



Asocijacija za ekonomski razvoj  
Asocijacija za gospodarski razvitak  
Асоцијација за економски развој

# 2012

## ANALIZA STANJA SEKTORA TURIZMA U REGIJI HERCEGOVINA



**CREDO**  
Hercegovina



Financira/Funded by

Vanjski suradnik

Mr.sc. Mirjana Šutić

**ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI  
SEKTORA TURIZAM U REGIJI HERCEGOVINA**

## KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>2. ŠTO JE ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI?</b> .....                         | <b>5</b>  |
| <b>3. HERCEGOVINA KAO TURISTIČKA MARKA</b> .....                          | <b>6</b>  |
| 3.1. Opće informacije o Hercegovini kao turističkoj destinaciji .....     | 6         |
| 3.2. SWOT analiza sektora turizam u Hercegovini .....                     | 7         |
| <b>4. SHEMATSKI PRIKAZ LANCA VRIJEDNOSTI SEKTORA TURIZAM</b> .....        | <b>8</b>  |
| <b>5. ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTIN SEKTORA TURIZAM</b> .....                | <b>9</b>  |
| 5.1. Osnovne (glavne) aktivnosti u lancu vrijednosti sektora Turizam..... | 9         |
| 5.1.1. Kreiranje turističkog proizvoda .....                              | 9         |
| 5.1.2. Marketing i prodaja.....   | 11        |
| 5.1.3. Servis prije dolaska gosta.....                                    | 12        |
| 5.1.4. Provedba uslužnih djelatnosti.....                                 | 13        |
| 5.1.5. Servis po odlasku gosta.....                                       | 13        |
| 5.2. Prateće aktivnosti u lancu vrijednosti sektora turizam .....         | 13        |
| 5.2.1. Nabava .....   | 13        |
| 5.2.2. Financijska podrška .....  | 14        |
| 5.2.3. Ljudski resursi.....   | 14        |
| 5.2.4. Zakonska regulativa .....  | 14        |
| 5.2.6. Istraživanje i razvoj.....   | 15        |
| <b>6. ZAKLJUČAK</b> .....   | <b>16</b> |
| <b>7. LITERATURA</b> .....  | <b>17</b> |

## 1.UVOD

Regionalna razvojna agencija za Hercegovinu, REDAH Mostar, implementira Projekt Konkurentnog regionalnog ekonomskog razvitka Hercegovine (CREDO) financiran od strane SIDA (Swedish International Development and Cooperation Agency).

Opći cilj CREDO Hercegovina projekta je povećanje konkurentnosti i rasta malih i srednjih poduzeća u odabranim sektorima regije Hercegovina, pri čemu je na osnovu temeljne studije izabrano 5 ključnih (najdinamičnijih) sektora koji mogu doprinijeti kreiranju najmanje 50 radnih mjesta i podržavanju najmanje 150 postojećih radnih mjesta u srednjem roku do 4 godine. Sektori izabrani putem temeljne studije su: metal, turizam, plastika i guma, proizvodnja sira i informacijsko-komunikacijski sektor. U drugoj godini implementacije projekta bilo je potrebno u navedenim sektorima snimiti postojeće stanje i dati prijedloge za dalji rad, a u cilju podizanja konkurentnosti izabranih sektora, putem metode Analiza lanca vrijednosti i GAP analize. Turizam je uslužna djelatnost koja, osim nužno kvalitetnih proizvoda poput hrane i pića te smještaja, prvenstveno zasniva svoj dugoročni uspjeh na kvaliteti turističkog **doživljaja i iskustva**. Splet svih konzumiranih proizvoda, doživljenih okusa, boja, mirisa, i osjećaja, određuje zadovoljstvo gosta. Moderne tehnologije omogućile su trenutnu izmjenu mišljenja i informacija, te time zaoštrile tržišnu utakmicu. Kako bi se učinila kvalitetna analiza stanja u turizmu regije Hercegovina, u sektorski odbor za turizam okupljeno je desetak stručnjaka iz branše, od hotelijera, restoratera, vlasnika uslužnih djelatnosti u turizmu poput outdoor izleta i slično, predstavnika nevladinih udruga za očuvanje tradicijskih vrijednosti te domaćih gastroeno specijaliteta, do djelatnika gradskih turističkih zajednica. Putem panel rasprava vođenih od strane lokalnog eksperta i predsjednika sektorskog odbora, te uz pomoć osoblja REDAH-a, i zajedničkog studijskog putovanja u Istru, skicirani su okviri analize lanca vrijednosti, te GAP analize sektora turizam.

U nastavku je predstavljena analiza lanca vrijednosti sektora turizam: definirane su glavne i prateće aktivnosti turizma kao gospodarstvene djelatnosti, te je ponuđen kratki osvrt na dodanu vrijednost i potencijale svake karike lanca pojedinačno. Svim podacima iznesenim u ovoj studiji doprinjeli su članovi sektorskog odbora za turizam (predstavnici Hotela Brotnjo Čitluk, Badžo Raft-a, Lasta Travel Mostar, Fortuna Tours Mostar, Hajdučke vrleti, Hotel Platani Trebinje, Turistička Organizacija Trebinje, Restoran Udovice, Udruga Hercegovački STAP, Restoran Mandaria Mostar), urađena ispitivanja stanja tržišta od strane REDAH-a, te prije urađene studije (od kojih izdvajamo THT – Kreiranje puteva baštine uz rijeku Trebižat – Srce Hercegovine, Mrkonjić, Ž. 2011.).

## 2. ŠTO JE ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI?

Analiza lanca vrijednosti jest analitički alat pomoću kojeg se cjelokupna djelatnost tvrtke ili sektora raščlanjuje na:

- glavne aktivnosti sektora (koje sačinjavaju krajnji proizvod odnosno uslugu) i
- popratne aktivnosti (bez kojih glavne aktivnosti ne bi bile moguće).

Analizom lanca vrijednosti skenira se trenutno stanje u gospodarskoj grani, utvrđuje dodana vrijednost svake pojedine aktivnosti te se definira načine unaprjeđenja konkurentnosti sektora.

## 3. HERCEGOVINA KAO TURISTIČKA MARKA

### 3. 1. Opće informacije o Hercegovini kao turističkoj destinaciji

Hercegovina je geografska regija smještena na jugu Bosne i Hercegovine, mediteranske klime, i snalažljivih ljudi. Pripada južnoeuropsko-mediteranskoj regiji koja je na globalnom nivou najvažnija regionalna destinacija inozemnih turista. U razdoblju poslije II. svjetskog rata internacionalni turizam je praktički postojao u Europi i Sjevernoj Americi. Od 1970tih regije Azija-Pacifik, Afrika i Bliski istok također ostvaruju značajan dio inozemnog turizma. No, na Europu i dalje otpada više od polovice ino-turizma, mjereno i brojem dolazaka ino-turista i prihodima od turizma (OECD, 2010).

Hercegovina zbog svojih prirodnih ljepota, povijesnih i kulturnih vrijednosti, te osobito pogodnih klimatskih uvjeta, posjeduje neizmjeran turistički potencijal. Na ovom malom prostoru stoljećima su se smjenjivale različite religije i kulture, koje su ostavile jedinstven pečat diverziteta i bogatstva primamljiv turistima širom svijeta.

Centar Hercegovine, kako geografski (jer je na razmeđu gorske i niske Hercegovine), tako i administrativno-ekonomski, čini grad Mostar. U turističkom smislu, najpoznatije su destinacije Mostar (UNESCO-m zaštićen Stari Most te stara gradska jezgra), Međugorje, Blagaj, Počitelj, Slapovi Kravice, Mogorjelo, rijeka Trebižat, Kupres, Neum na moru, te grad i okolina Trebinja na istoku.

Nakon rata, zanimanje turista za BiH raste, te je, nakon ozbiljnijeg porasta turističkog prometa u 2008. godini, u 2010. godini u ukupnosti ostvareno preko milijun i četristo noćenja (od nešto više od šest stotina i pedeset tisuća turista), što u odnosu na godinu prije predstavlja povećanje od 14% u noćenjima (odnosno 12% u broju turista koji su posjetili našu zemlju). U prosjeku se turisti u Bosni i Hercegovini zadržavaju nešto dulje od dva dana, te su nam najbrojniji posjetitelji iz zemalja bivše SFRJ sa 51%, zatim slijede Europljani sa 43%, i ostali sa 6%. Navedeni podaci preuzeti su iz studije *Kreiranje puteva baštine uz rijeku Trebižat – srce Hercegovine* (Mrkonjić, 2011.), te reflektiraju stanje u čitavoj Federaciji, budući da podaci isključivo za regiju Hercegovina nisu dostupni.

Prema izračunu Svjetskog vijeća za putovanja i turizam (Računovodstvena istraživanja pratećih računa turizma razvili su Svjetsko vijeće za putovanja i turizam (World Travel & Tourism Council, WTTC), Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD), Svjetska turistička organizacija Ujedinjenih naroda (the United Nations World Tourism Organization (UNWTO) i Statistički ured Europske unije (Eurostat), izravan učinak turizma i putovanja u BiH u 2009. na bruto domaći proizvod je iznosio 0.5 mlrd US\$, dok je ukupan učinak (izravan i neizravan) iznosio 1.8 milijardi US\$. Izravni udio bruto domaćeg proizvoda djelatnosti turizma i putovanja u bruto domaćem proizvodu zemlje je u 2009. iznosio 2.9 %, a izravni i neizravni 8.4 %. Djelatnost turizma i putovanja je u 2009. izravno upošljavala 25 tisuća osoba, a izravno i neizravno 93.4 tisuće. Izravni udio djelatnosti i turizma i putovanja u ukupnoj zaposlenosti 2009. je iznosio 2.3 % a izravni i neizravni 8.4 %. Investicije djelatnosti turizma i putovanja u 2009. su iznosile 406 milijuna US odnosno 10.9 % ukupnih investicija zemlje (WTTC, 2010). Djelatnost turizma i putovanja čine oko 9.9 % globalnog BDP, 10.9 % globalnog izvoza i 9.4 % globalnih investicija. Na globalnoj razini, turizam i putovanja čine po desetinu dohotka, izvoza i investicija. Dakle, BiH ima rezultate nešto ispod globalnog prosjeka. To je nezadovoljavajuće, posebice ako se imaju u vidu iskazane visoke političke aspiracije glede turizma. Teško se mogu očekivati bolji rezultati od turizma kad je država u

## ANALIZA STANJA SEKTORA TURIZAM

njege uložila u 2009. svega 0.04 milijarde KM odnosno 1% svojih rashoda (WTTC, 2010). Evidentno je da se nalazimo na počecima razvoja turizma u regiji, te je potrebno strateški i zajednički djelovati ka stvaranju marke Hercegovine kao turističke destinacije.

### 3.2. SWOT analiza sektora turizam u Hercegovini

SWOT analiza predstavlja analitičko sredstvo kojim se pravi početni korak u definiranju postojeće i željene pozicije na tržištu. Vremenska dimenzija je izuzeto bitan čimbenik prilikom pravljenja ove vrste analize, te se u tom kontekstu snage i slabosti tretiraju kroz prizmu sadašnjosti utemeljene na prošlim poslovnim operacijama u turizmu u Hercegovini, dok prilike i prijetnje predstavljaju budućnost sektora turizma.

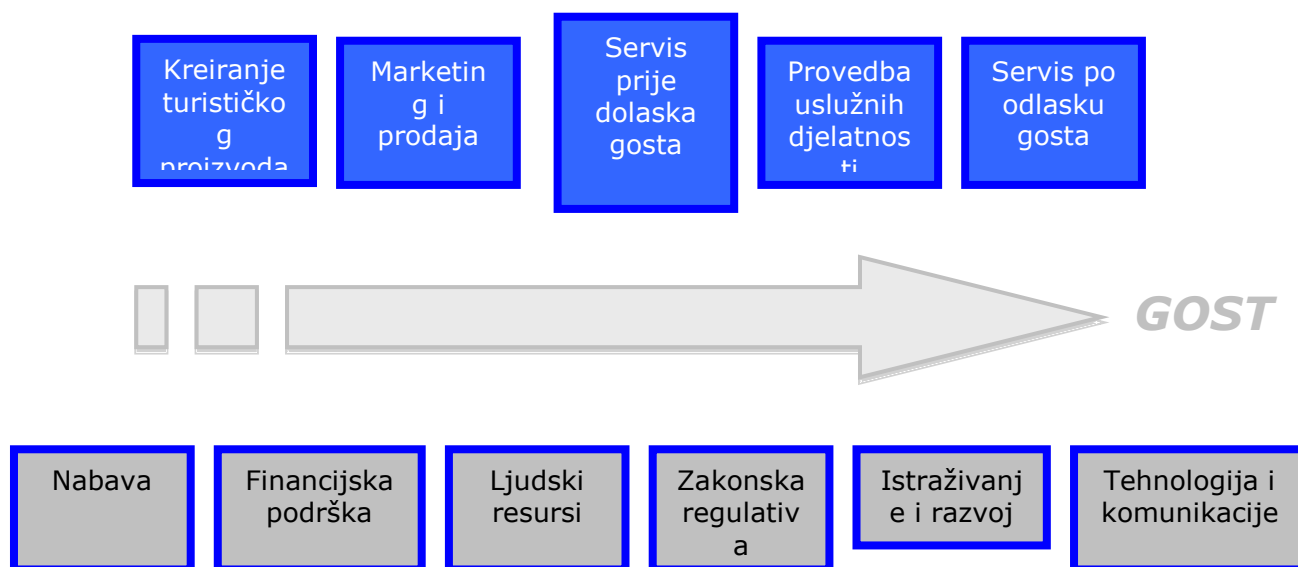
Tablični prikaz identificiranih Snaga, Slabosti, Prilika i Prijetnji za sektor turizma Hercegovine:

|  |   |
|--|---|
| <p>Snage – Strengths</p> <p><i>Lokacija (blizina emitivnih tržišta)</i></p> <p><i>Raznolikost ponude (zimске, ljetne, kulturno-povijesne atrakcije (Stari Most UNESCO zaštita, svetišta, 2 Parka Prirode), tradicija)</i></p> <p><i>Netaknuti prirodni resursi (National Geographic uvrstio BiH među top 10 svjetskih adventure tourism destinacija)</i></p> | <p>Slabosti – Weaknesses</p> <p><i>“Siva ekonomija”</i></p> <p><i>Nedostatak umreženosti turističkih djelatnika u ponudi, nekorištenje besplatnih internet alata promidžbe</i></p> <p><i>Nedostatak plana razvoja i marketinške strategije koja se provodi</i></p> <p><i>Nepostojanje uslužnog mentaliteta</i></p> <p><i>Neprikladna prometna i turistička infrastruktura</i></p> |
| <p>Prilike – Opportunities</p> <p><i>EU fondovi</i></p> <p><i>Ulazak HR u EU</i></p> <p><i>Povezivanje poljoprivrede i turizma (stvaranje tržišta za domaće proizvode: vino, sir, voće, povrće, meso, i stvaranje paket aranžmana aktivnog turizma koji uključuju degustaciju, sudjelovanje turista u proizvodnji...)</i></p>                                | <p>Prijetnje – Threats</p> <p><i>Ekonomski kretanja u regiji</i></p> <p><i>Nagli rast (gradnja objekata) može štetiti okolišu</i></p> <p><i>Nedostatna financijska sredstva za investicije u infrastrukturu i promidžbu</i></p>   |

## 3. SHEMATSKI PRIKAZ LANCA VRIJEDNOSTI SEKTORA TURIZAM

Shema 1. Lanac vrijednosti sektora turizam (Izvor: Autor, ROT)

Glavne aktivnosti u gornjem redu, te prateće aktivnosti ispod:



## 4. ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI SEKTORA TURIZAM

Lanac vrijednosti sektora turizam čini zbroj procesa unutar sektora koji gostu donose krajnju uslugu. Sustav procesa čine glavne aktivnosti kojima se definira usluga, odnosno kreira turistički proizvod; kojima se isti plasira i promovira na tržištu; te kojima se servisira gost od početka komunikacije do trenutka provjere njegova zadovoljstva sa izvršenom uslugom. Prateće aktivnosti su neophodna podrška glavnim aktivnostima, te u sektoru turizma uključuju aktivnosti nabave, financiranja, kadroviranja i obrazovanja zaposlenih u turizmu, praćenja i utjecaja na kreiranje zakonske regulative, upotrebu modernih tehnologija i komunikacijskih alata, te istraživanje i razvoj.

U analizu sektora uključeno je sedamnaest turističkih djelatnosti iz regije Hercegovine, kako slijedi:

- Lasta travel d.o.o. – putnička agencija Mostar
- Fortuna tours d.o.o. – putnička agencija Mostar
- Hotel Brotnjo Čitluk
- Hotel Platani Trebinje
- Turistička organizacija Trebinje
- Udruga za očuvanje tradicijskih i gastroeno vrijednosti Hercegovački STAP
- Restoran Udovice
- Badžo Raft
- Hajdučke vrleti, restoran
- Hotel Adria ski, Kupres
- Hotel Mogorjelo Čapljina
- Restoran Mandžaria Mostar
- Motel Kiwi
- ZMC d.o.o. Hotel Pauk
- Javno poduzeće Vjetrenica
- Javno poduzeće Park prirode Hutovo Blato

### 5.1. Osnovne (glavne) aktivnosti u lancu vrijednosti sektora Turizam

Sektor turizma je kompleksan sustav kojeg čine razni dobavljači te na koji imaju utjecaj razni faktori.

#### 5.1.1. Kreiranje turističkog proizvoda

Turistički proizvod obuhvaća sve turističke ponude odnosno usluge koje su turistima dostupne u Hercegovini. Lanac vrijednosti započinje **ponudom** koja je dakle sačinjena od čitave mreže ponuđača raznih turističkih proizvoda i usluga. Kreatori turističkih proizvoda odnosno usluga su tvrtke koje gostima nude smještaj, hranu, piće, organizaciju izleta, prijevoz, usluge vodiča, i slično. Kvaliteta turističkog proizvoda u Hercegovini nedovoljno je

## ANALIZA STANJA SEKTORA TURIZAM

---

standardizirana, te postoje samo standardi kakvoće hotelskog smještaja (sustav kategorizacije hotela koje za motele i hotele do 3 zvjezdice provode Kantonalna ministarstva, a za hotele kategorije 4 i 5 zvjezdica Federalno ministarstvo). Svi sudionici intervjua vide veliku priliku u cjelogodišnjem turizmu, zbog pogodnosti hercegovačke klime. Naime, kao i u većini zemalja, BiH turizam ispoljava snažnu sezonsku varijabilnost tijekom godine. Turistička djelatnost je najaktivnija u trećem (ljetnom) kvartalu dok je najniža u zimskom (1. i 4. kvartalu). U europskim zemljama omjer turističke aktivnosti u najaktivnijem i najneaktivnijem kvartalu iznosi u prosjeku 2:1, a omjer trećeg i drugog (proljetnog) kvartala 1.5:1 (OECD, 2010). Hercegovina s vrlo blagom klimom može imati znatno manju sezonsku amplitudu tj. sezonski znatno ravnomjerniji razvoj. To znači potencijal korištenja kapaciteta i osoblje u visokom stupnju i „van sezone“.

Trenutno je Hercegovina pozicionirana toliko nejasno da njena ciljna skupina ne prepoznaje poruke koje joj se šalju putem promotivnih aktivnosti, što se često događa kada destinacija pokušava biti ili nuditi *sve* za *svakoga*, odnosno kada nema jasno definiranu ciljnu skupinu i vlastiti identitet. Nedostaje jedinstvo u ponudi i poruci koju odašilju hercegovački turistički djelatnici.

World Economic Forum u svom istraživanju konkurentnosti zemalja u turizmu u obzir uzima slijedeće odrednice: pravila i regulativa; okolišna održivost, pouzdanost i sigurnost, zdravlje i higijena, prioritetizacija turizma i putovanja, infrastruktura zračnog transporta, infrastruktura kopnenog transporta, infrastruktura turizma, informaciono-komunikacijska infrastruktura, cjenovna konkurentnost djelatnosti, ljudski resursi, sklonost putovanjima i turizmu, prirodni resursi i kulturni resursi. Podatak o nekonkretnosti gdje je BiH prema ljestvici World Economic Forum za 2009. (WEF, 2009), posljednja u Europi po konkurentnosti turizma i putovanja u konkurenciji od ukupno 42 zemlje, te globalno 107.-ma od 133 zemlje, potvrđuje činjenicu da trenutno BiH nema dobru poziciju na turističkoj mapi svijeta; ali isto tako da postoji veliki prostor za razvoj.

Intervjuirani turistički djelatnici usaglašeni su oko činjenice da se važno odlučiti za ciljani tržišni segment; stručno proučiti segmente hercegovačke ponude i usmjeriti se na usavršavanje i promociju onih koji najbolje komplementiraju upravo onome u čemu je regija najbolja. Lokalni djelatnici u turizmu smatraju da je potrebno razraditi strategiju pozicioniranja Hercegovine sa fokusom na izvrsnu geografsku lokaciju i povoljne cijene, te izvornost u smislu aktivnog turizma koji gostu donosi življenje Hercegovine na način kako ju žive Hercegovci. Sukladno njima, potrebno je istaknuti poznate turističke destinacije poput Mostara i Međugorja kao brandove, ali ne zaustaviti se na mostu u Mostaru, nego zaviriti u park prirode Hutovo blato, Počitelj i Mogorjelo, Trebinje, Vjetrenicu. Preporuča se umrežavanje turističkih djelatnika sa proizvođačima domaćih proizvoda, vina, sira, pršuta, meda, povrća i voća, te nuđenje iskustva zdrave prehrane i edukacije o načinu uzgoja odnosno proizvodnje svih autohtonih hercegovačkih okusa. Turistički proizvod mora biti paket usluga koje gostu omogućuju vrhunski doživaljaj regije. Kako bi to bilo moguće, potrebno je da se svi kvalitetni ponuđači turističkih proizvoda i usluga udruže i zajednički kreiraju paket aranžmana. Na poslijetku, sukladno mišljenju lokalnih djelatnika u turizmu, neophodno je imati jasnu predodžbu o tome kako oni žele da svijet percipira Hercegovinu, i u svakom trenutku se tako ponašati, kroz kanale promotivnih aktivnosti, i poruke koje se uklapaju u karakter Hercegovine.

### 5.1.2. Marketing i prodaja

Na nivou sektora, marketing i prodaja turističkih proizvoda, usluga i aranžmana, obuhvaćaju sve aktivnosti usmjerene ka njihovoj promociji i prodaji. Sve tvrtke na tržištu promoviraju svoje proizvode raznim marketinškim alatima, te prodajnim kanalima plasiraju do krajnjeg kupca odnosno gosta. Tijekom konzultacija sa sudionicima ispitivanja, te analizom povratnih informacija od strane turista, zaključeno je da Hercegovini nedostaje prepoznatljiv imidž turističke destinacije, te da je potrebno kreirati brand (marku) Hercegovina. Razmatranja u nastavku sažetak su mišljenja ispitanika o potrebama i načinu brandiranja Hercegovine.

Brand obuhvaća svaki aspekt percepcije koju imamo o određenom proizvodu, usluzi, ili državi. Sve karakteristike, osjećaje, iskustva i informacije o nekoj tvrtki, proizvodu, ili državi kombiniramo u mozaik informacija, simboličke vrijednosti ili koncepte koji zajedno čine našu viziju nekog branda. Pozitivan imidž branda daje dodatnu vrijednost proizvodima, uslugama, tvrtkama i državama, ima emocionalnu težinu i stvara osjećaj pripadnosti. Globalizacija i povećan izbor usluga i proizvoda, ljetovališta i zimovališta, značajno otežavaju mnogim tvrtkama i regijama da se diferenciraju od konkurenata i uspješno pozicioniraju na tržištu. Također, budući da je globalno tržište prezasićeno sve sličnijom ponudom, ljudima je potrebno više informacija odnosno znanja kako bi ju mogli razumjeti i učiniti svjestan odabir. Upravo snažan brand može uvelike doprinjeti pozicioniranju proizvoda ili usluge na tržištu i podcrtati njihovu kvalitetu i posebnost. Pred Hercegovinom leži veliki izazov kreiranja branda. Usprkos mnogim političkim, ratnim i sigurnosnim preprekama iz prošlosti koje ju još uvijek prate, ova mala srolika regija ima sve sastojke koji su potrebni da postane stabilan, pamtljiv i kvalitetan brand. Isprepletenost njenih različitih religija i naroda, smisao za humor, spretnost snalažljivih Hercegovaca, nepresušnost njene kulture i povijesti, šarm njene netaknute prirode, ... nedovoljno su iskorišteni resursi koje trebamo staviti u funkciju kreiranja branda Hercegovine. Manjak koordinacije između vlasti i turističkih subjekata koji ipak čine znatne napore u smjeru promoviranja BiH, ali ponajviše nedostatak nacionalnog konsenzusa po pitanju 'tko smo mi zapravo', rezultiraju blijedim imidžem države i regije u svijetu odnosno manjkom jednog jasnog identiteta i poruke koju svi ljudi diljem svijeta prepoznaju i prihvaćaju.

U godinama nakon rata učinjeno je nekoliko većih promotivnih inicijativa i kampanja s ciljem stavljanja Hercegovine na (turističku) mapu svijeta, koje su se fokusirale na sve prave vrijednosti koje ona ima za ponuditi. Iako su i priroda, ekologija, povijesna baština, i religijske atrakcije, bile u središtu pozornosti svih pojedinačnih marketinških aktivnosti, nedostajalo je nešto što će navedene kvalitete učiniti prepoznatljivim nacionalnim simbolima. Pokušaji brandiranja različitih atrakcija učinjeni su za svaku zasebno, a ne kao dio smislene cjeline. Razlog za rezultate manjih razmjera leži u nepostojanju regionalne strategije o promotivnoj komunikaciji koja povezuje sve ove individualne inicijative sa

brandom Hercegovina, kao i u izostanku potpore 'na terenu', kada gosti dođu u našu divno prezentiranu regiju. Dobra komunikacijska strategija na nivou regije koja će uspješno pozicionirati Hercegovinu, mora reflektirati nešto sa čime se svi Hercegovci mogu i žele poistovjetiti, te čime će stranci, turisti i investitori biti nadahnuti. Ideja o izboru između šipka i pure, Međugorja i Blagaja, Neuma i Kupresa čini se kao nemoguć i odviše ambiciozan prijedlog, jer to i jest. Nepotrebno je činiti taj izbor, potrebno je kreirati ili pronaći jednu zajedničku stvar, odliku, osjećaj, svojstven svima u Hercegovini koji će biti pokretačka sila zajedničkim naporima ka predstavljanju ove predivne regije svijetu. Kako bismo spoznali srž

Hercegovine i nadrasli klopku blijedih slogana poput 'možete skijati i kupati se u istom danu' potrebno je istražiti različite segmente društva i dobiti uvid u one elemente Hercegovine kojima se njeni stanovnici istinski dive i ponose. Mi moramo *biti* ono što želimo da svijet o nama *misli*. Istraživanje prije kreiranja komunikacijske strategije, učinjeno velikim dijelom u projektu THT, obuhvaća i strance, investitore, posjetitelje, te definira njihove trenutne percepcije, najčešće zablude, pozitivne i negativne impresije o Hercegovini. Spoznaje i zaključci istraživanja trebaju se ujediniti u specifičnoj strategiji koja će biti nit vodilja kroz sve buduće promotivne aktivnosti, materijale, javne nastupe, medijske članke, priloge i slično.

Branding Hercegovine ne treba ograničiti na kreiranje njenog identiteta. Hercegovinu treba 'otvoriti' svijetu putem razmjene studenata, eksponiranjem poznatih osoba iz Hercegovine, organiziranjem koncerata i kazališnih predstava u inozemstvu, promocijom domaće kuhinje u stranim državama, i ostalim aktivnostima koje će prenjeti jedinstvenu i jasno definiranu stratešku poruku i angažirati ljude i njihova osjetila da budu ponukani doći istražiti Hercegovinu. Veliku ulogu u tom procesu imaju naši diplomati, sportaši, glazbenici, poslovni ljudi, brojni poznati pisci, filmski i slikarski umjetnici koji stalno postižu uspjehe u svijetu. Potrebno je uključiti medije u promociju, što je najpametnije učiniti organiziranjem besplatnih studijskih putovanja za grupe novinara sa ciljanih tržišta.

Pitanje je kako smoći financijska sredstva neophodna za istraživanje, kreiranje i provedbu komunikacijske strategije. Osim vlade i ministarstva, tj. lokalnih turističkih ureda koji nedvojbeno moraju biti pokretači i nosioci inicijative, potreban je angažman poslovnog sektora koji svojom potporom treba skinuti dio financijskog bremena sa leđa vladinih institucija. Sponzorstvima raznih kulturnih festivala, besplatnom promocijom u avio i transportnim kompanijama, povezivanjem djelatnika predstavništava multinacionalnih kompanija u BiH sa njihovim kolegama u svijetu, omogućavanjem besplatnih studijskih novinarskih tura, i slično, doprinosimo širenju informacija i podizanju svijesti o postojanju nečeg lijepog u srcu Europe.

Nadalje, ljudska je kreativnost uspostavila mnoge mogućnosti jeftinih kanala promocije, tehnološki alati sve su dostupniji i vrlo efikasni: popularni web portali koje povezuju prijatelje i poznanike otvaraju mnoge mogućnosti razmjene informacija, fotografija i video materijala koji stvaraju promociju. Upravo će web portali besplatno proširiti vijest o Troji u Gabeli, podizanju spomenika Bora Li-ju u Mostaru, ljetnom karnevalu u Čapljini, itd.

Potrebno je razumjeti i prihvatiti, na svim nivoima društva, da jedino zajedničkim iskrenim i pozitivnim naporima možemo povećati svijest o svim ljepotama naše regije, te da ćemo je tek tada moći uvjerljivo pozitivno prezentirati svijetu. Nije dovoljno samo prihvatiti novi brand, potrebno ga je usvojiti kao nešto svoje, nešto što bismo i sami rekli o našoj zemlji da nas netko pita. Tako kreirana snažna komunikacijska strategija koja 'pogađa žicu' daleko je više od lijepog loga i zgodnog slogana kojim nekoga pozivamo na malo sunca i netaknute prirode. Zajednički odlazak na sajmove, zajedničko oglašavanje, zajedničke promotivne inicijative, zajednička događanja, jače će medijski odjeknuti i uroditi većim rezultatima, na korist svih uključenih.

### 5.1.3. Servis prije dolaska gosta

U trenutku kada je proizvod, usluga, ili aranžman, prodan klijentu, potrebno je obaviti pripremne radnje kako bi gost dobio naručenu uslugu. Tvrtka dakle kontaktira svoje

dobavljače (auto ili avio prijevoznike, hotele, restorane, izletišta i slično) te osigurava da je za gosta rezervirana upravo ona usluga koja je dogovorena. U slučaju da je upravo tvrtka koja je uslugu prodala ista tvrtka koja provodi uslugu, ovaj korak izostaje. U slučaju da je gost od raznih tvrtki naručio razne usluge, svaka tvrtka odrađuje svoju pripremu, te se slaže mozaik koji tvori cjelokupno putovanje gosta. Nadalje, turistički djelatnik / tvrtka koja je prodala uslugu, pred sam dolazak gostu je dužna dostaviti detaljne informacije o smještaju, prijevozu, te eventualno odgovoriti na pitanja koja gost može imati.

Trenutno je u Hercegovini manjak educiranog kadra koji može pružiti kvalitetan servis gostu prije njegova dolaska, te se problemi očituju ponajprije u kompjuterskoj nepismenosti te nedovoljnom poznavanju engleskog te bilo kojeg drugog stranog jezika. Potrebno je organizirati edukativne radionice za osnove kompjuterskih vještina, te tečajeve stranih jezika, prvenstveno engleskog, talijanskog i njemačkog.

### **5.1.4. Provedba uslužnih djelatnosti**

Naručeni turistički proizvod potrebno je korektno isporučiti gostu. Ova faza dakle obuhvaća cjelokupno putovanje gosta od njegova polaska do povratka kući. Sve usluge i konzumirani proizvodi, izleti i aktivnosti koje gost iskusi tijekom svog putovanja rezultat su suradnje mnoštva turističkih djelatnika i djelatnosti. Stanje u sektoru u ovoj aktivnosti varira u zavisnosti od ponuđača, ali se najčešći izazovi javljaju opet u domeni ljudskih resursa, konkretno u nedovoljnoj educiranosti djelatnika u turizmu. U prvom redu je tu manjkav uslužni mentalitet, te nedostatan znanje stranih jezika. Neophodno je stvoriti stručni inkubator koji će nuditi i razmjenjivati znanja o uslužnoj djelatnosti, te organizirati radionice i stručna predavanja koja će promijeniti način razmišljanja djelatnika u turizmu.

### **5.1.5. Servis po odlasku gosta**

U trenutku kada je gost već stigao natrag sa svojeg putovanja, neophodno mu je uputiti zahvalu za posjet, te upitati za povratnu informaciju o njegovim dojmovima i iskustvima. Njegove kritike i savjeti dragocjen su i besplatan alat kojim se svi akteri lanca vrijednosti moraju služiti kako bi unaprijedili svoje poslovanje. U slučaju Hercegovine, gotovo su svi (90%) ispitanici utvrdili da uopće ne rade servis po odlasku gosta, ali su isto tako prepoznali potrebu za uvođenjem ovog koraka u strukturu svoga poslovanja.

## **5.2. Prateće aktivnosti u lancu vrijednosti sektora turizam**

Prateće aktivnosti sektora ne čine srž poslovanja sektora, ali bez njih sektor ne može funkcionirati, te one često kreiraju dodanu vrijednost odnosno značajno utječu na konkurentnost tvrtke ili sektora.

### **5.2.1. Nabava**

Nabava u turizmu u širem smislu obuhvaća sve aktivnosti kojima se prikupljaju podaci koji sačinjavaju turističke paket aranžmane ili usluge. Konkretnije nabava obuhvaća i nabavku namirnica i ostalih sirovina od kojih se pripravlja hrana i piće koje gosti konzumiraju, prijevoznih sredstava za prijevoz gostiju u prevozničkim poduzećima, posteljina i slične

potrepštine u hotelijerstvu,... dakle svi proizvodi koji se koriste u pripravljanju proizvoda ili usluge koju krajnji gost konzumira.

Unutar ove karike, prema informacijama sa terena, za sada nema većih problema, izuzev činjenice da se domaći prehrambeni proizvodi i napitci nedovoljno plasiraju na tržištu. U suradnji poljoprivrednika, proizvođača sira, pršuta, vina, i ostalih domaćih proizvoda, sa turističkim djelatnicima, leži ogroman potencijal za diferencijaciju regije Hercegovina. Sukladno svjetskim trendovima, opravdano je pretpostaviti da će turistički aranžmani koji ključuju aktivno sudjelovanje turista u berbi grožđa, prezentaciji procesa proizvodnje sira, vina, pršuta, kruha ispod sača, naići na iznimno pozitivan odjek na ciljanom tržištu, a pozitivno će se odraziti i na standard naših poljoprivrednih gospodarstvenika.

### 5.2.2. Financijska podrška

Financijska podrška uključuje investicije podrške sistemu kreiranja turističkog paketa, marketinga i prodaje, provedbe cjelokupnog paketa, proizvoda ili usluge gostu, što uključuje i obuku kadrova u turizmu, te na posljétku servis poslije odlaska gosta. Ova karika lanca vrijednosti u Hercegovini je manjkava, kako zbog nedostatka finansijskih sredstava koja bi se uložila u navedene radnje (glavne aktivnosti), tako i zbog manjka svijesti o nužnosti ulaganja i nemjerljivosti povrata na neke investicije (poput marketinga). Potrebno je uložiti napore u promociju mogućnosti koje donose EU fondovi, te pomoći gospodarstvenicima u inicijalnim koracima prijave projekata. Institucije poput REDAH-a, Gospodarske Komore i slično, imaju ovdje ključnu ulogu.

### 5.2.3. Ljudski resursi

Ljudi čine srž turističke industrije, čime je ona jedna od najzahtjevnijih i kompleksnijih gospodarskih grana. Ljudi započinju, provode, istražuju, kreiraju, i zaustavljaju, sve procese unutar ugostiteljske branše. Ljudi su najveća dodana vrijednost bilo kojem proizvodu i usluzi, te su zasigurno ključ uspjeha u turizmu. Obzirom na činjenicu da je 100% sudionika koji su doprinijeli ovoj analizi složno da nedostaje educiranog kadra, neophodno je poraditi na podizanju nivoa svijesti o važnosti prihvaćanja uslužnog mentaliteta ukoliko se želimo baviti tom djelatnosti. Potrebno je, dakle, poraditi na kulturi komunikacije sa gostom, povećati znanje stranih jezika, podignuti razinu vođenja turističkih grupa po poznatim turističkim destinacijama i slično. Preporuča se osnivanje stručno poslovnog inkubatora koji će organizirati radionice i predavanja na teme uslužnosti, prodajnih vještina, vještina upravljanja ljudima i procesima u turizmu, te tečajeve kompjuterskih vještina i stranih jezika.

### 5.2.4. Zakonska regulativa

Zakon unutar turističke branše definira kategoriju smještajnog objekta, te nagovješta potrebu za usklađenjem sa ISO standardima vezano uz pripremu hrane i pića. Izazovi koji se nameću u razgovoru sa lokalnim turističkim djelatnicima jesu činjenica da se kategorizacije smještaja ne provode sukladno pravilnicima, te da se ni u pravilnicima ne stavlja dovoljan fokus na samu kvalitetu usluge koja je, iako teže mjerljiva, prvi i najvažniji uvjet za dobijanje kategorizacije objekta.

### 5.2.5. Tehnologija i komunikacije

Tehnologija i komunikacije su neizostavan dio poslovne svakodnevice. Nemoguće je funkcionirati u poslu koji zahtijeva konstantne internacionalne komunikacije – poput turizma – bez kvalitetne tehnološke podrške. Svi se konakti (osim individualnih i inicijalnih prodajnih) odvijaju putem telefona, e-maila, faxes ili društvenih mreža, te se svi dokumenti, ponude, voucheri, i slično izrađuju na računalu, sve se dijeli i prosljeđuje putem interneta. Promocija i razmjena iskustava obavlja se sve češće putem web-portala, foruma i društvenih mreža koje vladaju virtualnim svijetom. Nitko više ne putuje bez da

je svoju destinaciju provjerio putem interneta. Podaci OECD-a potvrđuju da je na razvoj turizma u posljednja dva desetljeća uvelike utjecalo intenzivno korištenje informacijskih i komunikacijskih tehnologija (OECD, 2010.)

Sudionici ovog ispitivanja u zadnjih su nekoliko godina osjetno zadovoljniji sa stanjem tehnologije (brzina interneta i mogućnosti) u Hercegovini u skladu sa njihovim potrebama. S druge strane, napominju da je očita potreba za povećanjem stupnja računalne pismenosti.

### 5.2.6. Istraživanje i razvoj

Bez istraživanja i potrage za novim alatima, proizvodima, ljudima, i idejama, nema ni razvoja. Bez razvoja u današnjem galopirajućem poslovnom svijetu nema opstanka. Mnogi sudionici ispitivanja utvrdili su da nemaju dovoljno educiranih suradnika koji bi preuzeli operativni dio poslovanja kako bi se oni mogli konkretnije i pravilnije posvetiti istraživanju i razvoju svojih poduzeća. Budgeti su za tu kariku minorni i za sada je ona u Hercegovini na vrlo niskim granama.

### 6. ZAKLJUČAK

Neophodno je uvezati ponuđače turističkih usluga u mrežu usklađenih subjekata koji zajedno kreiraju nove turističke aranžmane sa jedinstvenom porukom prema tržištu. Zajednički napori osnažit će kvalitetu ponude te umanjiti trošak promocije. Krična masa udruženih poslovnih turističkih subjekata pokrenut će sektor ka rastu i razvoju.

Nadalje, potrebno je spoznati vrijednost i važnost sustavnog i pametnog ulaganja u marketing i prodaju, te se ne prepuštati slučaju i faktoru sreće računajući na blizinu Dalmacije koja će bez ikakvih napora od strane Hercegovine, generirati kakav-takav volumen. Potrebno je iskoristiti prednosti tehnologije te raditi na prisutnosti u virtualnim medijima, društvenim mrežama, webportalima i slično.

Educiranost kadrova u turizmu neophodno je podići na višu razinu, a osobito je potrebno poraditi na građenju i njegovanju uslužnog mentaliteta, te znanju jezika, a potom i razvoju prodajnih i marketinških vještina.

Savjetuje se formiranje udruge turističkih djelatnika Hercegovine za razmjenu iskustava i znanja, osnivanje jednog stručno-poslovnog inkubatora koji će organizirati radionice za turističke djelatnike, te putem svojih webstranica služiti kao servis postojećim turističkim subjektima regije, promotivni alat i centar informacija za iste, te početna točka za potencijalne investitore.

### LITERATURA

1. Federalno Ministarstvo turizma i okoliša (2006.): Pravilnik o kategorizaciji hotelskog smještaja. Bosna i Hercegovina.
2. Mrkonjić, T. (2011.): THT- Putevima baštine uz rijeku Trebižat – Srce Hercegovine. REDAH Mostar.
3. OECD (2010) OECD Tourism Trends and Policies 2010. Paris: OECD.
4. REDAH, (2004.): Regionalna strategija ekonomskog razvoja, Ekonomska regija Hercegovina. Bosna i Hercegovina.
5. The World Travel & Tourism Council (WTTC) (2010) Travel & Tourism.
6. Economic Impact 2010: Bosnia and Herzegovina: London: WTTC.
7. The World Economic Forum (2009) The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009 Managing in a Time of Turbulence. Geneva: WEF.

**GAP ANALIZA**  
**SEKTORA TURIZMA U REGIJI HERCEGOVINI**

## KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>2. Identifikacija polja intervencije (GAP) .....</b>   | <b>22</b> |
| 2.1. Ljudski resursi u turizmu.....   | 22        |
| 2.2. Jačanje turističkih sadržaja i infrastrukture .....  | 23        |
| 2.3. Jačanje udruženog djelovanja turističkih djelatnika.....   | 24        |
| 2.4. Osiguranje kvalitete u turizmu (u skladnosti sa postojećim državnim i EU pravilima koja jesu ili će u skoroj budućnosti biti propisana zakonom)..... | 24        |
| 2.5. Promidžba Hercegovine kao turističke destinacije .....   | 25        |

## 1. UVOD

Regionalna razvojna agencija za Hercegovinu, REDAH Mostar, implementira Projekt Konkurentnog regionalnog ekonomskog razvitka Hercegovine (CREDO) financiran od strane SIDA (Swedish International Development and Cooperation Agency).

Opći cilj CREDO Hercegovina projekta je povećanje konkurentnosti i rasta malih i srednjih poduzeća u odabranim sektorima regije Hercegovina, pri čemu je na osnovu temeljne studije izabrano 5 ključnih (najdinamičnijih) sektora koji mogu doprinijeti kreiranju najmanje 50 radnih mjesta i podržavanju najmanje 150 postojećih radnih mjesta u srednjem roku do 4 godine. Sektori izabrani putem temeljne studije su: metal, turizam, plastika i guma, proizvodnja sira i informacijsko-komunikacijski sektor. U drugoj godini implementacije projekta bilo je potrebno u navedenim sektorima snimiti postojeće stanje i dati prijedloge za dalji rad, a u cilju podizanja konkurentnosti izabranih sektora, putem metode Analiza lanca vrijednosti i GAP analize. Turizam je uslužna djelatnost koja, osim nužno kvalitetnih proizvoda poput hrane i pića te smještaja, prvenstveno zasniva svoj dugoročni uspjeh na kvaliteti turističkog doživljaja i iskustva. Splet svih konzumiranih proizvoda, doživljenih okusa, boja, mirisa, i osjećaja, određuje zadovoljstvo gosta. Moderne tehnologije omogućile su trenutnu izmjenu mišljenja i informacija, te time zaoštrile tržišnu utakmicu.

Kako bi se učinila kvalitetna analiza stanja u turizmu regije Hercegovina, u sektorski odbor za turizam okupljeno je desetak stručnjaka iz branše, od hotelijera, restoratera, vlasnika uslužnih djelatnosti u turizmu poput rafting izleta i slično, predstavnika nevladinih udruga za očuvanje tradicijskih vrijednosti te domaćih gastroeno specijaliteta, do djelatnika gradskih turističkih zajednica. Putem panel rasprava vođenih od strane lokalnog eksperta i predsjednika sektorskog odbora, te uz pomoć osoblja REDAH-a, i zajedničkog studijskog putovanja u Istru, skicirani su okviri analize lanca vrijednosti, te GAP analize, odnosno analize polja intervencije, sektora turizam. Ova analiza nudi pregled stanja u sektoru turizma iz perspektive usporedbe trenutne realnosti sustava sa željama i ciljevima turističkih djelatnika nositelja branše. GAP (*jaz, procjep, razlika*) analiza jest alat poslovne analize koji podrazumijeva definiranje razlike između trenutnog i željenog stanja te načina funkcioniranja branše.

GAP analiza je, dakle, analiza raskoraka između očekivanja, želja, i trenutnih mogućnosti i resursa, a koristi se u organizacijskom te sektorskom razvoju s ciljem definiranja idealnog ili željenog stanja i sadašnjeg stanja sektora.

U svojoj osnovi, GAP analiza postavlja dva pitanja:

- *Gdje smo sada?*
- *Gdje želimo biti?*

Nadalje, identificirana polja intervencije (GAP-ove) omogućavaju kreiranje preporuka za daljnji rad ka uspostavljanju bolje konkurentnosti sektora turizma u Hercegovini.

Izradi ove analize doprinijela je studijska posjeta hrvatskoj regiji Istri te konzultacije kroz intervju sa lokalnim turističkim subjektima.

Studijskoj posjeti u Istri nazočilo je ukupno sedam članova regionalnog odbora za turizam, lokalni ekspert za branšu, te predstavnik REDAH-a, a program je uključivao:

## ANALIZA STANJA SEKTORA TURIZAM

---

- Prezentaciju Master Plana razvoja turizma Istre u hotelu Palazzo u Poreču, direktora Turističke Zajednice Istre, gdina Denisa Ivoševića,
- Sastanak i razmjenu iskustava sa direktoricom Turističke zajednice Vodnjan,
- Posjetu Maistrinom hotel Lone u Rovinju, te prezentaciju investicije
- Posjet IRTA-i (Istarska Razvojna Turistička Agencija) u Puli, gđin Siniša Miljević, voditelj odjela e-marketing kroz zanimljivu je interaktivnu prezentaciju, ukratko prezentirao marketinški plan (kao proizvod masterplana razvoja turizma Istre),
- gdje je osobit naglasak bio na stvaranju doživljaja, kvaliteti proizvoda, postojanosti marketinške infrastrukture, važnosti načina komunikacije prema tržištu, prodaji, distribuciji i promociji, te specijalnim projektima koji podupiru cjelokupnu strategiju,
- Degustaciju i razmjenu iskustava sa maslinarom BELCI, ulje Meloto, Vodnjan,
- Prezentaciju clustera Umag-Novigrad, te marketinške strategije tvrtke Istraturist, hotel Meliá Coral, Umag gdje je gđa Lidija Pošćić, Direktorica Marketinga u tvrtki Sol Meliá Hrvatska, izložila koncepciju clustera Umag-Novigrad, te načine na koje se promoviraju te turističke destinacije,
- Degustaciju ponude i prezentaciju rada Vinskog podruma CATTUNAR,
- Posjetu malom hotelu San Rocco: obiteljski hotel u unutrašnjosti Istre, Brtonigla,
- Tijekom cijelog boravka u Istri, članovi odbora degustirali su istarske gastro specijalitete, u restoranu hotela Pallazo Poreč (ponuda hrane i pića hotela od 4\*), konobi Vodnjanka (tipični istarski specijaliteti – tjestenina i mesne delicije), konobi Veli Jože (riblji specijaliteti), konobi Stari Podrum (istarski boškarin i plodovi zemlje vlasnice konobe). Sva gastroeno iskustva potaknula su i potvrdila stremljenja članova odbora ka povećanju kvalitete i promocije domaćih gastroenoloških specijaliteta kao nosioca iskonske ponude Hercegovine.

Definirane su temeljne točke u sektoru koje je neophodno promijeniti i razviti kako bi se dosegao željeni nivo, te su predloženi načini i alati koji će sustavno doprinjeti transformaciji trenutnog načina rada u onaj kojem teže ključni turistički akteri Hercegovine, a sve s ciljem povećanja konkurentnosti i građenja turističkog branda (marke) regije.

## 2.IDENTIFIKACIJA POLJA INTERVENCIJE (GAP)

Analiza lanca vrijednosti, SWOT analiza, te ranije rađene stručne analize sektora, doprinjele su stvaranju jasne slike trenutnog stanja u sektoru turizma (*Gdje smo sada?*); dok su studijska posjeta Istri, iskustva te mišljenja lokalnih turističkih subjekata, znanstvenika, osoblja REDAH-a, ujedinjena u odgovore na pitanje *Gdje želimo biti?*

Slijede polja intervencije (GAP-ovi) identificirani u ovom istraživanju:

1. Ljudski resursi u turizmu
2. Jačanje turističkih sadržaja i infrastrukture
3. Jačanje udruženog djelovanja turističkih djelatnika
4. Osiguranje kvalitete u turizmu
5. Promidžba Hercegovine kao turističke destinacije

### 2.1. Ljudski resursi u turizmu

Ljudi koji kreiraju, organiziraju, promoviraju, istražuju trendove i razvijaju posao, prodaju i donose krajnju uslugu gostima, čine srž turističke industrije. Ljudi dakle započinju, provode, ali i potencijalno zaustavljaju, sve procese unutar ugostiteljske branše. Ljudi su najveća dodana vrijednost bilo kojem proizvodu i usluzi, te su zasigurno ključ uspjeha u turizmu. Uslijed svjetskog trenda zasićenosti jednostavnim turističkim aranžmanima, te činjenice da današnji gost očekuje i ocjenjuje cjelokupan doživljaj a ne čisti izdvojeni proizvod, turizam je jedna od najzahtjevnijih i kompleksnijih gospodarskih grana.

Obzirom da je analizom trenutnog stanja sektora sa sigurnošću utvrđen nedostatak i/ili nedovoljna kompetentnost postojećeg kadra, neophodno je poraditi na podizanju nivoa svijesti o važnosti prihvaćanja uslužnog mentaliteta na svim nivoima djelatnika u turizmu. Potrebno je, dakle, poraditi na kulturi komunikacije sa gostom, povećati znanje stranih jezika, podignuti razinu vođenja turističkih grupa po poznatim turističkim destinacijama i slično.

Nadalje, nužno je uskladiti obrazovni program u srednjim ugostiteljskim školama, te fakultetima za turizam i upravljanje, sa stvarnim potrebama branše; poraditi na jačanju kolegija koji se bave upravo identificiranim manjkavostima.

Konkretno, neophodno je uložiti vrijeme, struku i resurse u:

- Jačanje uslužnog mentaliteta – građenje pravilnog odnosa prema gostu: Ugostitelji na svim nivoima su dame i gospoda koja uslužuju dame i gospodu. Edukacija je namijenjena svim djelatnicima koji imaju direktan kontakt s gostom (agenti, recepcioneri, konobari, sobarice, kuhari).
- Učenje stranih jezika - vokabular i usmena konverzacija prilagođena uslužnoj djelatnosti: engleski, talijanski, njemački jezik, te dodatno pismena konverzacija za recepcionere i djelatnike prodaje.
- Prodajne i promidžbene vještine u turizmu (za rukovodeći kadar i recepcionere manjih hotela, te agente prodaje).
- Jačanje vještina upravljanja kadrovima u uslužnim djelatnostima.

Budući da su za provedbu stručnih radionica potrebna određena finansijska sredstva, preporuča se formiranje udruge turističkih djelatnika, poslodavaca u turizmu, koji će ih sufinancirati ali i kroz EU fondove, državne poticaje, i ostale izvore, pronalaziti sredstva za razvoj kadrova u turizmu. Dodatna vrijednost ovakve udruge jest i mogućnost razmjene iskustava turističkih djelatnika te njihovo prenošenje znanja putem panel rasprava u kojima će sudjelovati i osoblje njihovih tvrtki.

Kroz naredne tri godine potrebno je formirati udrugu i organizirati seriju od pet radionica po svakoj od gore navedenih kategorija, za djelatnike dvadeset najznačajnijih turističkih subjekata regije.

### 2.2 Jačanje turističkih sadržaja i infrastrukture

Jednostavnim metodom studijskog obilaska regije Hercegovina evidentna je potreba za poboljšanjem postojeće infrastrukture. Brojne su atrakcije koje vrijedi vidjeti, ali do kojih je fizički nemoguće doći. Detaljnija konzultacija sa članovima sektorskog odbora te ostalim akterima u turizmu potvrđuje potrebu za sustavnim ulaganjem u uređenje postojećih prometnica i njihovog okoliša, te lobiranjem lokalnih i državnih struktura vlasti za kvalitetniju prometnu povezanost regije, kroz uspostavljanje većeg broja autobusnih linija i stavljanje aerodroma Mostar u punu funkciju.

Nadalje, postojeći turistički sadržaji ne obuhvaćaju sve turističke potencijale ove regije. Nedostaje ponude koja će, osim upotunjavanja vremena koje gost provodi u Herecegovini, omogućiti dodatne prihode regiji od turizma (sportski i zabavni sadržaji, aktivnosti za djecu, interaktivni paketi koji uključuju sudjelovanje gosta u izvornom načinu života lokalnog stanovništva; kroz berbe grožđa, degustacije sira, vina, pršuta... i slično). Istaknuta je i potreba za razvojem novih turističkih sadržaja, te je naglasak u svim intervjuima stručnjaka stavljen na ruralni i aktivni turizam.

Aktivnosti definirane kao presudne za prevladavanje raskoraka između trenutnog i željenog stanja, a moguće je ostvariti bez krucijalnih promjena na državnom nivou, po ovoj točki su dakle:

- Sanacija cesta koje vode ka turistički atraktivnim destinacijama i prometna signalizacija
- Kreiranje novih turističkih sadržaja
  - dodatna ponuda uz postojeće atrakcije
  - razvoj novih sadržaja (ruralna gospodarstva, parkovi prirode, vodeni parkovi...)

Element financiranja krucijalan je za uspjeh intervencija u ovom polju, te je moguće opet kroz rad udruge ugostitelja, utjecati na lokalne strukture vlasti te pronalaziti sredstva putem fondova i državnih poticaja.

Kroz naredni period od tri godine potrebno je urediti glavne prometnice i postaviti odgovarajuću signalizaciju. Potrebno je da se u istom razdoblju turistički sadržaji obogate za najmanje pet novih projekata u razvoju (uspostaviti dva ruralna obiteljska gospodarstva koja nude turističke usluge, osnažiti ponudu parka prirode Hutovo blato, obogatiti ponudu u sklopu izleta u Vjeternicu i napraviti aqua park na području Čapljine).

## 2.3. Jačanje udruženog djelovanja turističkih djelatnika

Trenutni su napori turističkih djelatnika za kreiranje ponude individualni i nesustavni, te donose kratkoročne poslove i ostavljaju nedovoljno snažan trag na turističkom tržištu.

Kako bi se osnažila pozicija Hercegovine na turističkoj mapi svijeta, neophodno je uvezati ponuđače turističkih usluga u mrežu usklađenih subjekata koji zajedno kreiraju nove turističke aranžmane sa jedinstvenom porukom prema tržištu. Zajednički napori osnažit će kvalitetu ponude te umanjiti trošak promocije. Također, zdrava konkurencija i međusobna usporedba, potaknut će sve aktere na poboljšanja unutar svojih organizacija, te međusobnu razmjenu znanja i iskustva.

Kritična masa udruženih poslovnih turističkih subjekata pokrenut će sektor ka rastu i razvoju, te značajno ojačati pregovarački položaj turističkih djelatnika sa strukturama vlasti u trenutcima donošenja odluka o turizmu na nivou države.

Analiza raskoraka između trenutnog i željenog na površinu donosi potrebu za izradom paket aranžmana umrežavanjem turističkih djelatnika, po kategorijama kako slijedi:

- Aktivni odmor (sport i boravak u prirodi)
- Povijesne i religijske ture
- Zimski turizam
- Ljetni turizam
- Gastroeno interaktivna putovanja
- Poslovna putovanja

Potrebno je kroz naredni period kreirati i promovirati šest različitih paket aranžmana prema gore navedenim smjernicama, te ih konstantno upotpunjavati i unaprijeđivati sukladno povratnim informacijama od gostiju.

## 2.4. Osiguranje kvalitete u turizmu (u sukladnosti sa postojećim državnim i EU pravilima koja jesu ili će u skoroj budućnosti biti propisana zakonom)

Kvaliteta turističkog proizvoda u Hercegovini nedovoljno je standardizirana, te postoje samo standardi kakvoće hotelskog smještaja (sustav kategorizacije hotela koje za motele i hotele do 3 zvjezdice provode Kantonalna ministarstva, a za hotele kategorije 4 i 5 zvjezdica Federalno ministarstvo). Osnovna zamjerka procesu kategorizacije turističkog smještaja jest izostanak kriterija i ocjenjivanje izvrsnosti kvalitete usluge. Nadalje, sudeći po analizi stanja na terenu, proces je neprilagođen zahtjevima tržišta te se ne provodi dovoljno efikasno i u skladu sa poslovnom etikom. Također, iznimno mali broj objekata (manje od 10%) posjeduje certifikate o kvaliteti (ISO, HACCAP standardi i slično).

Važan detalj u uspostavljanju sustavne kontrole kvalitete svih turističkih usluga i proizvoda zasigurno je i element kontinuiranosti odnosno održavanja postignute razine kvalitete. Naime, jednom kategoriziran hotel rijetko kada u praksi biva predmet ponovne inspekcije, što nažalost često rezultira opadanjem kvalitete u svim područjima djelovanja.

Preporuke djelatnika za prevazilaženje ovog raskoraka idu u smjeru

- obrazovanja turističkih subjekata o značaju i koristi koje uvođenje standarda kvalitete donose njihovim tvrtkama, te
- finansijskim poticajima za njihovu implementaciju.

Neminovna je potreba za finansijskim sredstvima kojima će se navedene aktivnosti realizirati, te je ključna uloga EU fondova koji nude brojne natječaje upravo za provedbu standardizacije usluga u turizmu.

Period od naredne tri godine trebao bi biti dovoljan za uvođenje standarda HACCAP u 90% objekata, te kategorizaciju barem 70% smještajnih kapaciteta.

### **2.5. Promidžba Hercegovine kao turističke destinacije**

U trenutku kada Hercegovina ima stabilan, standardiziran i kvalitetan turistički proizvod koji nudi kroz razne aranžmane interesantne definiranim tržišnim segmentima i sačinjene od mreže turističkih subjekata regije, potrebno je taj isti proizvod prezentirati potencijalnim kupcima/gostima. Više o važnosti sustavnog marketinga, brendiranja i promocije na svim nivoima društva izneseno je u analizi lanca vrijednosti. Intervjuiranjem turističkih stručnjaka Hercegovine, definirane su dvije ključne skupine aktivnosti kojima će se identificirani GAP odnosno polje intervencije premostiti, a trebaju se realizirati kroz naredne tri godine su:

- Izrada vizualnog identiteta Hercegovine (logo, webstranica, fotografije, video): jedinstvenost u vizualnim komunikacijama preduvjet je za prepoznatljivost bilo kojeg proizvoda, ili u našem slučaju, destinacije. Cjelokupna komunikacija prema tržištu mora biti jedinstvena te odašiljati istu odabranu poruku sa kojom se mogu identificirati svi kvalitetni ponuđači turističkih usluga u Hercegovini.
- Sustavna i kontinuirana promocija koja mora uključivati više poslovnih subjekata u Hercegovini (zajednička oglašavanja, organizacija događanja i projekata koji donose medijsku promociju).

Ključnu ulogu u ovom polju intervencije imat će udruga turističkih djelatnika, poslodavaca u turizmu, koji svojim radom trebaju poticati zajedničke akcije, te kroz vlastiti web portal informirati kolege i javnost o aktivnostima i turističkim događanjima u regiji, te promovirati turizam regije na stručnom ali i komercijalnom nivou. Sredstva za promotivne aktivnosti lakše je prikupiti iz više izvora, te je jednostavnije dobiti potporu kreatora lokalnih i regionalnih proračuna ukoliko im se izlože strateški zajednički marketinški planovi.