



# SLUŽBENI GLASNIK

## OPĆINE LJUBUŠKI

Godina XLIII – Broj 4	Utorak 10. kolovoz 2010. Ljubuški	Izlazi prema potrebi Cijena
-----------------------	--------------------------------------	--------------------------------

097

Općinsko vijeće Ljubuški postupajući sukladno članku 110. Statuta općine Ljubuški ("Sl. glasnik općine Ljubuški", broj: 4/06, 2/08 i 4/09) i članku 4. stavak 2. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o koncesijama ("Narodne novine Županije Zapadnohercegovačke", broj 7/03) na XVII. sjednici održanoj dana 23.06.2010. godine i 13.07.2010. godine,  
d o n o s i

### ODLUKU

**o davanju prethodne suglasnosti za prijenos Ugovora o koncesiji s Društva "HEPOK VINARIJA" d.o.o. Ljubuški na Društvo "EROVIN" d.o.o. Ljubuški**

Članak 1.

Daje se prethodna suglasnost za prijenos Ugovora o koncesiji broj: 02-05-354/10 od 02.03.2010. godine s Društva "HEPOK VINARIJA" d.o.o. Ljubuški na Društvo "EROVIN" d.o.o. Ljubuški sa sjedištem Bučine b.b. Ljubuški.

Članak 2.

Prijenosom Ugovora o koncesiji na poljoprivrednom zemljištu Društvo EROVIN d.o.o. Ljubuški preuzima sva prava i obveze iz Ugovora o koncesiji broj: 02-05-354/10 od 02.03.2010. godine koji je sklopljen između koncesora općine Ljubuški s jedne strane i

koncesionara HEPOK VINARIJA d.o.o. Ljubuški s druge strane.

Članak 3.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja, a objavit će se u Službenom glasniku općine Ljubuški.

OPĆINSKO VIJEĆE LJUBUŠKI

Broj: 01-02-1056/10  
Ljubuški, 13.07.2010. godine

PREDSJEDNIK,

Vice Nižić, v.r.

098

Općinsko vijeće Ljubuški postupajući sukladno članku 110. Statuta općine Ljubuški ("Sl. glasnik općine Ljubuški", broj: 4/06, 2/08 i 4/09) i članku 4. stavak 2. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o koncesijama ("Narodne novine Županije Zapadnohercegovačke", broj 7/03) na XVII. sjednici održanoj dana 23.06.2010. godine i 13.07.2010. godine,  
d o n o s i

### ODLUKU

**o davanju prethodne suglasnosti za prijenos Ugovora o koncesiji s poduzeća "MIV & MM" d.o.o. Ljubuški na Društvo "EROVIN" d.o.o. Ljubuški**

## Članak 1.

Daje se prethodna suglasnost za prijenos Ugovora o koncesiji broj: 02-05-958/09 od 21.07.2009. godine s poduzeća "MIV & MM" d.o.o. Ljubuški na Društvo "EROVIN" d.o.o. Ljubuški sa sjedištem Bučine b.b. Ljubuški.

## Članak 2.

Prijenosom Ugovora o koncesiji na poljoprivrednom zemljištu Društvo "EROVIN" d.o.o. Ljubuški preuzima sva prava i obveze iz Ugovora o koncesiji broj: 02-05-958/09 od 21.07.2009. godine koji je sklopljen između koncesora općine Ljubuški s jedne strane i koncesionara "MIV & MM" d.o.o. Ljubuški s druge strane.

## Članak 3.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja, a objavit će se u Službenom glasniku općine Ljubuški.

## OPĆINSKO VIJEĆE LJUBUŠKI

Broj: 01-02-1057/10  
Ljubuški, 13.07.2010. godine

PREDSJEDNIK,

Vice Nižić, v.r.

099

Općinsko vijeće Ljubuški postupajući sukladno članku 110. Statuta općine Ljubuški ("Sl. glasnik općine Ljubuški", broj: 4/06, 2/08 i 4/09) i članku 4. stavak 2. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o koncesijama ("Narodne novine Županije Zapadnohercegovačke", broj 7/03) na XVII.sjednici održanoj 23.06.2010. godine i 13.07.2010. godine, d o n o s i

## ODLUKU

**o davanju prethodne suglasnosti za prijenos Ugovora o koncesiji s koncesionara Mare Vukšić iz Ljubuškog na Društvo "EROVIN" d.o.o. Ljubuški**

## Članak 1.

Daje se prethodna suglasnost za prijenos Ugovora o koncesiji broj: 02-05-762/09 od 04.06.2009. godine s koncesionara Mare Vukšić iz Ljubuškog na Društvo "EROVIN" d.o.o. Ljubuški sa sjedištem Bučine b.b. Ljubuški.

## Članak 2.

Prijenosom Ugovora o koncesiji na poljoprivrednom zemljištu Društvo "EROVIN" d.o.o. Ljubuški preuzima sva prava i obveze iz Ugovora o koncesiji broj: 02-05-762/09 od 04.06.2009. godine koji je sklopljen između koncesora općine Ljubuški s jedne strane i koncesionara Mare (Jozo) Vukšić iz Ljubuškog s druge strane.

## Članak 3.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja, a objavit će se u Službenom glasniku općine Ljubuški.

## OPĆINSKO VIJEĆE LJUBUŠKI

Broj:01-02-1058/10  
Ljubuški 13.07.2010. godine

PREDSJEDNIK,

Vice Nižić, v.r.

100

Na temelju članka 110. a u svezi s člankom 17. stavak 1. Statuta općine Ljubuški („Sl. glasnik općine Ljubuški“, broj 4/06, 2/08 i 4/09), Općinsko vijeće Ljubuški na nastavku XVIII. sjednice održane 09.08.2010.godine, d o n o s i

## ODLUKU

**o usvajanju Turističkog master plana općine Ljubuški**

## Članak 1.

Usvaja se Turistički master plan općine Ljubuški koji je izradio Institut za turizam iz Zagreba u travnju 2010.godine.

## Članak 2.

Sastavni dio ove Odluke je Turistički master plan općine Ljubuški.

## Članak 3.

Ova Odluka stupa na snagu danom objave u Službenom glasniku općine Ljubuški.

## OPĆINSKO VIJEĆE LJUBUŠKI

Broj: 01-02-1168/2010.  
Ljubuški, 09.08.2010. godine

PREDSJEDNIK,

Vice Nižić, v.r.

101

Općinsko vijeće Ljubuški postupajući sukladno čl. 110. Statuta općine Ljubuški ("Sl. glasnik općine Ljubuški", broj: 4/06, 2/08 i 4/09), na temelju čl. 23. Zakona o komunalnom gospodarstvu ("N. novine Županije Zapadnohercegovačke", broj: 4/99, 15/01 i 10/03), na nastavku XVIII. sjednice održane dana 09.08. 2010. godine, d o n o s i

**ODLUKU****o izmjeni i dopuni Odluke o komunalnoj naknadi**

## Članak 5.

Članak 13. mijenja se i glasi: " Koeficijent namjene nekretnine iznosi:

NAMJENA	Z O N A		
	I	II	III
Poslovni	4,5	3,5	2
Stambeni	0,75	0,50	0,30
Garažni i skladišni	1,5	1	0,50
Neaktivni	1,5	1	0,50

## Članak 6.

Članak 14. briše se, a raniji članak 15. postaje članak 14.

## Članak 7.

Članak 15. stavak 1. briše se, a raniji stavak 2. postaje stavak 1.

## Članak 1.

Ovom Odlukom vrši se izmjena i dopuna Odluke o komunalnoj naknadi općine Ljubuški ( Sl. glasnik općine Ljubuški broj: 3/06), u daljem tekstu: Odluka.

## Članak 2.

U članku 6. Odluke umjesto riječi "iz točke 9" treba da stoje riječi " iz točke 8".

## Članak 3.

U članku 8. st. 1. briše se točka 3., a ranija točka 4. postaje točka 3.

## Članak 4.

Članak 9. mijenja se i glasi: "Komunalna naknada plaća se na temelju korisne površine stambenog ili poslovnog prostora, odnosno površine građevnog zemljišta."

Za utvrđivanje obračunskih površina pojedinog obveznika mogu se koristiti podaci iz urbanističke i građevne dokumentacije, katastra nekretnina, zemljišnih knjiga ili očevidom na licu mjesta.

**Članak 8.**

U članku 18. stavak 1. mijenja se i glasi:  
"Rješenje o utvrđivanju obveze i visine komunalne naknade donosi Služba za civilnu-protupožarnu zaštitu i stambeno komunalne poslove."

Iza stavka 2. dodaje se novi stavak 3. koji glasi: "sustav naplate komunalne naknade za stambene prostore utvrdit će Općinski načelnik."

Raniji stavak 3. postaje stavak 4.

**Članak 9.**

U članku 19. stavak 3. mijenja se i glasi:  
"Glede prisilne naplate komunalne naknade primjenjuju se odredbe Zakona o porezima ŽZH."

**Članak 10.**

Ova Odluka stupa na snagu danom objave u Službenom glasniku općine Ljubuški.

**OPĆINSKO VIJEĆE LJUBUŠKI**

Broj: 01-02-1169/2010.

Ljubuški, 09.08.2010. godine

**PREDSJEDNIK,**

Vice Nižić, v.r.

**102**

Na temelju članka 8. i 9. Zakona o grobljima ("Narodne novine Županije Zapadnohercegovačke", broj: 17/07), članka 1. Odluke o obilježavanju i uređivanju grobišta II. svjetskog rata i poraća na području Općine Ljubuški ("Službeni glasnik općine Ljubuški", broj: 6/09) i članka 7. Poslovnika o radu Općinskog vijeća općine Ljubuški ("Službeni glasnik općine Ljubuški", broj: 4/08), Općinsko vijeće Ljubuški na nastavku XVIII. sjednice održane 09.08.2010 godine, d o n o s i

**ODLUKU**

**O IZMJEŠTANJU MASOVNIH GROBNICA U LJUBUŠKOM NASTALIH NA KRAJU II. SVJETSKOG RATA "BARA", "IZA ZGRADE OPĆINE" I "UZ ZGRADU POLICIJE"**

**Članak 1.**

Ovom Odlukom uređuje se iskapanje i izmještanje masovnih grobnica "BARA", "IZA ZGRADE OPĆINE" i "UZ ZGRADU POLICIJE" u Ljubuškom nastalih oko 1945. godine na kraju II. svjetskog rata u Ljubuškom (u daljnjem tekstu: Masovne grobnice "Bara", "Iza zgrade Općine" i "Uz zgradu Policije" koje su smještene na:

- k.č. 1226/1 K.O. Ljubuški zvana "Njiva" u površini 1596 m<sup>2</sup> "Bara"
- k.č. 1082/1 K.O. Ljubuški zvana "Kuća, zgrada, park" u površini 5055 m<sup>2</sup>, "Iza zgrade Općine",
- k.č. 1248 K.O. Ljubuški zvane "Uz zgradu Policije" Kuća i zgrada u površini 898 m<sup>2</sup> i dvorišta u površini od 469 m<sup>2</sup>, "Uz zgradu Policije"

**Članak 2.**

Aktivnosti na iskapanju i izmještanju Masovnih grobnica iz članka 1. ove Odluke, provest će:

Povjerenstvo za obilježavanje i uređivanje grobišta II. svjetskog rata i poraća na području Općine Ljubuški,

- Vicepostulatura postupka mučeništva „Fra Leo Petrović i 65 subraće" Humac -Ljubuški i
- Javno komunalno poduzeće JKP "Ljubuški" d.o.o.

Prije početka ekshumacije provest će se sondiranje terena masovnih grobnica.

**Članak 3.**

Vicepostulatura postupka mučeništva „Fra Leo Petrović i 65 subraće" Humac -Ljubuški će djelatno sudjelovati u postupku sondaže, otkopavanja, premještanja, identifikacije i svih potrebnih drugih radnji glede masovnih grobnica.

**Članak 4.**

Javno komunalno poduzeće "Ljubuški" d.o.o.Ljubuški osigurat će prikladno (odgovarajuće) ukupno mjesto gdje će se, nakon ekshumacije i identifikacije, obaviti smještaj i ukop neidentificiranih žrtava iz masovnih grobnica iz članka 1. ove Odluke. U zajedničkoj grobnici mogu biti pokopane neidentificirane i identificirane žrtve, ako to njihove obitelji žele.

**Članak 5.**

Ova Odluka stupa na snagu dan nakon objave u "Službenom glasniku općine Ljubuški".

**OPĆINSKO VIJEĆE LJUBUŠKI**

Broj: 01-02-1170/2010.  
Ljubuški, 09.08.2010.godine

PREDSJEDNIK,

Vice Nižić, v.r.

**103**

Na temelju članka 110. Statuta općine Ljubuški ("Sl. glasnik općine Ljubuški", broj: 4/06, 2/08 i 4/09) Općinsko vijeće Ljubuški na XVI. sjednici održanoj dana 02.06.2010. godine, d o n o s i

**ODLUKU**

**o izmjeni i dopuni Odluke o visini naknade za rad radnih tijela Općinskog vijeća Ljubuški**

**Članak 1.**

Ovom Odlukom vrši se izmjena i dopuna Odluke o visini naknade za rad radnih tijela Općinskog vijeća Ljubuški ("Sl. glasnik općine Ljubuški", broj 5/98) u daljem tekstu Odluka.

**Članak 2.**

Članak 2. Odluke stavak 1. točka 1. iznos od 70 DEM (sedamdeset DEM), mijenja se i glasi " iznos od 60,00 KM (šezdeset konvertibilnih maraka).

Članak 2. Odluke stavak 1. točka 2. iznos od 60 DEM (šezdeset DEM), mijenja se i glasi " iznos od 50,00 KM (pedeset konvertibilnih maraka).

**Članak 3.**

U ostalim odredbama Odluka iz članka 1. ostaje nepromijenjena.

**Članak 4.**

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja.

**OPĆINSKO VIJEĆE LJUBUŠKI**

Broj:01-02-818/10  
Ljubuški, 02.06.2010. godine

PREDSJEDNIK,

Vice Nižić, v.r.

**104**

Na temelju članka 109. Statuta općine Ljubuški (Službeni glasnik općine Ljubuški broj 4/06), a u svezi s člankom 9. Zakona o ministarskim vladinim i drugim imenovanjima („Službene novine Federacije BiH“, broj 34/03), Općinsko vijeće na XVI. sjednici održanoj dana 02.06.2010. godine, d o n o s i

**ODLUKU**

**O IZBORU NOVIH ČLANAOVA SA LISTE EKSPERATA U REGULIRANA TIJELA OPĆINE LJUBUŠKI**

**Članak 1.**

U povjerenstvo na konačna imenovanja u regulirana tijela općine Ljubuški (u daljnjem tekstu Povjerenstvo) imenuju se dva (2) nova člana s Liste eksperata („Narodne novine Županije Zapadnohercegovačke“, broj 13/09) za potrebe provedbe i okončanja natječaja u regulirana tijela općine Ljubuški.

## Članak 2.

Natječajnu proceduru Povjerenstvo će provesti nakon razrješenja članova koji su imenovani ranijim Rješenjem Općinskog Vijeća broj: \_\_\_\_\_ od \_\_\_\_\_ i imenovanjem novih članova s liste eksperata, a sve u roku od 7 dana od dana donošenja istog.

## Članak 3.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja, a objavit će se u „Službenom glasniku općine Ljubuški“.

OPĆINSKO VIJEĆE LJUBUŠKI

**nadopuniti**

Broj: /2010.  
Ljubuški, 09.08.2010.godine

PREDSJEDNIK,

Vice Nižić, v.r.

105

Na temelju članka 111. Statuta općine Ljubuški ("Službeni glasnik općine Ljubuški", broj: broj: 04/06, 02/08 i 04/09), Općinsko vijeće Ljubuški na nastavku XVIII. sjednice održane 09.08.2010. godine, d o n o s i

## RJEŠENJE

**o davanju suglasnosti na akcijski plan za unaprjeđenje inkluzivnog obrazovanja na području općine Ljubuški**

### I.

Daje se suglasnost Općinskom načelniku Ljubuški na doneseni Akcijski plan za unaprjeđenje inkluzivnog obrazovanja na području općine Ljubuški; broj 02-05-1075/10 od 16.07.2010. godine.

### II.

Ovo Rješenje stupa na snagu danom donošenja, a objavit će se u Službenom glasniku općine Ljubuški.

OPĆINSKO VIJEĆE LJUBUŠKI

Broj: 01-02- 1172 /2010  
Ljubuški, 09.08. 2010. godine

PREDSJEDNIK,

Vice Nižić, v.r.

106

Na temelju članka 2.12. stavak 6. Izbornog zakona BiH ("Sl. glasnik BiH", broj 23/01, 7/02, 9/02, 20/02, 25/02, 4/04, 20/04, 25/05, 52/05, 65/05, 77/05, 11/06, 24/06, 32/07, 33/08, 37/08 i 32/10 i članka 111. stavak 2. Statuta Općine Ljubuški ("Službeni glasnik općine Ljubuški", broj 4/06, 2/08 i 4/09), Općinsko vijeće Ljubuški na nastavku prekinute XVIII. sjednice održane 09.08.2010. godine, d o n o s i

## RJEŠENJE

**o razrješenju člana Općinskog izbornog povjerenstva**

### I.

Ante Mišetić član Općinskog izbornog povjerenstva Ljubuški, razrješuje se dužnosti člana Općinskog izbornog povjerenstva Ljubuški, a mandat mu prestaje po pravosnažnosti Odluke broj: 06-1-07-1-274/10 od 19.07.2010. godine Središnjeg izbornog povjerenstva BiH.

### II.

Ovo Rješenje objaviti u Službenom glasniku općine Ljubuški.

OPĆINSKO VIJEĆE LJUBUŠKI

Broj: 01-02-1166/2010.  
Ljubuški, 09.08.2010. godine

PREDSJEDNIK,

Vice Nižić, v.r.

**107**

Na temelju članka 2.12. stavak 5. i 8. Izbornog zakona BiH ("Sl. glasnik BiH", broj 23/01, 7/02, 9/02, 20/02, 25/02, 4/04, 20/04, 25/05, 52/05, 65/05, 77/05, 11/06, 24/06, 32/07, 33/08, 37/08 i 32/10, članka 8. stavak 3. Naputka o utvrđivanju kvalifikacija, broja i imenovanju članova izbornog povjerenstva osnovne izborne jedinice u BiH ("Sl. glasnik BiH", broj 9/10 i 29/10) i članka 111. stavak 2. Statuta Općine Ljubuški ("Službeni glasnik općine Ljubuški", broj 4/06, 2/08 i 4/09), Općinsko vijeća Ljubuški na nastavku prekinute XVIII.sjednice održane 09.08.2010. godine, d o n o s i

**RJEŠENJE****o imenovanju zamjenskog člana Općinskog izbornog povjerenstva**

I.

Toni Zelić, dipl. iur. iz Teskere imenuje se na dužnost zamjenskog člana Općinskog izbornog povjerenstva Ljubuški.

II.

Ovo Rješenje stupa na snagu danom dobivanja suglasnost od Središnjeg izbornog povjerenstva BiH, a objavit će se u Službenom glasniku općine Ljubuški.

OPĆINSKO VIJEĆE LJUBUŠKI

Broj:01-02-1167/2010.

Ljubuški, 09.08. 2010. godine

PREDSJEDNIK,

Vice Nižić,v.r.

**108**

Na temelju članaka 111. Statuta općine Ljubuški (Službeni glasnik općine Ljubuški broj 4/06), Općinsko vijeće na XVIII sjednici održanoj dana 09.08.2010. godine, d o n o s i

**RJEŠENJE****O RAZRJEŠENJU ČLANOVA POVJERENSTVA NA KONAČNA IMENOVANJA U REGULIRANA TIJELA OPĆINE LJUBUŠKI**

I.

Razrješuju se članovi Povjerenstva u na konačna imenovanja u regulirana tijela općine Ljubuški:

Milenko Brbor – član

Stjepan Boto – član

II.

Ovo rješenje stupa na snagu danom donošenja, a objavit će se u Službenom glasniku općine Ljubuški.

OPĆINSKO VIJEĆE LJUBUŠKI

Broj: /2010.

Ljubuški, 09.08.2010. godine

PREDSJEDNIK,

Vice Nižić,v.r.

**109**

Na temelju članaka 111. Statuta općine Ljubuški (Službeni glasnik općine Ljubuški broj 4/06), Općinsko vijeće na XVIII sjednici održanoj dana 09.08.2010. godine, d o n o s i

**RJEŠENJE****O IMENOVANJU ČLANOVA POVJERENSTVA SA LISTE EKSPERATA NA KONAČNA IMENOVANJA U REGULIRANA TIJELA OPĆINE LJUBUŠKI**

I.

U povjerenstvo u na konačna imenovanja u regulirana tijela općine Ljubuški sa liste eksperata („Narodne novine Županije Zapadnohercegovačke“, broj: 13/09) imenuju se:

Jelena Šimić dipl. iur – član

Denis Primorac dipl. iur – član.

## II.

Ovo rješenje stupa na snagu danom donošenja, a objavit će se u Službenom glasniku općine Ljubuški.

## OPĆINSKO VIJEĆE LJUBUŠKI

Broj: /2010.

Ljubuški, 09.08.2010. godine

PREDSJEDNIK,

Vice Nižić, v.r.

**110**

Na temelju članka 111. Statuta općine Ljubuški („Sl.glasnik općine Ljubuški“, broj 4/06, 2/08. i 4/09) Općinsko vijeće Ljubuški na XIX. Sjednici održanoj dana 09.08.2010.godine,  
d o n o s i

**ZAKLJUČAK**

## I.

Radi potpune informacije o stanju u školstvu na području općine Ljubuški na sljedeću sjednicu Općinskog vijeća Ljubuški pozvati ravnatelje OŠ Marka Marulića u Ljubuškom Radoslava Bošnjaka, bivšeg ravnatelja Srednje strukovne škole Ruđera Boškovića, Jozu Pivca i Matu Grbavca bivšeg ravnatelja Gimnazije, kao i vršitelja dužnosti ravnatelja ovih dviju srednjih škola.

## II.

Ovaj zaključak stupa na snagu danom donošenja.

## OPĆINSKO VIJEĆE LJUBUŠKI

Broj: 01-02-1176 /2010.

Ljubuški, 09.08.2010. godine

PREDSJEDNIK,

Vice Nižić, v.r.



**Turistički master  
plan općine  
Ljubuški**

Zagreb, travanj 2010.

---

## **Turistički master plan općine Ljubuški**

---

Naručitelj:  
Federalno ministarstvo okoliša i turizma

Voditelj projekta:  
Dr. sc. Ivo Kunst

Autori:  
Dr. sc. Ivo Kunst  
Dr. sc. Renata Tomljenović  
Dr. sc. Damir Krešić  
Katarina Miličević, MBA

Zagreb, travanj 2010.

# Sadržaj

SADRŽAJ.....	1
SADRŽAJ.....	2
1. UVOD .....	5
1.1. POZADINA PROJEKTA .....	5
1.2. PRISTUP PROJEKTU .....	5
1.3. CILJEVI PROJEKTA .....	6
1.4. METODOLOGIJA PROJEKTA .....	7
1.5. PROGRAM ISTRAŽIVANJA I RADIONICA .....	8
1.6. STRUKTURA I NAČIN IZVOĐENJA PROJEKTA .....	9
2. ZAKONSKI PROPISI OD INTERESA ZA PROJEKTNO PODRUČJE .....	10
2.1. ZAKONI KOJI REGULIRAJU POSLOVANJE U TURISTIČKOM SEKTORU .....	10
2.2. ZAKONI OD BITNOG INTERESA ZA TURISTIČKI SEKTOR .....	12
2.3. OSTALI ZAKONI OD DJELOMIČNOG INTERESA .....	13
2.4. ZAKLJUČCI I PREPORUKE U FUNKCIJI POBOLJŠANJA POSTOJEĆEG LEGISLATIVNOG OKVIRA .....	13
3. ANALIZA STANJA .....	16
3.1. OPĆI PODACI O OPĆINI LJUBUŠKI.....	16
3.2. INFRASTRUKTURA .....	20
3.3. TURISTIČKI RESURSI I ATRAKCIJE .....	21
3.4. ANALIZA I VALORIZACIJA DOSTIGNUTOG STUPNJA RAZVOJA TURIZMA NA PODRUČJU OPĆINE LJUBUŠKI.....	26
3.5. KONKURENTNOST TURISTIČKOG SEKTORA OPĆINE LJUBUŠKI .....	29
4. ANALIZA TRŽIŠTA .....	33
4.1. UVODNE NAZNAKE .....	33
4.2. ANALIZA GLOBALNIH TRENDOVA NA SVJETSKOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU .....	33
4.3. IDENTIFIKACIJA POTENCIJALNE TRŽIŠNE POTRAŽNJE .....	35
4.4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....	46
5. SWOT ANALIZA.....	48
5.1. UVOD .....	48
5.2. RESURSI, ATRAKCIJE I PRIRODNI UVJETI.....	49
5.3. DOSTUPNOST I INFRASTRUKTURA .....	49
5.4. RAZVIJENOST TURISTIČKOG SEKTORA.....	50
5.5. EKONOMSKO I POSLOVNO OKRUŽENJE .....	51
5.6. LJUDSKI POTENCIJALI.....	52
5.7. UMREŽAVANJE S DRUGIM GOSPODARSKIM SEKTORIMA .....	53
5.8. MARKETING I PROMIDŽBA .....	54
5.9. ORGANIZACIJA, UPRAVLJANJE I POTICANJE TURISTIČKOG RAZVOJA .....	55
5.10. ZAKLJUČCI SWOT ANALIZE .....	56
6. MOGUĆI OGRANIČAVAJUĆI ČINITELJI RAZVOJA TURIZMA OPĆINE LJUBUŠKI .....	57
6.1. MOGUĆI PRITISCI NA ZAŠTIĆENE PRIRODNE I KULTURNE VRIJEDNOSTI .....	57
6.2. NEPOSTOJANJE CJELOVITOG SUSTAVA RAZVOJA/UPRAVLJANJA PROJEKTIMA NA TURISTIČKIM (MIKRO)LOKALITETIMA POD KONTROLOM JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE .....	58
6.3. PRIHVATNI KAPACITET .....	58
6.4. NEPOTICAJNA INVESTICIJSKA KLIMA .....	60
7. STRATEŠKA VIZIJA, MISIJA I CILJEVI .....	62
7.1. OPĆI KONTEKST I OSNOVNI RAZVOJNI PRINCIPI .....	62
7.2. METODOLOGIJA I PRISTUP .....	62

7.3. STRATEŠKE SMJERNICE ZA RAZVOJ TURIZMA .....	63
7.4. VIZIJA I MISIJA TURISTIČKOG RAZVOJA OPĆINE LJUBUŠKI .....	65
7.5. STRATEŠKI RAZVOJNI CILJEVI .....	67
7.6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....	70
8. KONCEPCIJA RAZVOJA TURIZMA .....	71
8.1. UVODNE NAZNAKE .....	71
8.2. KONCEPT DIFERENCIJACIJE - KLJUČNA ODREDNICA ZA EFIKASNO I DUGOROČNO ODRŽIVO STRUKTURIRANJE TURIZMA OPĆINE LJUBUŠKI .....	71
8.3. PRISTUP RAZVOJU – ODABRANI (MIKRO)LOKALITETI .....	72
8.4. VREMENSKA KOMPONENTA TURISTIČKOG RAZVOJA .....	72
9. PLAN KONKURENTNOSTI.....	77
9.1. UVODNE NAZNAKE .....	77
9.2. KONKURENTSKI NEDOSTACI .....	78
9.3. PROGRAMI UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI TURIZMA .....	79
10. INVESTICIJSKI PLAN.....	87
10.1. PRISTUP PROBLEMATICI .....	87
10.2. RAZVOJNO-INVESTICIJSKI PROJEKTI U SFERI INTERESA PRIVATNOG SEKTORA .....	88
10.3. EKONOMSKA OPRAVDANOST INVESTIRANJA U KARAKTERISTIČNE TURISTIČKO-UGOSTITELJSKE OBJEKTE PRIVATNOG SEKTORA .....	100
11. MARKETING PLAN.....	149
11.1. CILJEVI MARKETINGA .....	149
11.2. TRŽIŠNO POZICIONIRANJE PROSTORA OPĆINE LJUBUŠKI .....	150
11.3. PRIMARNI TURISTIČKI PROIZVODI DESTINACIJE LJUBUŠKI .....	152
11.4. PRIMARNA TURISTIČKA TRŽIŠTA DESTINACIJE LJUBUŠKI .....	155
11.5. PROGRAMI U FUNKCIJI USUSTAVLJANJA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI .....	157
11.6. PROGRAMI U FUNKCIJI LANSIRANJA OPĆINE LJUBUŠKI NA TRŽIŠTE .....	160
11.7. PROGRAMI U FUNKCIJI RAZVOJA SURADNJE/PARTNERSTVA S POSREDNICIMA TURISTIČKIH PUTOVANJA .....	163
12. PLAN IMPLEMENTACIJE .....	166
12.1. INTERESNE GRUPE RELEVANTNE ZA IMPLEMENTACIJU TMP-A .....	166
12.2. PLAN AKTIVNOSTI, NOSITELJI I POTREBNA SREDSTVA .....	174
12.3. UPUTE ZA IMPLEMENTACIJU (PROVEDBA I MONITORING) .....	176
13. ZAKLJUČCI I PREPORUKE .....	181

# 1. UVOD

## 1.1. Pozadina projekta

U želji da povećaju ekonomske učinke turizma na području svoje ingerencije, odnosno stvore bitne pretpostavke za dugoročno održiv turistički razvoja, Federalno ministarstva okoliša i turizma Vlade Federacije Bosne i Hercegovine i općina Ljubuški pokrenule su izradu Turističkog master plana općine Ljubuški.

Polazeći kako od raspoložive resursno-atraksijske osnove i potrebe za dugoročno učinkovitom zaštitom okoliša, tako i od relevantnih tržišnih trendova na svjetskom turističkom tržištu, a uvažavajući pritom i potencijalna razvojna ograničenja Općine, povezana ponajviše s nedostatkom adekvatne prostorno-planske dokumentacije i relativno nerazvijenom kapitalnom i/ili komunalnom infrastrukturom, ovaj bi Turistički master plan trebao postati ključni strateški dokument učinkovitog upravljanja turističkim razvojem općine Ljubuški u sljedećih 10-ak godina.

Slijedeći uobičajenu metodologiju izrade regionalnih turističkih master planova, ovaj je plan u načinu svog izvođenja, u odnosima s Naručiteljem i, posebno, u procesu komuniciranja s interesnim partnerima - dionicima, strukturiran tako da maksimalno slijedi zahtjeve i potrebe Naručitelja detaljno specificirane projektnim zadatkom.

## 1.2. Pristup projektu

Događaju se  
fundamentalne  
promjene u  
turizmu.

Kao rezultat prilagođavanja turističke industrije svjetskim ekonomskim, tehnološkim, komunikacijskim, informacijskim, demografskim, socio-psihološkim, klimatskim i drugim promjenama, mijenjaju se pravila igre i ključni činitelji uspjeha u turističkoj industriji, a o čemu svjedoči pojava novih destinacija na globalnoj turističkoj karti. Promjene u očekivanoj duljini i kvaliteti života, radnom vremenu, životnim stilovima, potrebama, načinu izbora i kupovanja turističkih putovanja i sl., revolucionarno mijenjaju do jučer prevladavajući obrazac jednokratnih putovanja zbog godišnjih odmora. Diverzifikacija i stalne inovacije proizvoda, doživljaji i emocije, potraga za novim iskustvima, putovanja zbog proširenja vlastitog svjetonazora, kulture i obrazovanja postali su novi standardi i tržišne činjenice bez kojih više neće biti moguće dugoročno opstati u globalnoj turističkoj industriji.

Turizam danas  
predstavlja  
nedovoljno  
iskorišteni  
potencijal općine  
Ljubuški.

Usprkos znatnih prirodnih pogodnosti (klima, rijetka naseljenost, očuvan okoliš), specifičnosti krajolika projektnog područja (prirodni vodotoci, sedreni slapovi, vrela, poljoprivredne površine), te neposredne blizine Međugorja, općina Ljubuški još uvijek nije valorizirala vlastiti turistički potencijal. O tome zorno svjedoči činjenica da se na prostoru Općine turistički promet još uvijek statistički ne registrira. Nadalje, s izuzetkom nekoliko manjih objekata, na prostoru općine Ljubuški danas ne postoje značajniji kapaciteti namijenjeni stacionarnom boravku turista, dok su ugostiteljski objekti namijenjeni izletničkoj potražnji također rijetkost. Osim siromašne i neprofilirane smještajne i izvansmještajne ponude, općinu Ljubuški danas karakterizira i nizak stupanj razvijenosti drugih, s turizmom povezanih, uslužnih djelatnosti. Jasno je, dakle, da cijeli prostor obuhvata Projekta danas, usprkos svojoj vrijednoj i raznovrsnoj resursnoj osnovi ne predstavlja značajnije turističko odredište. U tom smislu, s tržišnog je i komercijalnog aspekta potrebno pristupiti adekvatnoj valorizaciji i postupnom aktiviranju vrijednog, a trenutno nedovoljno iskorištenog turističkog potencijala.

<p><b>Opcina Ljubuški ima brojne komparativne prednosti u turizmu,</b></p>	<p>Riječ je ponajviše o dobro očuvanoj i diverzificiranoj resursnoj osnovi koja omogućava različita turistička iskustva i doživljaje, osobito u segmentu etno-eko, ruralnog, vjerskog, izletničkog i turizma tzv. specijalnih interesa. Nadalje, općina Ljubuški povoljno je locirana u odnosu na tradicionalna i nova turistička emitivna tržišta. Konačno, općina Ljubuški ima interesantnu povijest, relativno dobru infrastrukturu i sve bolju prometnu dostupnost.</p>
<p><b>... ali općina Ljubuški nije optimalno tržišno pozicionirana,</b></p>	<p>Usprkos relativno bogatoj i diverzificiranoj resursno-atraksijskoj osnovi, nijedan turistički proizvod općine Ljubuški do danas nije sustavno razvijan, prezentiran niti tržišno komercijaliziran na adekvatan način na domaćem i/ili međunarodnom turističkom tržištu.</p>
<p><b>...niti općina Ljubuški danas ostvaruje značajne gospodarske učinke u turizmu.</b></p>	<p>Neovisno o značajnom potencijalu vlastite resursno-atraksijske osnove, blizini Medugorja kao prvorazredne turističke atrakcije, odnosno sve boljoj povezanosti s obližnjom Makarskom rivijerom u RH, mali broj turističko-ugostiteljskih objekata relativno malog kapaciteta, kao i relativno beznačajan broj smještajnih jedinica namijenjenih etno-eko i/ili ruralnom turizmu, ne omogućava općini Ljubuški postizanje objektivno mogućih poslovnih učinaka. Razlog za to valja tražiti u činjenici da do danas nije bilo značajnijih ulaganja u tržišno repozicioniranje i/ili revitaliziranje ionako malobrojnih kolektivnih kapaciteta turističke ponude (postojeći smještajni objekti), kao ni značajnijih novih ulaganja u moderne oblike ponude, počev od tematiziranih malih obiteljskih hotela (pansiona), tematskih, zabavnih i/ili adrenalinskih parkova, kapaciteta ruralnog turizma i sl. U to svakako valja ubrojiti i nedostatak potrebne infrastrukture za tržište specijalnih interesa.</p>
<p><b>Stoga, općina Ljubuški mora bitno podići konkurentnost i atraktivnost svojih turističkih proizvoda,</b></p>	<p>Upoznajući i pažljivo valorizirajući različita svjetska iskustava u razvoju turizma kontinentalnih područja, te ih primjenjujući na sustavan, originalan i inovativan način, oslanjajući se na one proizvode i sustave doživljaja za koje postoji kvalitetna resursno-atraksijska osnova i koji imaju globalnu perspektivu, općina Ljubuški može izgraditi originalnu, dobro zaokruženu i konkurentnu turističku ponudu namijenjenu različitim tržišnim segmentima ponajviše na regionalnom i domaćem (kratki rok), ali i na inozemnim tržištima (srednji i dugi rok).</p>
<p><b>.... a zbog čega općina Ljubuški mora što prije:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>U definirati viziju, ciljeve i dugoročno održivu koncepciju razvoja turizma,</li> <li>U definirati nekoliko karakterističnih razvojnih područja</li> <li>U bitno unaprijediti postojeću turističku ponudu i razviti nove proizvode,</li> <li>U modernizirati, restrukturirati i tržišno repozicionirati svoju turističku ponudu u skladu s aktualnim i očekivanim razvojem tržišta,</li> <li>U ponuditi veći broj malih, obiteljski vodenih smještajnih kapaciteta namijenjenih ponajviše tržištu specijalnih interesa,</li> <li>U identificirati i inicirati određen broj kvalitetnih oglednih turističkih razvojnih projekata u javnom i privatnom sektoru,</li> <li>U uspostaviti kreativni sustav partnerstva javnog i privatnog sektora kako u sferi operativnog upravljanja prostorom Općine kao turističke destinacije, tako i u sferi realizacije pojedinačnih razvojnih projekata,</li> <li>U razmotriti potrebu za uspostavom novog poslovno-upravljačkog modela kao garanciju dugoročno održivog rasta i razvoja turističke industrije.</li> </ul>

### 1.3. Ciljevi projekta

U skladu s očekivanjima Naručitelja, Turistički master plan općine Ljubuški valja shvaćati i/ili tumačiti kao osnovni regulatorni okvir za koordinaciju i upravljanje aktivnostima različitih gospodarskih subjekata, institucija javnog sektora i svih drugih dionika na bilo koji način uključenih u razvoj i podizanje kvalitete integralnog turističkog proizvoda Općine do 2020. godine. Naime, projektni zadatak eksplicitno definira sljedeće ciljeve:

- stvaranje preduvjeta za uravnoteženi i održivi razvoj cijelog projektnog područja;
- trajna zaštita vrijedne resursno-atraktivne osnove i/ili prostora Općine od moguće degradacije;
- valorizacija turističkih potencijala i prilagođavanje lokalne turističke ponude općine Ljubuški suvremenim tržišnim trendovima;
- osiguranje boljitka i dugoročnog prosperiteta lokalne zajednice kroz pojačani interes investitora i novo zapošljavanje.

Ispunjavanje tako postavljenih ciljeva Projekta podrazumijeva:

- sagledavanje strateških prednosti na kojima valja dugoročno kapitalizirati, kao i eventualnih strateških nedostataka koje valja neutralizirati (ili barem minimizirati);
- definiranje jasne vizije razvoja turizma na cijelom projektnom području;
- osiguranje konsenzusa između javnog i privatnog sektora oko svih bitnih pitanja dugoročnog razvoja turizma na projektnom području;
- stvaranje temelja za poboljšanje postojećih, odnosno oblikovanje i razvoj novih proizvoda, kao i trajno unapređivanje dostignute razine kvalitete usluga, čime će se doprinijeti uspostavi cjelovitog destinacijskog lanca vrijednosti;
- maksimalno uvažavanje postavki i principa održivog razvoja te trajne zaštite visoko vrijednog prostora kao neobnovljivog prirodnog resursa, kao i
- osiguranje dugoročno održivog ekonomskog prosperiteta koji se temelji na globalno konkurentnoj strukturi turističke ponude.

Na temelju adekvatne valorizacije resursne osnove, definiranja razvojne vizije turističkog sektora prihvatljive dionicima kako javnog i privatnog sektora, tako i lokalnom stanovništvu, te tržišnog pozicioniranja destinacije, bit će potrebno učinkovito potaknuti i novi razvojno-investicijski ciklus kroz pripremu određenog broja razvojnih projekata. U tom smislu, projektni zadatak implicira:

- identificiranje određenog broja razvojnih projekata u domeni javnog sektora u cilju uspješnog rješavanja postojećih infrastrukturnih „uskih grla“ kao potencijalno ograničavajućih činitelja željenog turističkog razvoja, kao i
- identificiranje određenog broja razvojnih projekata u domeni poduzetničkog interesa privatnog sektora, a koji se moraju temeljiti na tržišnim postulatima, principima održivog razvoja te odgovarajućim povratima na ulaganja.

U skladu s tako postavljenim ciljevima, valja naglasiti da će po svom usvajanju od strane Naručitelja ovaj dokument predstavljati:

- cjeloviti javni konceptualni okvir i operativni program djelovanja svih nositelja turističke politike na području općine Ljubuški;
- dokument u kojem su transparentno ugrađeni svi bitni elementi nužni za učinkovito vođenje turističke politike na području općine Ljubuški i to kako u sferi dnevno-operativnih, tako i investicijsko-razvojnih odluka;
- važan izvor informacija za potencijalne domaće i strane ulagače.

### 1.4. Metodologija projekta

Polazeći od zahtjeva Naručitelja da Turistički master plan općine Ljubuški „treba biti

pripremljen u skladu s modernim principima sudioničkog planiranja, gdje će se kroz

proces konsultacija i zajednički rad s interesnim grupama definirati vizija, ciljevi i planovi za implementaciju“, a što podrazumijeva i „organiziranje konzultativnih sastanaka i radionica s interesnim grupama“, izrada ovog dokumenta temeljila se na sljedećim ključnim metodološkim principima:

**A. Intenzivnoj suradnja i uključenosti lokalnih subjekata, interesnih skupina i stručnjaka - piramidalni pristup**

Princip suradnje podrazumijevao je intenzivnu komunikaciju i diskusiju s ključnim dionicima, interesnim skupinama i stručnjacima na lokalnoj razini tijekom cijelog procesa izrade Projekta, a u funkciji postizanja konsenzusa svih relevantnih subjekata oko ključnih razvojnih usmjerenja. To se postiglo organiziranjem radionica, koje su imale za cilj razmjenu mišljenja, raspravu i dogovor svih sudionika relevantnih za budući razvoj turizma na području Općine. Također, radionice su bile prilika za diskutiranje predloženih rješenja s interesnim skupinama što je, u konačnici, dovelo do konsenzusa svih zainteresiranih dionika.

**B. Razvoju provedbenih instrumenata, mehanizama i institucionalnih tijela zaduženih za provedbu plana**

Metodologija na kojoj se temeljila izrada Turističkog master plana općine Ljubuški uključivala je zajednički rad na razvoju provedbenih instrumenata i mehanizama, kao i na prijedlogu organizacijskih i poslovno-upravljačkih pretpostavki nužnih za učinkovitu provedbu usvojenih rješenja. Na ovaj način se postigla efikasna osnova za implementaciju plana, odnosno ubrzanje njegove provedbene faze.

**C. Ravnomjerni prostorni razvoj**

Prilikom identifikacije razvojno-investicijskih projekata od interesa za razvoj turizma na području općine Ljubuški, posebno se vodilo računa o njihovoj relativno ravnomjernoj prostornoj disperziji kako bi se osigurao što je moguće uravnoteženi razvoj svih dijelova projektnog područja.

## 1.5. Program istraživanja i radionica

Osim standardnog „desk“ i terenskog istraživanja, za potrebe ovog projekta izvedeno je nekoliko radionica, intervju a i/ili anketa u cilju prikupljanja korisnih informacija i stajališta lokalnih dionika za različita problemska područja te provjere primjerenosti i dugoročne održivosti predloženih rješenja. Detaljni pregled održanih radionica i/ili konzultacija kao i prisustva na terenu tijekom rada na Projektu iskazan je u sljedećem tabličnom pregledu:

AKTIVNOST	CILJEVI	BROJ SUDIONIKA
a) Inicijalna radionica s ključnim dionicima turističkog razvoja	Predstavljanje projekta, prikupljanje informacija i stavova o atributima za buduće tržišno pozicioniranje općine Ljubuški na turističkom tržištu, identificiranje ključnih osoba na području turizma te ostalih ključnih javnih osoba povezanih s turizmom.	10 sudionika
b) Obilazak terena	Upoznavanje s karakterističnom resursno-atraksijskom osnovom, utvrđivanje osnovnih elemenata tržišnog pozicioniranja, sagledavanje mogućnosti za uspostavu međusobno komplementarnog sustava turističkih doživljaja, odnosno za razvoj specifičnih turističkih proizvoda.	
c) Strateška radionica s ključnim dionicima	Provjeravanje i objektiviziranje kvalitete i tržišnog potencijala raspoložive resursno-atraksijske osnove općine Ljubuški,	30 sudionika

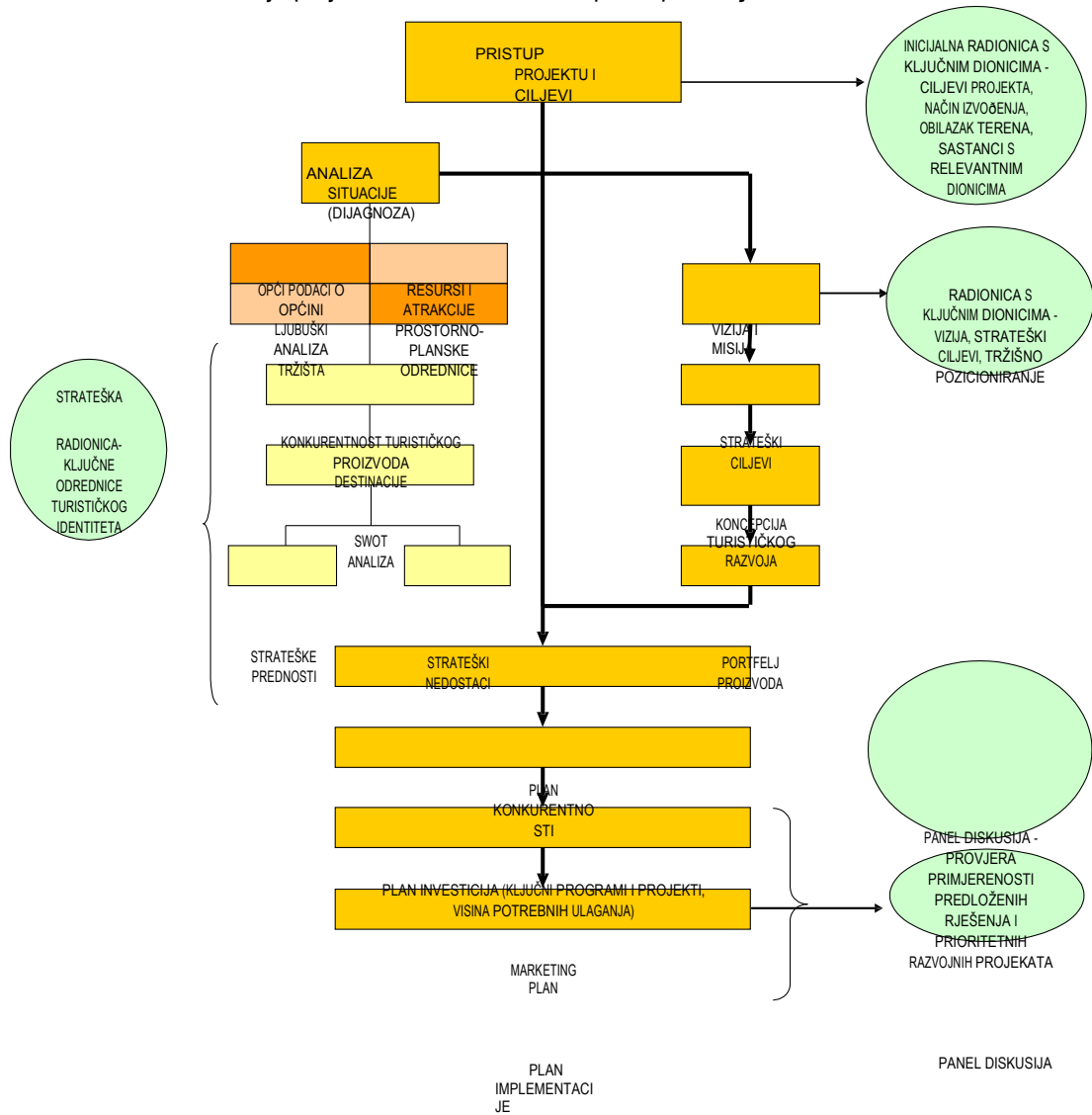


turističkog razvoja	provjera ključnih elemenata dugoročnog tržišnog pozicioniranja i osnova identiteta općine Ljubuški.	
d) Radionica s ključnim dionicima turističkog razvoja na temu vizije, misije i strateških ciljeva razvoja	Utvrđivanje željene vizije turističkog razvoja općine Ljubuški kako bi se osigurala zastupljenost mišljenja svih interesnih skupina, postigao konsenzus oko budućeg razvoja turizma i osiguralo ne samo javno prihvatanje, već i poistovjećivanje sa zacrtanom razvojnom vizijom	30 sudionika
e) Završna prezentacija	Provjera primjerenosti predloženih mjera, aktivnosti i modela upravljanja	15 do 30 sudionika

## 1.6. Struktura i način izvođenja Projekta

Polazeći od postavki projektnog zadatka, pristup, struktura i način izvođenja Projekta detaljnije su prikazani u grafičkom prikazu 1.6.1.

Slika 1.6.1. Način izvođenja projekta „Turistički master plan općine Ljubuški“





## 2. ZAKONSKI PROPISI OD INTERESA ZA PROJEKTNO PODRUČJE

Kada je riječ o legislativnom okviru kojim se regulira obavljanje turističke djelatnosti na bilom kojem receptivnom području (destinaciji), pa tako i na području Federacije BiH, odnosno općine Ljubuški, važno je naglasiti da se turistička djelatnost, u pravilu, ne pokušava regulirati jednim jedinstvenim zakonom. Razlog za to valja tražiti u brojnim specifičnostima turističko-ugostiteljskog privređivanja kao što su:

- > brojnost proizvoda i usluga koji sačinjavaju turistički proizvod;
- > potreba vertikalne i/ili horizontalne integracije poslovnih subjekata u domeni privatnog sektora, a koji posluju unutar turističkog sektora; odnosno
- > složeni obveznopravni odnosi koji nastaju kako na razini pojedinih entiteta privatnog sektora, tako i na razini različitih entiteta javnog, odnosno privatnog i javnog sektora.

Kad je riječ o Federaciji BiH, valja naglasiti da i njen legislativni korpus karakterizira postojanje više relevantnih zakona, odnosno uredbi i/ili provedbenih propisa kojima se regulira gospodarska djelatnost u domeni turizma i ugostiteljstva. Pritom se neki od zakona, uredbi i/ili provedbenih propisa odnose isključivo (ili u svom većem dijelu) na turističku djelatnost, dok se nekim propisima uređuje materija koja nije vezana isključivo uz turizam, ali je važna za neometano odvijanje turističke djelatnosti. Konačno, postoji i cijeli niz zakona općeg karaktera koji reguliraju ukupne gospodarske odnose u Federaciji BiH pa se stoga, kao i na sve druge gospodarske grane, odnose i na područje turizma i ugostiteljstva.

Imajući na umu prethodne naznake, u kontekstu izrade Turističkog master plana općine Ljubuški u obzir je potrebno uzeti veći broj različitih zakona, uredbi i/ili podzakonskih propisa.

### 2.1. Zakoni koji reguliraju poslovanje u turističkom sektoru

Zakoni koji isključivo, ili u najvećoj mjeri, reguliraju turističku djelatnost te koji direktno obvezuju pružatelje turističkih i ugostiteljskih usluga, su:

- Zakon o turističkoj djelatnosti (Službene novine Federacije BiH, broj 32/09);
- Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (Službene novine Federacije BiH, broj 32/09);
- Zakon o turističkim zajednicama i promicanju turizma u Federaciji BiH (Službene novine Federacije BiH, broj 19/96 i 28/03).

Ovim zakonima valja pridodati i sljedeće podzakonske akte:

- Uredba o članarinama u turističkim zajednicama (Službene novine Federacije BiH, broj 18/09);
- Uredba o boravišnoj pristojbi (Službene novine Federacije BiH, broj 18/09);
- Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata (Službene novine Federacije BiH, broj 23/96, 46/98, 27/00, 36/02); odnosno
- Pravilnik o minimalnim tehničkim uvjetima poslovnog prostora putničke agencije (Službene novine Federacije BiH, broj 23/96, 14/00, 15/00).

Zakonom o turističkoj djelatnosti definira se pojam turističke djelatnosti te se utvrđuju vrste usluga u turističkoj djelatnosti (članak 3.). Sukladno odredbama ovog zakona, turistička djelatnost definirana je kao „pružanje usluga i posredovanje u turističkom prometu“. Istodobno, pod vrstama usluga u turističkoj djelatnosti navedeni zakon razlikuje: a) usluge putničke agencije, turističkog vodiča, pratitelja, animatora, zastupnika; b) usluge u nautičkom, seoskom, zdravstvenom, kongresnom, vjerskom, omladinskom, športskom, lovnom, ribolovnom, planinskom i drugim oblicima turizma; c) usluge na skijaškom terenu; d) usluge splavarenja i raftinga; kao i e) ostale turističke usluge. Ovim zakonom, nadalje, uspostavlja se i institucija inspekcijskog nadzora kojoj je cilj osiguranje provođenja svih odredbi predmetnog zakona kao i propisa donesenih na temelju predmetnog zakona. Konačno, Zakonom o turističkoj djelatnosti definiraju se i kaznene odredbe kojima se sankcionira eventualno nepoštivanje njegovih odredbi.

Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti definira se sam pojam ugostiteljske djelatnosti (članak 2.). U tom smislu, ugostiteljska djelatnost podrazumijeva sljedeće: a) pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, b) pripremanje i posluživanje pića i napitaka, c) pružanje usluga smještaja, kao i d) „catering“ - pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu s ili bez posluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbi i sl.), kao i opskrba tom hranom. Ovim zakonom se također definiraju i uvjeti za obavljanje ugostiteljske djelatnosti, definira se osnivanje i prestanak rada ugostiteljske radnje, razvrstavanje i kategorizacija ugostiteljskih objekata, vrste ugostiteljskih usluga koje je moguće obavljati u pokretnim i sličnim ugostiteljskim objektima, ugostiteljske usluge koje je moguće pružati u kućanstvu, seoskom kućanstvu i na plovnom objektu te se definira inspekcijski nadzor u svrhu provedbe odredbi ovoga zakona kao i kaznene odredbe kojima se prekršitelji ovoga zakona sankcioniraju.

Zakonom o turističkim zajednicama i promicanju turizma u Federaciji BiH uređuje se ustrojstvo i način rada turističkih zajednica te osnovna načela njihovog financiranja i gospodarenja. Ovim Zakonom ustrojena je turistička zajednica Federacije BiH, čija je glavna funkcija jačanje i promicanje turizma u Federaciji BiH kao i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba u djelatnostima ugostiteljstva i turizma kao i djelatnostima neposredno povezanih s njima. Zakonom se također ustrojavaju županijske turističke zajednice te turističke zajednice područja i turističke zajednice općina, s tim da su ove posljednje, Izmjenama i dopunama zakona iz 2003. godine, ukinute. Dodatno, ovim zakonom se definiraju i principi gospodarenja u turističkim zajednicama i načini njihovog financiranja. Konačno, zakonom su definirani i mogući načini i razlozi za prestanak rada turističke zajednice kao i kaznene odredbe kojima se sankcioniraju prekršitelji odredbi ovog zakona.

Uredbom o članarinama u turističkim zajednicama utvrđuju se kriteriji za razvrstavanje turističkih mjesta u razrede, postoci prema kojima se plaća članarina, način naplate članarine, rokovi za uplatu članarine te nadzor nad uplatom članarine. Uredbom se sva turistička mjesta, na temelju jasno definiranih kriterija (broj ostvarenih noćenja, broj ostvarenih noćenja „per capita“, ukupna vrijednost prometa „per capita“ u turističkoj djelatnosti“) dijele u četiri razreda. Sredstva prikupljena članarinama dijele se tako da se 80% prikupljenih sredstava prosljeđuje turističkoj zajednici županije, dok se preostalih 20% prikupljenih sredstava prosljeđuje turističkoj zajednici Federacije BiH. Nadzor nad uplatom i raspodjelom članarine obavlja Federalna uprava za inspekcijske poslove i županijski organ uprave nadležan za inspekcijske poslove.

Uredbom o boravišnoj pristojbi regulira se obveza plaćanja boravišne pristojbe, obveznici plaćanja te naplata i raspoređivanje prikupljenih sredstava. Obveznici plaćanja boravišne pristojbe su, prema ovoj uredbi, domaći i strani državljani koji se izvan mjesta svog stalnog prebivališta koriste uslugama noćenja u smještajnim objektima. Sredstva prikupljena naplatom boravišne pristojbe se raspoređuju tako da se 80% sredstava prosljeđuje županijskoj turističkoj zajednici, a 20% sredstava federalnoj turističkoj zajednici. Nadzor nad uplatom boravišne pristojbe obavlja Federalna uprava za inspekcijske poslove, županijski organ uprave nadležan za inspekcijske poslove, odnosno Porezna uprava Federacije BiH, svatko u okviru svojih nadležnosti propisanih zakonom.

Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata podzakonski je akt kojim se vrši razvrstavanje ugostiteljskih objekata u skupine, odnosno na pojedine vrste unutar skupina. Pravilnikom se definiraju i minimalni uvjeti koje ugostiteljski objekt mora zadovoljavati da bi se kategorizirao u određenu kategoriju. Kada je riječ o kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz kategorije „Hoteli“, važno je naglasiti da postupak kategorizacije hotela koji se žele kategorizirati kao objekti s 4 ili 5 zvjezdica vodi Federalno ministarstvo okoliša i turizma, dok postupak kategorizacije hotela koji se žele kategorizirati na razini objekata s 1, 2 ili 3 zvjezdice vodi se na razini županije. U oba slučaja, kategorizacija se vrši isključivo na zahtjev pojedinog ugostitelja.

## 2.2. Zakoni od bitnog interesa za turistički sektor

Osim prethodno navedenih zakona i/ili podzakonskih akata koji pokrivaju isključivo na privređivanje u sferi turizma i ugostiteljstva, zakonodavni okvir Federacije BiH karakterizira i postojanje cijele skupine zakona i podzakonskih akata kojima se reguliraju aktivnosti koje nisu neposredno vezane za turizam, ali su vrlo važne za obavljanje turističke djelatnosti, uslijed čega su i osobito važne u kontekstu osmišljavanja turističkog razvoja općine Ljubuški. U ovu skupinu valja uvrstiti propise koji pokrivaju aktivnosti vezane za a) zaštitu okoliša, b) zaštitu kulturno-povijesne baštine, i c) urbanizam i prostorno planiranje.

S obzirom na činjenicu da su prirodne značajke prostora vrlo vrijedan turistički resurs jer one, u većini slučajeva, predstavljaju najvažnije činitelje atraktivnosti velikog broja turističkih destinacija, odgovorno gospodarenje prirodnim resursima kao i njihova učinkovita zaštita predstavljaju temeljni preduvjet za uspješno turističko privređivanje na principima dugoročne održivosti. Skupina propisa koji reguliraju aspekt zaštite okoliša na području Federacije BiH donesena je 2003. godine (Službene novine Federacije BiH broj 33/03). Riječ je o sljedećih zakonima:

- Zakon o zaštiti okoliša;
- Zakon o zaštiti prirode;
- Zakon o zaštiti zraka;
- Zakon o upravljanju otpadom;
- Zakon o fondu za zaštitu okoliša.

Osim prirodnih resursa, značajnu ulogu u turističkom razvoju nekog područja, osobito u kontekstu njenog što je moguće boljeg diferenciranja od konkurenata, ima i vrijedna kulturno-povijesna baština. Stoga, prilikom planiranja turističkog razvoja na području općine Ljubuški, u obzir treba uzeti i propise koji pokrivaju materiju zaštite kulturno-povijesne baštine. Riječ je o sljedećim propisima:

- Aneks 8 Općeg sporazuma za mir u BiH – Sporazum o Komisiji za očuvanje nacionalnih spomenika;
- Zakon o zaštiti dobara koja su Odlukom Komisije za zaštitu nacionalnih spomenika proglašena nacionalnim spomenicima BiH;
- Zakon o zaštiti i korištenju kulturno-povijesnog i prirodnog nasljeđa;
- Pravilnik o vođenju registra zaštićenih dobara kulturno-povijesnog i prirodnog nasljeđa;
- Pravilnik o aktivnostima Komisije za očuvanje nacionalnih spomenika vezanim za međunarodnu suradnju; odnosno
- Odluka o Komisiji za očuvanje nacionalnih spomenika.

Konačno, a s obzirom da je turistička aktivnost neraskidivo povezana s prostorom na kojemu se odvija te da je turistički razvoj direktno, više ili manje, povezan s intervencijama u prostoru, prilikom planiranja turističkog razvoja općine Ljubuški potrebno je poznavati i propise koji pokrivaju materiju urbanizma i prostornog planiranja. Ova je problematika regulirana Zakonom o prostornom uređenju te Zakonom o građenju.

### 2.3. Ostali zakoni od djelomičnog interesa

Osim svih već navedenih zakona i obvezujućih provedbenih propisa, obavljanje turističke i/ili s turizmom povezane djelatnosti mora biti usklađeno i s odredbama iz drugih područja života i rada. Te se odredbe, doduše, ne odnose eksplicitno na turizam, ali mogu biti važni za reguliranje obveznopravnih odnosa koji nastaju među dionicima turističke aktivnosti kako na strani ponude, tako i na strani potražnje. Riječ je o propisima i zakonskim rješenjima koji reguliraju: a) obvezne odnose među dionicima turističke djelatnosti i/ili aktivnosti, b) zaštitu prava potrošača, c) korištenje javnih dobara, d) osiguranje zdravlja, života i imovine turista tijekom turističkog putovanja i sl. Ova skupina zakonskih propisa odnosi se na proces razmjene usluga i dobara te je, u fazi planiranja turističkog razvoja, manje relevantna.

### 2.4. Zaključci i preporuke u funkciji poboljšanja postojećeg legislativnog okvira

Analiza postojećeg legislativnog okvira koji regulira područje turizma i ugostiteljstva na području Federacije BiH ukazuje na činjenicu je on, posebno kad je riječ o važećim zakonima i drugim provedbenim propisima, na relativno zadovoljavajućoj razini. Pritom je posebno važno naglasiti značajan napredak koji je resorno ministarstvo (Federalno ministarstvo okoliša i turizma) napravilo u zadnjih nekoliko godina na stvaranju kvalitetnih zakonskih preduvjeta za bavljenje turističkom i ugostiteljskom djelatnošću, a koji se odnosi na donošenje Zakona o turističkoj djelatnosti i Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti. Također, valja napomenuti da je zakonodavstvo koje pokriva područje zaštite okoliša (skupina zakona donesenih 2003. godine) vrlo kvalitetno te da pruža dobre preduvjete za zaštitu prirodnih resursa kao najvažnijih turističkih resursa na kojima većina destinacija temelji svoj turistički rast i razvoj.

Međutim, postojeći legislativni okvir još uvijek ima i znatne manjkavosti čijim bi se uklanjanjem dodatno unaprijedile mogućnosti kvalitetnog promišljanja, osmišljavanja, usmjeravanja i/ili reguliranja turističkog razvoja. U tom kontekstu, glavna prepreka učinkovitim planiranjem turističkog razvoja na prostoru Federacije BiH povezan je s

nepostojanjem kvalitetne prostorno planske dokumentacije<sup>1</sup>, kako na nacionalnoj (Prostorni plan Federacije BiH), tako i na regionalnoj (prostorni planovi županija), odnosno lokalnoj razini (prostorni planovi općina, urbanistički planovi uređenja, prostorni planovi područja od posebnog interesa i sl.). Nedostatak kvalitetne prostorno-planske dokumentacije bitno otežava i dugoročnu zaštitu turistički vrijednih područja i/ili lokaliteta, što može imati izrazito negativan utjecaj na očuvanje turističke resursno-atraktivne osnove.

Istodobno, valja naglasiti i činjenicu da postojeća zakonska rješenja na području zaštite kulturno-povjesne baštine, koja također predstavlja izuzetno potentan turistički resurs, nije potpuno dorečena. Nadalje, ova je problematika razasuta po različitim propisima što znatno otežava primjerenu zaštitu kulturno-povijesne baštine, a time i njenu valorizaciju za potrebe turističkog razvoja.

Na kraju, svakako valja istaknuti potrebu unapređenja postojećeg legislativnog okvira kroz osmišljavanje adekvatnog sustava poticaja za privlačenje novih, domaćih i inozemnih, ulagača u turistički sektor. Isto tako, postojeću legislativu u sferi turizma i ugostiteljstva bilo bi korisno dopuniti i adekvatnim rješenjima kojima bi se otvorio prostor za bolju suradnju između javnog i privatnog sektora, kao i rješenjima koja bi bila u funkciji poticanja razvoja profesionalnih standarda u turizmu.

Do sličnih su zaključaka došli i sudionici Konferencije o podršci razvoju turizma u Bosni i Hercegovini, održane u rujnu 2008. godine u Sarajevu. Naime, prema zaključcima ovog skupa, postojeći legislativni okvir relevantan za upravljanje područjem turizma i ugostiteljstva Federacije BiH ima sljedeće manjkavosti:

- ne osigurava dovoljno čvrst i jasan institucionalni okvir koji je preduvjet privlačenja novih investicija u turizam;
- nije u skladu s međunarodnim standardima;
- ne osigurava okvir potreban za izradu nacionalne strategije razvoja turizma;
- ne osigurava čvrst okvir za suradnju javnog i privatnog sektora.

U skladu s tako definiranim nedorečenostima, a u želji da se postojeći zakonski okvir dodatno unaprijedi u bliskoj budućnosti, čini se da bi bilo potrebno poduzeti sljedeće aktivnosti:

- što je moguće prije inicirati izradu prijeko potrebne prostorno planske dokumentacije nižeg reda koja bi, kroz definiranje zona turističkog razvoja i dugoročno rezerviranje zemljišta za turističke svrhe, omogućila kvalitetno dugoročno planiranje turističkog razvoja na županijskoj i općinskoj razini;
- propisati nužnost praćenja relevantnih turističkih podataka i pokazatelja na općinskoj razini kao i na razini Federacije BiH, te hitno inicirati formiranje centralnog ureda zaduženog za turističku statistiku;
- osmisлити prikladna zakonska rješenja u sferi suradnje javnog i privatnog sektora;
- poboljšati zakonsku regulativu u funkciji poticanja razvoja profesionalnih standarda u turizmu koja bi bila u suglasnosti s Globalnim etičkim kodom u turizmu kojega je definirao UNWTO;

---

<sup>1</sup> Zadnji prostorni plan Bosne i Hercegovine usvojen je već davne 1982. godine (za razdoblje 1981.- 2000. godine). Iako su u tijeku aktivnosti na izradi novog Prostornog plana Federacije BiH za razdoblje 2008. - 2028. godine, isti još uvijek nije donesen. Slijedom toga, ne postoji ni prostorno planska dokumentacija nižeg reda kao što su regionalni/županijski prostorni plan Zapadno-hercegovačke županije ili prostorni plan uređenja općine Ljubuški.

- ponovno stvoriti zakonske preduvjete za osnivanje općinskih turističkih zajednica koje su Zakonom o izmjenama i dopunama zakona o turističkim zajednicama i promicanju turizma u Federaciji BiH iz 2003. godine ukinute, a koje bi trebale biti nositelj aktivnosti jačanja i promicanja turističke djelatnosti na području općina;
- uspostaviti sustav poduzetničkih poticaja na državnoj, regionalnoj i/ili općinskoj razini koji bi bio u funkciji turističkog razvoja.



### 3. ANALIZA STANJA

Turistički razvoj na nekom području ovisi o:

- turističkoj resursno-atraksijskoj osnovi koju valja dugoročno štiti, te sustavno stavljati u turističku funkciju;
- infrastrukturi kao preduvjetu svakog gospodarskog, a time i turističkog razvoja;
- stupnju gospodarskog razvoja i poduzetničke aktivnosti;
- socio-demografskim karakteristikama stanovnika bez kojih nema turističkog razvoja, a koji su ne samo benefaktori turističkog razvoja, već često i krajnji korisnici pojedinih turističkih proizvoda; te
- karakteristikama šireg okruženja iz kojeg se generira kako sezonska, tako, u manjem obujmu, i cjelogodišnja potražnja.

U želji da se sagleda tržišni, infrastrukturni i ljudski potencijal projektnog područja, u ovom poglavlju daje se sažeti pregled osnovnih značajki općine Ljubuški, a što uključuje geoprometni položaj, klimu, reljef, infrastrukturnu opremljenost, stupanj gospodarske razvijenosti, odnosno socio-demografska obilježja stanovnika. Točke 3.1. i 3.2. u najvećem se dijelu temelje na podacima sadržanim u Strategiji ekonomskog razvoja općine Ljubuški za razdoblje od 2007. do 2012. godine, dok se ostale točke ovog poglavlja temelje na informacijama sakupljenih pregledom literature i Internet stranica, kao i obilaskom terena te razgovorima s lokalnim dionicima.

#### 3.1. Opci podaci o općini Ljubuški

##### 3.1.1. Geografska, klimatska i prirodna obilježja

Općina Ljubuški smještena je u Zapadno-hercegovačkoj županiji, na jugozapadu Bosne i Hercegovine, uz granicu Republike Hrvatske. Prostire se na 293 km<sup>2</sup>. U administrativnom smislu, općinu Ljubuški čine grad Ljubuški i još 34 naseljena mjesta: Bijača, Cerno, Crnopod, Crveni Grm, Dole, Grab, Grabovnik, Gradska, Greda, Grljevići, Hardomilje, Hrašljani, Humac, Kašće, Klobuk, Lipno, Lisice, Miletina, Mostarska Vrata, Orahovlje, Otok, Pregrađe, Proboj, Prolog, Radišići, Stubica, Studenci, Šipovača, Teskera, Vašarovići, Veljaci, Vitina, Vojnići i Zvirići.

Geografski gledano, sjeverozapadne i sjeveroistočne granice općine čine hrbati Ljubeca i Borajne, dok plodno Ljubuško polje i rijeka Trebižat zatvaraju jugozapadne i jugoistočne granice općine. Administrativno, općina Ljubuški graniči s općinom Grude i Širokim Brijegom na sjeveru i sjeveroistoku, te Čitlukom na istoku, dok granicu na zapadu i jugozapadu čine hrvatske općine Metković i Vrgorac. Položaj općine Ljubuški u širem okruženju ilustrira slika 3.1.1.

Prostor općine Ljubuški nalazi se na nadmorskoj visini od 60 do 250 m. Karakterizira ga krški reljef s više plodnih polja: Ljubuško, Veljačko, Vitinsko i Studenačko. Njih natapa rijeka Trebižat, koja u području općine mijenja ime tri puta – Tihaljina, Mlade i Trebižat. Cijelo područje općine obiluje površinskim i podzemnim vodama. S plodnim poljima i obiljem vode, obradiva poljoprivredna površina relativno je velika (21% površine općine), dok ostatak čine pašnjaci (22%) te šume (52%).

Klima skupa općine Ljubuški pogodna u sušak vnos ekom većeg d e a god ne K ma e med e anska a ka ak e z a u e d v e sup o ne sezone Z msko azdob e mo e se sma a u me eno op m s empe a u ama od 4°C do 6°C a već od otu ka p o s e o n e empe a u e su znač 10°C Sj o n e empe a u e b e t e se j u kasn m e p e n s k m m e s e c m a , L e n o r a z d o b e j e v o j j o p o r š u h o s p o s e o n o m empe a j u om od 25°C tr v i a n o s z a k a l i e u m e e n a t a n s u a c a o b n a , 3 0 0 0 sun o a n j h s a g p d š n e t r r t r i . l i t r t r , S ka 3 1 1 Opć na L ubuški u neposrednom okružen u . j t r l j j r l t l i , t r t r . l t r j j r , i l i j i l ( . i t i i j ) .



### 3.1.2. Prometna povezanost

Geoprometni položaj općine Ljubuški izuzetno je povoljan za turistički razvoj. S jedne strane, u neposrednoj je blizini dva izuzetno popularna turistička odredišta Federacije BiH – Međugorja i Mostara. S druge strane, glavna turistička odredišta srednje i južne Dalmacije, iz koje Ljubuški može crpiti dio svoje turističke potražnje, nalaze se u radijusu od nešto više od 100 km od Ljubuškog (55 km od Makarske, 120 km od Splita, 130 km od Dubrovnika). Sarajevo je tek nešto udaljenije (170 km).

Prometna povezanost općine Ljubuški također je dobra. Tu se u prvom redu misli na magistralnu cestu M-6 koja povezuje Općinu s Imotskim na sjeverozapadu te s Mostarom na sjeveroistoku. Nadalje, ovaj je prometni pravac i poveznica Općine s najznačajnijim prometnicama u BiH, koje se protežu dolinom Neretve (dio europskog puta E-73 od Budimpešte, preko Osijeka i Sarajeva do Metkovića). Istodobno, s ostalim mjestima Hercegovine, odnosno sa susjednom RH, Općina je povezana

mrežom regionalnih cesta (R-424 Čitluk-Ljubuški-Ploče, R-423 Ljubuški-Metković, R-422 Vitina-Vrgorac te R-421 Klobuk-Sovići).

Na prometnu povezanost općine Ljubuški također značajno utječe i auto-cesta A1 (Zagreb-Split-Dubrovnik), ali i nedavno probijeni tunel Sveti Ilija kroz planinski masiv Biokovo, čijim će završetkom stanovništvu zabiokovskog područja u Splitsko-dalmatinskoj županiji, kao i stanovništvu s područja zapadne Hercegovine, biti omogućen znatno brži i lakši pristup Jadranskoj obali i obratno. Svakako valja istaknuti i činjenicu da će prometna povezanost općine Ljubuški biti još bolja nakon izgradnje prometnice u koridoru V-C (Budimpešta-Sarajevo-Ploče), a koji jednim dijelom prolazi područjem općine.

Osim navedenih magistralnih i regionalnih prometnica gotovo sva naselja općine Ljubuški međusobno su relativno dobro povezana mrežom lokalnih cesta. Ipak, prometovanje ovim cestama djelomično je otežano zbog njihovog nedovoljno dobrog održavanja, prolaza kroz naseljena mjesta (gdje ne zadovoljavaju minimalne standarde i ugrožavaju sigurnost prometa), kao i zbog prisustva divlje/nekontrolirane gradnje (prokopi, loša preglednost, reklamni panoi i sl.). Ovo je smetnja ne samo budućem turističkom, već cjelokupnom gospodarskom i društvenom razvoju općine Ljubuški.

Najbliža međunarodna zračna luka je u Mostaru. Ona trenutno bilježi vrlo slab putnički promet, no u potrazi je za novim strateškim partnerima. Ukoliko se nastavi trend popularnost niskotarifnih zračnih prijevoznika, postoji mogućnost da će se neki od tih letova usmjeriti i na ovaj aerodrom. Takav razvoj situacije može pogodovati i turističkom razvoju općine Ljubuški. Za Ljubuški je od stanovite važnosti i nedavno proširena zračna luka u Splitu koja bilježi sve veći broj putničkog prometa te je, osobito u ljetnim mjesecima, povezana niskotarifnim i charter letovima s većim europskim središtima.

Željeznički prijevoz ima relativno malu prometnu ulogu. Osim što je željeznička infrastruktura zastarjela u cijeloj zemlji, ne postoje ozbiljniji planovi njezine modernizacije. Trenutno Željeznice Federacije BiH imaju redovne željezničke linije na relacije Ploče-Sarajevo (Zagreb/Beograd), sa zaustavljanjem u Čapljini.

### 3.1.3. Stanovništvo

Zadnji je popis stanovništva u BiH izvršen još davne 1991. godine. S obzirom da se ne raspolaže novijim procjenama, a imajući na umu i turbulentna događanja na prostoru BiH tijekom 1990-tih, podatke koji slijede valja shvaćati samo kao okvirnu indikaciju stvarnog stanja.

Temeljem zadnjeg službenog popisa stanovništva, na prostoru općine Ljubuški živi 28.340 žitelja. Prosječna gustoća naseljenosti Općine dostigla je 98 stanovnika/km<sup>2</sup>, što općinu Ljubuški svrstava među gušće naseljene općine u Hercegovini. U nacionalnoj strukturi populacije najveći udio otpada na Hrvate (92,2%), a slijede Bošnjaci (5,6%), Srbi (0,2%) i ostali (2%). Od ukupnog broja žitelja, njih oko 25% živi u gradu Ljubuškom. Može se, stoga, zaključiti da je područje općine Ljubuški izrazito ruralno područje.

Stanovništvo općine Ljubuški je relativno povoljne starosne strukture. Udio starijih od 65 godina dostigao je 11,5%, dok je 30% osoba mlađih od 19 godina (Tablica 3.1.3.1). Pod pretpostavkom da se udio mladih osoba nije bitnije mijenjao, od ključne je važnosti za razvoj općine Ljubuški da se oni gospodarski vežu za ovaj prostor. To

se velikim dijelom može postići i kroz razvoj turizma, odnosno s tim povezanim otvaranjem novih radnih mjesta i/ili samozapošljavanjem uslijed dodatnih mogućnosti za razvoj poduzetništva.

Tablica 3.1.3.1. Dobna struktura stanovništva općine Ljubuški, 1991.

D o b	B r o j s t a n o v n i k	%
0 -9	39 1 7	13 ,8
1 0 -1 4	19 6 3	6 ,9
1 5 -1 9	24 4 2	8 ,6
2 0 -2 4	23 3 1	8 ,2
2 5 -3 4	40 0 9	14 ,1
3 5 -4 9	44 9 5	15 ,9
5 0 -6 4	50 4 6	17 ,8
6 5 i > N e	32 5 1	11 ,5
p o z n a t o	8 8 4	3 ,2
<b>U k u p n o</b>	<b>2 8 3 4 0</b>	<b>1 0 0</b>

Izvor: Strategija ekonomskog razvitka općine Ljubuški, 2007.-2012.

Unatoč povoljnoj dobnoj strukturi, međutim, popis stanovništva iz 1991. godine ukazao je i na izuzetno nepovoljnu obrazovnu strukturu stanovništva. S obzirom da se ne radi o relativno velikom udjelu starije populacije koja je, tradicionalno, lošije obrazovana, u slučaju općine Ljubuški riječ je o relativno slaboj obrazovnoj strukturi radno sposobnog stanovništva (Tablica 3.1.3.2). Velika većina (65%) stanovništva imala je nikakvo ili tek osnovno obrazovanje, nešto manje od trećine (29,7%) je srednjoškolski obrazovano, a udio stanovnika s visokom i višom školom je skromnih 5%. S obzirom da razvoj turizma zahtjeva određena stručna i tehnička znanja te menadžerske vještine, a pod pretpostavkom da se u proteklih dvadesetak godina situacija nije bitno popravila, obrazovna struktura stanovništva mogla bi predstavljati ozbiljnu smetnju svakom turističkom razvoju.

Tablica 3.1.3.2. Stanovništvo staro 15 i više godina prema završenoj školi

Stupanj obrazovanja	Ukupno*	%
Bez škole	5072	21,4
4 razreda osnovne škole	6369	26,9
Osnovna škola	4060	17,2
Srednja škola	7032	29,7
Viša škola	549	2,3
Visoka škola/fakultet	633	2,7
<b>Ukupno</b>	<b>23715</b>	<b>100</b>

\*stanovnici stari 15 i više godina

Izvor: Strategija ekonomskog razvitka općine Ljubuški, 2007.-2012.

### 3.1.4. Gospodarska razvijenost

Područje općine Ljubuški tradicionalan je poljoprivredni kraj. Prije Domovinskog rata više od 50% stanovništva živjelo je od individualne poljoprivredne proizvodnje. Nadalje, u funkciji je bilo i nekoliko tvrtki koje su se bavile proizvodnom djelatnošću (metaloprerađivačka, tekstilna, prerada poljoprivrednih proizvoda, građevina i usluge). Iako općina Ljubuški još uvijek statistički pripada skupini društveno-ekonomski razvijenih zajednica, to je više odraz niske razine gospodarske aktivnosti u ostalim dijelovima Federacije BiH. Danas gospodarstvo Općine opterećuje niz problema – visok stupanj nezaposlenosti (39%)<sup>2</sup>, zamiranje proizvodnje (osobito

<sup>2</sup> Strategija ekonomskog razvitka općine Ljubuški, 2007.-2012.

poljoprivredne) te spori proces privatizacije. U novije vrijeme, pozitivni pomak nazire se u građevinarstvu te u trgovini na veliko i malo.

Istodobno, u cilju revitalizacije poljoprivredne proizvodnje na cijelom području Federacije BiH, poljoprivrednicima su na raspolaganju poticajna sredstva za vrtlarske, voćarske (masline) i vinogradarske kulture. Konačno, poljoprivredna proizvodnja i ruralni razvoj komplementarni su razvoju turizma bilo da je riječ o mogućnosti prodaje poljoprivrednih proizvoda kako turistima, tako i ugostiteljskim objektima, bilo da je riječ o boravku turista na seoskim obiteljskim domaćinstvima.

## **3.2. Infrastruktura**

### **3.2.1. Vodoopskrba**

Veći dio sadašnjeg sustava vodoopskrbe općine Ljubuški izgrađen je krajem osamdesetih godina, te je njime obuhvaćeno cijelo područje općine Ljubuški. Voda koja se koristi za vodoopskrbu crpi se s izvorišta Vrioštice u Vitini i Studenčice u Studencima. Nastavak izgradnje vodoopskrbnog sustava počeo je 2005. godine, a po završetku izgradnje trebao bi osigurati 90%-tnu pokrivenost Općine. Dobro vodoopskrbno stanje rezultat je činjenice da je Ljubuški vodom najbogatija općina u Bosni i Hercegovini.

### **3.2.2. Odvodnja**

Izgradnja kanalizacijskog sustava za odvodnju oborinskih i fekalnih voda za grad Ljubuški završena je 1987. godine. Danas je sustav u relativno dobrom stanju, a njime je pokriveno oko 80% grada Ljubuškog. Za dio grada koji nije uključen u kanalizacijski sustav postoje tehničke mogućnosti da se to učini. Cijeli kanalizacijski sustav je priključen na glavni kolektor (promjer 1.000 mm) kojim se sve prihvaćene vode (oborinske i fekalne) odvođe u pročištač otpadnih voda. Ipak, on će vrlo brzo doseći projektirane kapacitete, te je već danas ovaj sustav potrebno rekonstruirati. Ostala naselja općine nisu spojene na kanalizacijski sustav te, uz porozni krški teren, brojne septičke jame predstavljaju ekološku prijetnju ovom prostoru.

### **3.2.3. Elektroopskrba**

Područje općine Ljubuški električnom energijom opskrbljuje „Elektroprivreda Hrvatske zajednice Herceg – Bosne“ d.d. Mostar, te je ova opskrba zadovoljavajuća za cijeli prostor općine.

### **3.2.4. Telekomunikacije**

Područje općine Ljubuški integrirano je u fiksni telekomunikacijski sustav Bosne i Hercegovine putem teleoperatora Hrvatske telekomunikacije d.d. Mostar koji je jedan od tri nacionalna teleoperatora u BiH. Kada je riječ o mobilnom telekomunikacijskom sustavu, zbog blizine granice s Hrvatskom, lokalno stanovništvo, uz usluge domaćeg operatora HT ERONET, djelomično koristi i usluge hrvatskih mobilnih teleoperatora.

### **3.2.5. Gospodarenje otpadom**

Organizirano sakupljanje i zbrinjavanje otpada na području općine Ljubuški još uvijek nije na zadovoljavajućoj razini. Sakupljanje i odvoz otpada organizirano je jedino u Ljubuškom i Vitini, dok stanovnici ostalih naselja improviziraju u zbrinjavanju otpada

(sami odvoze otpad u gradske kontejnere), često na neprimjeren način. Otpad se ne sortira niti se reciklira. Glomazni otpad također se odlaže na gradski deponij. Ipak, olakšavajuća je činjenica da na ovom području nema industrijskog i opasnog otpada.

S obzirom da je izuzetno mali prostor općine u sustavu organiziranog sakupljanja otpada, ne iznenađuje postojanje velikog broja divljih odlagališta smeća koje je moguće naći u skoro svakom naseljenom mjestu. Na njima se odlažu sve vrste otpadnog materijala, a često i stara vozila. Ovakav način zbrinjavanja otpada prvenstveno utječe na zagađenje vode, zraka i tla te opasno ugrožava zdravlje ljudi. Osim toga, postojanje divljih odlagališta rezultira i vizualnom polucijom, što zasigurno ne ide u prilog razvoju turizma na području općine Ljubuški.

### 3.3. Turistički resursi i atrakcije

Turistička atrakcijska osnova pojam je kojim se označava sveukupnost turističkih resursa koje je moguće naći na nekom području, a koje je moguće, u razumnom roku, staviti u turističku funkciju. Od karakteristika turističke atrakcijske osnove, odnosno od njezinog opsega i kvalitete ovisi kako intenzitet, tako i glavni razvojni pravci turizma u destinaciji. Ona predstavlja „turističku sirovinu“ koju je, kroz kvalitetno planiranje i upravljanje turističkim razvojem destinacije, moguće transformirati u tržišno prepoznatljive, konkurentne i dugoročno održive turističke proizvode i usluge. Kvaliteta turističke atrakcijske osnove posebno je važna za one destinacije koje, poput Ljubuškoga, još uvijek nisu afirmirane na turističkom tržištu te koje se, prema teoriji životnog ciklusa destinacije, tek nalaze u inicijalnoj fazi turističkog razvoja.

S obzirom na veliki značaj turističkih atrakcija za razvoj turizma na nekom prostoru, a to se odnosi i na prostor općine Ljubuški, potrebno je na jednom mjestu imati cjelovitu sliku o svim turističkim resursima i/ili atrakcijama kojima neki prostor raspolaže. Analiza turističke resursno-atrakcijske osnove te njezino vrednovanje omogućuje donošenje sudova o turističkom/tržišnom potencijalu svake atrakcije ili skupine (klastera) atrakcija, ali isto tako omogućuje i stjecanje uvida u njihove prostorne međuodnose. U tom je smislu, dakle, analiza i valorizacija turističke resursne osnove preduvjet kvalitetnog i sustavnog razvoja turizma na nekom području, uključujući i općinu Ljubuški.

Za potrebe strateškog promišljanja razvoja turizma na području općine Ljubuški, analiza turističke resursne osnove napravljena je temeljem „Osnovne klasifikacije turističkih resursa“ Eduarda Kušena<sup>3</sup>, koja sve turističke atrakcije, prema funkcionalnom kriteriju, dijeli na 16 glavnih skupina:

- Geološke značajke prostora,
- Klima,
- Voda,
- Biljni svijet,
- Životinjski svijet,
- Zaštićena prirodna baština,
- Zaštićena kulturno-povijesna baština,
- Kultura života i rada,
- Znamenite osobe i povijesni događaji,

---

<sup>3</sup> Kušen, E. (2002). Turistička atrakcijska osnova. Zagreb: Institut za turizam.

- Manifestacije,
- Kulturne i vjerske ustanove,
- Prirodna lječilišta,
- Sportsko-rekreacijska građevine i tereni,
- Turističke staze, putovi i ceste,
- Atrakcije zbog atrakcija, te
- Turističke paraatrakcije.

Osim sveobuhvatnosti, ovu metodologiju klasifikacije turističkih resursa karakterizira i vrlo visok stupanj detaljnosti. Tako su njome često puta evidentirani i oni turistički resursi koji nemaju izrazito veliki turistički potencijal ali ih, zbog sustavnosti klasifikacijskog postupka, ipak ne bi bilo primjereno ispustiti. Stoga ova klasifikacija predstavlja svojevrsnu kontrolnu listu koja služi za propitivanje svih turističkih potencijala koji mogu pridonijeti razvoju turizma što je osobito važno za destinacije koje su, poput općine Ljubuški, u ranoj fazi turističkoga razvoja.

Konačno, valja istaknuti da su za identifikaciju i evidenciju turističkih atrakcija na području općine Ljubuški korišteni različiti izvori - službeni dokumenti, turističke publikacije, Internet, obilazak terena kao i razgovor s naručiteljima i poznavateljima projektnog područja.

### 3.3.1. Geološke značajke prostora

Geološke značajke prostora obuhvaćaju turističke atrakcije vezane uz geološku građu određenog područja. To su primjerice, reljef, krš te pojedinačni geološki objekti kao što su špilje, jame, krška polja, stijene, vodopadi, vidikovci, riječni nanosi, rudnici i sl.

Geološku građu općine Ljubuški karakterizira ponajviše krš i krška polja - Ljubuško, Veljačko, Vitinsko i Studenačko polje - s karakterističnim dolcima i humcima koji pejzažu daju slikovitost, odnosno rijeka Trebižat koja u svom toku kroz projektno područje formira niz manjih i većih slapova. Tok rijeke Trebižat reguliran je nasipima, koji mogu poslužiti i kao pitoreskne pješačko-biciklističke staze. U turističke resurse ove vrste svakako valja ubrojiti i čitav niz krških vrela, ali i uzvisina (Klobuk, Gradina, Obale, Mrljanovac, Borajina, Oštri Humac), s kojih se pruža prekrasni pogled te pružaju mogućnosti rekreativnog planinarenja.

Kad je riječ o pojedinačnim lokalitetima, najveći potencijal za razvoj turizma predstavlja slap Kravica i njegovo okruženje. Riječ je o slapu visine od 26 do 28 metara, odnosno širine od oko 120 metara u podnožju, kojeg zatvara prekrasni kanjon s bujnom mediteranskom vegetacijom. Ovo je ujedno i jedino prirodno područje općine Ljubuški koje je pod zaštitom. U gospodarskom, a to podrazumijeva i u turističkom, smislu cijeli lokalitet se trenutno ne koristi ni ekonomski racionalno, niti prostorno svrsishodno. Naime, danas se ovaj lokalitet koristi prvenstveno kao kupalište, s izuzetno velikim pritiskom izletničke potražnje (okolno stanovništvo i izletnici u tranzitu uglavnom prema/iz Međugorja) u ljetnim mjesecima.

Od ostalih pojedinačnih atrakcija u ovoj kategoriji svakako valja izdvojiti i:

- slap Koćuša (i kontaktno područje) na rijeci Mlade u Veljacima;
- vrelo Vrioštice u Vitini, s akumulacijskim jezerom, manjim parkom i šetalištem;
- vrelo Kajtažovina u Studencima, koje se trenutno uređuje.

### 3.3.2. Klima

Područje općine Ljubuški karakterizira umjerena mediteranska klima, prosječne godišnje temperature od 15°C i 3.000 sunčanih sati tijekom godine. Umjerene zime karakteriziraju uglavnom kišne padaline, dok je snijeg vrlo rijetka pojava. U ovom području ljeta su žarka i suha, a karakteristični vjetrovi su bura i jugo. Povoljna klima omogućuje ugodan boravak na otvorenom većim dijelom godine.

### 3.3.3. Voda

Ljubuški je općina najbogatija vodom u cijeloj Bosni i Hercegovini. Raspolože izuzetno velikim količinama površinskih i podzemnih voda. Općini pripada rijeka Trebižat s pritocima Vrioštica, Studenčica i Lukoć. Rijeka Trebižat u području općine mijenja ime tri puta – Tihaljina (na ulasku u Općinu), Mlade (nizvodno od mosta Klobuk) i Trebižat (nakon prolaska ispod mosta na Humcu). Na obalama rijeke gdje je pristup vodi pitomiji, nalazi se nekoliko kupališta (kod slapa Kočuša, Vašarovići, Čeveljuša, Božjak) kojima se koristi uglavnom domicilno stanovništvo. Ova kupališta opremljena su bazičnim sportskim sadržajima i/ili ugostiteljskom suprastrukturuom.

U gornjem toku rijeke moguć je i rafting iako mogućnosti za to nisu optimalne, dok se od kupališta Božjak, u trasi od 11 km, organizira kanu-safari. Uz rijeku i na pritocima u prošlosti su bili brojni mlinovi, čiji se ostaci još uvijek mogu vidjeti. Trenutno je tek jedan mlin, s ugostiteljskim objektom, u izvornoj (radnoj) funkciji (Maričev mlin). Istodobno, mlinice kod vrila Vrioštice, iako relativno sačuvane, trenutno se ne koriste. Ova će se situacija uskoro izmijeniti, s obzirom da je Općina pokrenula projekt njihove obnove. Konačno, valja naglasiti da je obnova mlinice na izvoru Kajtavovina u Studencima već započela.

### 3.3.4. Biljni svijet

Prostor općine Ljubuški karakterizira i prisutnost šumskih površina, osobito listopadnih, pašnjaka - tipične krške livade, te plodnih polja na kojima se danas uzgaja povrće. U prošlosti, ovo je područje bilo poznato i po uzgoju duhana. Uslijed sustava državnih, regionalnih i lokalnih poticaja, brzo se povećavaju i površine pod vinogradima i maslinicima.

Vinogradi, u kojima se najčešće uzgajaju Žilavka, Blatina, Plavac mali i Merlot, trenutno zauzimaju oko 5% ukupnih poljoprivrednih površina Općine. S druge strane, prema službenoj evidenciji, na području Općine je zasađeno oko 50 tisuća stabala maslina.

Dinamika i očuvanost biljnog pokrova nudi brojne mogućnosti aktivnog boravka u prirodi, od branja šumskih plodova, preko učenja o prepoznavanju, branju i preradi aromatičnog i ljekovitog bilja, do sudjelovanja u različitim poljoprivrednim radovima u povrtnjacima, vinogradima i maslinicima.

### 3.3.4. Životinjski svijet

Rijeka Trebižat nastanjena je uglavnom potočnom pastrvom, mekousnom pastrvom, jeguljom, klenom i šaranom, a o ribnom fondu brine se Udruga sportskih ribolovaca Kravica, koja vrši redovito poribljavanje rijeke šaranom i pastrvom. Udruga ujedno organizira i sportska natjecanja. Na prostoru Općine se nalazi i nekoliko manjih ribnjaka u privatnom vlasništvu.



Hrvatska udruga lovaca Kravica gospodari s lovnim fondom na oko 10 hektara. U lovištima prevladava uglavnom sitna divljač. Od rijetke i zaštićene divljači ovdje obitava jarebica kamenjarka. Udruga lovaca uzgaja fazane i zečeve, a vrlo je aktivna i njihova kinološka sekcija. Kapaciteti lovišta ne omogućuju znatniji iskorak u smislu razvoja lovnog turizma, no lovci su izuzetno zainteresirani za organizaciju foto-safarija, kako u području općine Ljubuški, tako i u cijeloj Hercegovini.

Nadalje, ovdje valja spomenuti i imanje obitelji Grgić u Veljacima koja raspolaže značajnim brojem domaćih životinja, osobito konja. Međutim, turistički potencijal ovog imanja ograničen je niskim stupnjem poduzetničke orijentacije vlasnika.

### 3.3.5. Kulturno-povijesna baština

U kulturno-povijesnoj baštini općine Ljubuški ističu se:

- Samostan sv. Ante s najstarijom samostanskom crkvom u BiH (1869.) u kojoj je barokni oltar i orgulje (premeštene iz Kaptola), izuzetno lijepa muzejska zbirka utemeljena 1850 godine, galerija umjetnina posvećena temi majke, te bogata knjižnica s rijetkim knjigama (npr. prvi prijevod Homera na latinski tiskan 1537.);
- Stari grad Ljubuški (Tvrđava herceg Stjepana Kosače) na brdu Buturovica, iznad grada Ljubuški, čija gradnja datira iz sredine 15. stoljeća te koja je, tijekom vremena, proživjela niz dogradnji i proširenja. Zaštićena je graditeljska cjelina (nacionalni spomenik II kategorije) koja, pored tvrđave, obuhvaća džamiju i Mezarje. Iako su obrambeni zidovi tvrđave i unutrašnje zgrade većim dijelom urušeni, i dalje je riječ o izuzetno impozantnom zdanju koji svjedoči o burnim srednjovjekovnim vremenima ovog kraja. Zbog svoje veličine, potrebe za restauracijom i rekonstrukcijom, uvođenjem sustava obilaska kojim bi se jamčila sigurnost posjete, kao i organizacijom prilaza i parkirališta, stavljanje ovog potencijalno izuzetno vrijednog lokaliteta u funkciju posjete zahtjeva izradu cjelovitog plana ne samo obnove već i upravljanja;
- Antički vojni logor na Gračinama u Humcu (Bigeste) iz 1-3 st., tek je djelomično istražen i konzerviran u razdoblju od 1977. do 1988. godine. Na lokalitetu su otkopani ostaci rimskoga vojnoga kompleksa. Tijekom iskapanja pronađeni su brojni ostaci keramike, vrčeva, vaza, novčića, nakita, prstenja, stakla, alata i oružja. Manji dio eksponata nalazi se u Muzeju franjevačkog samostana Sv. Ante, a veći dio iskopina (keramika, staklo, numizmatika) nikad nije bio izložen. Danas je lokalitet u zapuštenom i devastiranom stanju. Ovo arheološko područje proglašeno je nacionalnom spomenikom 2003. godine.

Za stvaranje integralnog turističkog proizvoda općine Ljubuški, a osobito u kontekstu ponude različitih kulturno-povijesnih itinerera, odnosno osmišljavanja zanimljivih pješačkih i/ili biciklističkih ruta, vrlo vrijedni postaju i svi ostali elementi kulturne baštine oko kojih se mogu osmisliti zanimljive priče. U najvećem broju slučajeva, riječ je o baštini koja od strane domicilnog stanovništva nije percipirana kao važna i vrijedna. Prepoznavanje njene vrijednosti i moguće uloge u turističkom razvoju općine Ljubuški ujedno osigurava i njezinu primjerenu valorizaciju i zaštitu. Iako je cjelokupna inventarizacija resursne osnove izvan dometa ovog zadatka, ističemo tek one koje smo uspjeli inventarizirati tijekom obilaska terena i temeljem pregleda sekundarnih izvora:

- očuvan zaselak Staro Hardomilje kao izvanredan primjer rasutog stočarskog brdskog naselja;
- stara seoska domaćinstva na obroncima Klobuka;
- nekropole stećaka (ukupno registrirano 214 stećaka), koncentrirane uz cestu kod naselja Studenci, Zviriči i Bijača, zarasle u korov i s vremenom devastirane, a zbog izloženosti vremenskim prilikama, uglavnom slabo vidljivog reljefa<sup>4</sup>;
- Crkva gospe od Zdravlja u Veljacima s mozaikom;
- mlinovi na rijeci i vrelima – 6 mlinica trenutno u obnovi;
- sedam starih austro-ugarskih mostova na sedrenim temeljima kojima bi gornje dijelove trebalo rekonstruirati u izvornom obliku.

### 3.3.6. Kultura života i rada

Kultura života i rada nekog područja objedinjuje folklor, rukotvorstvo, tradicijsko građenje i uređenje vrtova, tradicijske obrte, gastronomiju, ugostiteljsku tradiciju, vinarstvo i gastroenologiju, te suvremenu proizvodnju. Svi ovi elementi, ako se pokaže dostatan interes lokalnog stanovništva, mogu postati turistička atrakcija.

Za njegovanje folklorne baštine u općini Ljubuški postoji veliki interes – u općini djeluje pet kulturno-umjetničkih društava s ukupno 300-njak članova. Oni ujedno njeguju i čuvaju od zaborava narodne nošnje i običaje ovog kraja.

Način na koji se nekada živjelo i radilo vrlo je teško vidjeti jer je, uslijed modernizacije i porasta životnog standarda, uglavnom nestalo tradicionalne ruralne arhitekture koju je danas moguće vidjeti jedino u brdskim zaseocima (Staro Hardomilje, pojedinačni objekti podno Klobuka). Tradicionalni obrti ovog kraja su „križanje“ duhana, tkanje, drvodjelstvo, pređenje vune, kameno-klesarstvo i proizvodnja napitaka mlaćenice i masla, koji se žele sačuvati od zaborava te se, u tu svrhu, uz tradicionalnu folklornu smotru „Ljubuško silo“ organizira i sajam starih zanata. Ovi obrti za sada se spašavaju od zaborava, no potencijalno predstavljaju značajan komplementarni turistički proizvod.

Suvremenu kulturu života i rada od osobitog interesa za turizam čini vinogradarstvo i vinarstvo koje se obnavlja, a u svrhu poticanja njegovog razvoja, organizirana je i regionalna vinska cesta. Četiri ljubuška vinara su njezini članovi. Drugi važni aspekt ove kulture čini medarstvo koje su ubrzano razvija. Trenutno je oko 60 certificiranih proizvođača meda, okupljenih u Udruzi Kadulja, od kojih 10-tak živi od medarstva te su zainteresirani za turističko poslovanje. Konačno, na prostotu Općine su i tri registrirane sušionice pršuta koje također mogu postati zanimljiv komplementaran proizvod.

### 3.3.7. Manifestacije

Na temeljima njegovanja narodnog kulturnog stvaralaštva u kulturno-umjetničkim društvima nastala je najpoznatija ljubuška kulturna manifestacija „Ljubuško silo“ – svojevrsna regionalna folklorna smotra, koja je prvi puta organizirana 2006. godine. Unazad dvije godine, u okviru „Ljubuškog sila“ organizira se i sajam tradicije i autohtonih proizvoda. Pored ove ključne manifestacije, ističe se još i Dječji glazbeni

---

<sup>4</sup> Stanje bi se uskoro moglo promijeniti zaživi li projekt Matice Hrvatske Ljubuški koja obuhvaća čišćenje prostora oko stećaka te izdavanje tematske brošure, ali i uslijed činjenice da je Komisija za očuvanje nacionalnih spomenika uvrstila nekropolu Mramorje u Gornjim Studencima na Privremenu listu nacionalnih spomenika BiH.

festival te, tijekom veljače, Ljubuški karneval. Od sportskih događanja ističe se Međunarodni rukometni turnir koji se organizira od 2000. godine. Povremeno se organiziraju manja sportska natjecanja lokalnog ili regionalnog karaktera. Od vjerskih događanja, posebno se ističe proštenje kada se u samostanu na Dan sv. Ante okupi od 30 do 50 tisuća hodočasnika.

### 3.3.8. Kulturne i vjerske ustanove

Centar ne samo duhovnog već i vjerskog života općine Ljubuški je Franjevački samostan Sv. Ante utemeljen 1876. godine. U njemu je smješten novicijat Hercegovačke franjevačke provincije. Samostan, kako je to već napomenuto, upravlja:

- muzejom koji je utemeljen davne 1884. godine te je ujedno i najstarija muzejska institucija u Bosni i Hercegovini. Zbirka sadržava eksponate iz mlađeg kamenog doba, antike, srednjeg vijeka i početka turske vladavine. Izložci su uglavnom sa šireg područja Hercegovine. Najvredniji eksponat u muzeju je Humačka ploča koja datira iz 12. stoljeća;
- umjetničkom galerijom „Majka“ čiji je utemeljitelj je fra. Ljudevit Rupčić. U svojoj stalnoj postavi ima oko 400 umjetničkih radova na temu majke. U galeriji se nalaze djela umjetnika iz Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Slovenije, Italije, Austrije, Srbije, Rusije, Ukrajine, Poljske, Konga. Poznata imena čija se djela nalaze u galeriji su Ivan Meštrović, Ivan Rendić, Juraj Škarpa, Ivan Lacković Croata, Mladen Veža, Mersad Berber, Dimitrije Popović, Edo Murtić, Đuro Seder, Ivo Šebalj i drugi;
- knjižnicom utemeljenom 1871. godine, koja danas ima preko 20.000 knjiga među kojima se nalaze dobro očuvane stare i raritetne knjige iz razdoblja od 16. do 19. stoljeća. Knjige obuhvaćaju gotovo sva područja društvenih i prirodnih znanosti. Uz velik broj teoloških i filozofskih knjiga na njemačkom, engleskom, talijanskom i drugim jezicima, tu su još enciklopedijska izdanja, rječnici, knjige s područja prava, klasična literatura, molitvenici, katolički časopisi, ali i knjige hercegovačkih franjevaca. Najvrjednija knjiga je 1. prijevod Homera na latinski jezik iz 1537. godine. Knjižnica je koncem 2003. godine temeljito obnovljena.

### 3.3.9. Sportsko-rekreacijske građevine i tereni

Sportsko-rekreacijski objekti na području općine Ljubuški namijenjeni su prvenstveno zadovoljavanju potreba za sportom i rekreacijom domaćeg stanovništva. U Općini se nalaze četiri takva objekta:

- gradska sportska dvorana, izgrađena 1998. godine, s kapacitetom od 4.000 mjesta;
- gradski stadion Babovac s atletskom stazom;
- centar malih sportova koji služi i za razna kulturna i društvena događanja; te
- boćarski dom Teskera s popratnim ugostiteljskim sadržajima.

## **3.4. Analiza i valorizacija dostignutog stupnja razvoja turizma na području općine Ljubuški**

Stupanj turističkog razvoja se uobičajeno procjenjuje temeljem broja turističkih dolazaka i noćenja s jedne, te turističkim i ugostiteljskim kapacitetima s druge strane.

Iako se ne raspolaže službenom statistikom, na temelju obilaska terena i razgovora s relevantnim dionicima, može se zaključiti da je turistički razvoj Općine tek u inicijalnoj razvojnoj fazi.

Naime, kad je riječ o smještajnom potencijalu Općine, valja istaknuti samo dva manja smještajna objekta, oba u gradu Ljubuški. To su mali poslovni hotel „Hum“ (8 soba, dvije manje konferencijske dvorane s ukupnog 65 sjedećih mjesta, restoran) te pansion i restoran „Bagin most“. U samom centru Ljubuškog nalazi se danas zatvoren i zapušten, ali privatiziran hotel „Bigeste“ koji bi se uskoro trebao početi obnavljati. Prema planu, trebao bi imati 50-tak soba na razini četiri zvjezdice. Realizira li se ovaj projekt, Ljubuški bi dobio kvalitetan gradski hotel.

Ugostiteljska ponuda također je skromna – pored već spomenuta dva restorana tu su još restorani „Kerametal“ i „Avangarde“, dok su kafići nešto brojniji. Tijekom ljeta ovu skromnu ugostiteljsku ponudu dopunjuju ugostiteljski objekti na kupalištima – uglavnom kafići i pečenjarnice montažnog tipa. U novije se vrijeme na tržištu pojavljuje i manji broj seoskih turističkih domaćinstava s ponudom prehrane uz najavu, a u ovaj trend uključuju se u vinarije. Međutim, s obzirom na nesklonost vlasnika da svoja obiteljska gospodarstva i ugostiteljsku djelatnost registriraju, ne može se s točnošću utvrditi niti broj takvih domaćinstava, a još manje opseg trenutne potražnje. Neovisno o tome, a sudeći po broju ukupno raspoloživih smještajnih jedinica kojima općina Ljubuški danas raspolaže, može se donijeti zaključak o malom broju realiziranih turističkih noćenja na cijelom razmatranom području.

S druge strane, a ponajviše uslijed povoljnog geoprometnog položaja na tranzitnoj ruti za Međugorje, te s nekoliko kupališta/izletišta na rijeci Trebižat, za pretpostaviti je da se na razmatranom prostoru, osobito tijekom ljetnih mjeseci, odvija prilično velika izletnička aktivnost (jednodnevni posjetitelji). Prema procjenama predstavnika općinske vlasti, kupalište Kravica godišnje posjeti i do 100 tisuća posjetitelja (hodočasnici na organiziranim turama, školske ekskurzije, tranziteri), a velik broj posjetitelja posjećuje i ostala kupališta. U takvoj situaciji, za pretpostaviti je da se jedini značajniji prihodi generiraju u ugostiteljskim objektima na kupalištima. Kako je riječ uglavnom o neregistriranim objektima, ova aktivnost generira tek minimalne prihode za Općinu, dok istovremeno Općina snosi sav trošak komunalnog održavanja ovih lokaliteta.

Na temelju prethodnih naznaka, uz skromne smještajne i ugostiteljske kapacitete, te nesklonost poduzetnika da svoju turističku djelatnost registriraju, može se i u nedostatku službene statistike konstatirati da turizam danas zasigurno nema veliki značaj za gospodarstvo općine Ljubuški.

Unatoč relativno skromnim performansama turističkog i ugostiteljskog sektora, vlasti općine Ljubuški, kao i u cijele Federacije BiH, svjesni su prednosti koje donosi turistički razvoj kako neposredno, tako i posredno, osobito kroz sinergiju s poljoprivrednom proizvodnjom. Ovaj stav transparentan je kroz dva, za razvoj turizma općine Ljubuški, ključna strateška dokumenta:

- Strategiji razvoja turizma Federacije BiH za period 2008. – 2018;
- Strategiji ekonomskog razvitka općine Ljubuški za razdoblje 2007. do 2012.

Polazište za izradu Strategije razvoja turizma Federacije BiH bilo je ne samo potaknuti turistički razvoj, već staviti turizam u funkciju: a) kreiranja pozitivnog imidža Federacije u cjelini, b) pokretanja cjelokupnog gospodarstva te c) zaštite prirodnih i kulturnih resursa. Ovi se ciljevi žele postići restrukturiranjem i repozicioniranjem

turističke ponude Federacije, polazeći od prirodne i kulturne raznolikosti koje postaju

temelj za uspostavljanje cijelog niza proizvoda specijalnih interesa. Pritom su, kao izuzetno atraktivni i konkurentni, prepoznati kulturni turizam, etno-turizam i zdravstveni turizam, dok su kao vrlo atraktivni i srednje konkurentni izdvojeni proizvodi ruralnog, poslovnog i gastronomskog turizma. Iako se o ovakvoj klasifikaciji turističkih proizvoda može diskutirati u smislu njezine parsimoničnosti (npr. svi ovi navedeni oblici turizma dio su turizma posebnih interesa), važno je u ovom kontekstu prepoznati jasnu orijentaciju na diversifikaciju turističkih iskustava kako bi se na prostor Federacije BiH privukli različiti, dobro definirani, izdašni i relativno lako dostupni specijalizirani tržišni segmenti. Zadovoljavanje smještajnih potreba prepoznatih ciljnih segmenata turističke potražnje zahtjeva i adekvatan porast smještajnih kapaciteta, pri čemu se ovim dokumentom predviđa rast ukupno raspoloživih smještajnih mogućnosti sa sadašnjih 36 na 64 tisuća ležaja u 2018. godine. Važno je također istaknuti da se najveći porast smještajnih mogućnosti planira u kategoriji motela, pansiona i vila, vrstama smještaja koju preferiraju turisti posebnih interesa u potrazi za novim doživljajima. Bude li se strategija sustavno implementirala, podrazumijeva se potreba uvođenja određenih mjera poticaja kako za izgradnju kapaciteta smještaja, tako i za razvoj navedenih turističkih proizvoda. To bi sve, nedvojbeno, trebalo dati zamah i turističkom razvoju zapadne Hercegovine.

Što se tiče područja Zapadno-hercegovačke županije, Strategija razvoja turizma Federacije BiH predlaže da poluge razvoja trebaju biti kulturna baština te izvorna i očuvana priroda. Prepoznaje se, nadalje, da je turizam, u odnosu na raspoložive resurse, na niskom stupnju razvoja, ali da postoji volja i želja lokalne zajednice koja, sinergijom s poljoprivredom, želi turizam pretvoriti u okosnicu gospodarskog razvoja. Slijedom toga, vizija kaže da bi Zapadno-hercegovačka županija trebala postati „destinacija različitih mogućnosti, prirodnih različitosti i bogate kulturno-povijesne baštine“, a što će se postići razvojem inovativnih proizvoda za tržišne segmenate privučene aktivnostima u prirodi i upoznavanjem kulturne baštine. Time bi se trebao postići razvoj turizma (ciljevi) kojim se:

- poboljšava kvaliteta života lokalnog stanovništva;
- otvaraju mogućnosti za snažniji razvoj poduzetništva i obrtništva, neposredno ili posredno u funkciji turizma;
- u razvoju primjenjuju načela održivog razvoja; odnosno
- osmišljavaju originalni i inovativni turistički proizvodi.

Strategija, nadalje, predlaže da je za realizaciju postavljenih ciljeva potrebno razvijati primarno kulturni turizam, gastronomiju i enologiju, ekoturizam i ruralni turizam te, sekundarno, etno turizam, sportsko-rekreacijski turizam, avanturizam i turizam posebnih interesa. Slijedom toga, definirani su i primarni projekti: ulaganje u smještajnu infrastrukturu, osmišljavanje i uređenje sportsko-rekreacijskih zona te razvoj tematskih putova duhana, sira i vina.

Podjednako relevantan dokument za planiranje turističkog razvoja općine Ljubuški je i Strategija ekonomskog razvitka općine Ljubuški za razdoblje 2007. do 2012. godine. Glavni cilj izrade ovoga dokumenta bio je stvaranje kvalitetnijih preduvjeta za brži ekonomski razvoj Općine te stvaranje nužnih preduvjeta za planiranje eventualnog korištenja sredstava iz strukturnih fondova EU-a. Ovaj dokument karakterizira detaljnija analiza stanja općine Ljubuški te je, u nedostatku prostornog plana, ovo ujedno i jedini dokument gdje se na jednom mjestu mogu naći podaci o zemljopisnim i geoprometnim karakteristikama, resursima, demografskom stanju,

poljoprivredi, gospodarstvu, društvenim djelatnostima i turizmu. Strategijom ekonomskog razvitka Općine postavljeni su sljedeći ciljevi:

- razvijena i ekonomski održiva privreda;
- razvijeni ljudski resursi i postignuta zadovoljavajuća stopa zaposlenosti; kao i
- očuvan okoliš.

Prioritetni ciljevi vezani uz opći strateški cilj uspostavljanja razvijene i ekonomski održive privrede vezani su uz poljoprivredu, malo i srednje poduzetništvo, infrastrukturu i turizam. Specifično, ciljevi vezani uz turizam definirani ovim dokumentom su:

- kompletna valorizacija najznačajnijih prirodnih resursa i stvaranje realne turističke ponude za inozemni i domaći turizam;
- poticanje razvoja tako da se stvore maksimalni mogući preduvjeti za produženje turističke sezone i povećanje stupnja iskorištenosti svih turističkih resursa; kao i
- uključivanje potencijala prirodnih, kulturno-povijesnih i drugih stvarnih vrijednosti u razvoju turizma.

Prepoznajući krajobraznu i biološku raznolikost kao temeljna obilježja turističke resursne osnove, Strategijom se detektiraju mogućnosti razvoja turizma na seoskim obiteljskim gospodarstvima, ali i sportskog lova i ribolova, te raznih aktivnosti na rijeci Trebižat. Konačno, Strategija ekonomskog razvitka upućuje na potrebu izrade cjelovitog plana turističkog razvoja koji će objektivno valorizirati i predložiti optimalni koncept turističkog razvoja područja općine Ljubuški.

Posebno valja istaknuti i činjenicu da ovaj dokument navodi kako je tijekom 1986. godine, na području općine Ljubuški ostvareno oko 35 tisuća noćenja te oko 2 milijuna KM prihoda od turizma. S obzirom da je logično za pretpostaviti kako je riječ o latentno prisutnoj potražnji za prostorom općine Ljubuški, ove će učinke biti moguće ponovno ostvariti, a i premašiti ukoliko se razviju dobro osmišljeni sustavi turističkih doživljaja.

### 3.5. Konkurentnost turističkog sektora općine Ljubuški

Konkurentnost neke turističke destinacije na globalnom tržištu najuže je povezana s različitim elementima turističke ponude kao što su npr. brojnost i kvaliteta smještajnih kapaciteta, raznovrsnost i kvaliteta ugostiteljske ponude, prirodna i kulturna baština, stanje komunalne infrastrukture, ali i gostoljubivost, vrijednost za novac, zakonska rješenja koja reguliraju turističku djelatnost, dostupnost, turistička signalizacija i sl. Drugim riječima, da bi neka turistička destinacija bila konkurentna (na međunarodnom i/ili domaćem tržištu), potrebno je da mnogobrojni, međusobno komplementarni, elementi turističke ponude budu posloženi na adekvatan način.

U skladu s prethodnim naznakama, a s namjerom da se što je moguće objektivnije utvrdi današnja konkurentna sposobnost turizma na području općine Ljubuški, potrebno je, u prvom koraku, definirati ključna područja koja utječu na konkurentnost neke destinacije kao i tzv. ključne činitelje uspjeha koji utječu na kvalitativnu razinu svake od ključnih odrednica destinacijske konkurentnosti. Tek je potom, u drugom koraku, moguće izvršiti ocjenu konkurentne sposobnosti na temelju kvalitativnog vrednovanja dostignutog stupnja razvijenosti svakog od prethodno definiranih ključnih činitelja uspjeha.

U metodološkom smislu, gore izneseni pristup implicira da se konkurentnost turizma na području općine Ljubuški ne ocjenjuje u odnosu na druge (potencijalno konkurentske) turističke destinacije, već u odnosu na idealno stanje integralne turističke ponude kojem valja težiti. Naime, pod pretpostavkom da su svi ključni činitelji uspjeha o kojima ovisi konkurentnost neke turističke destinacije dostigli najvišu razinu, takva bi turistička destinacija, teoretski, postigla maksimalnu konkurentnost, uslijed čega bi bila superiorna svim onim turističkim destinacijama kod kojih pojedini činitelji uspjeha još uvijek nisu dostigli najvišu razinu.

Kao područja koja direktno i/ili indirektno doprinose kvaliteti, a time i konkurentnosti, turizma na području općine Ljubuški posebno su razmatrana sljedeća:

- Dostupnost
- Resursno-atraktivna osnova
- Razvijenost turističkog sektora
  - Smještajni kapaciteti
  - Objekti hrane i pića
  - Ostale usluge
- Infrastruktura
- Marketing, promidžba i sustav informiranja turista
- Ljudski potencijali
- Društveno i poslovno okruženje
  - Umrežavanje s drugim gospodarskim sektorima
  - Organizacija, upravljanje i poticanje turističkog razvoja
  - Ostalo

Ocjena konkurentnosti turizma na području općine Ljubuški na temelju gore iznesenih pretpostavki izvedena je, u cilju maksimalne objektivizacije rezultata, putem panel istraživanja u kojem su sudjelovali kako lokalni predstavnici javnog i privatnog sektora povezani s turističkim privređivanjem na prostoru općine Ljubuški, tako i radni tim Instituta za turizam, Zagreb. Pritom je svaki od navedenih ključnih činitelja uspjeha ocjenjivan ocjenom od 1 (loše) do 6 (odlično), nakon čega su ocjene po pojedinim područjima zbrojene i podijeljene s brojem ključnih činitelja uspjeha kako bi se dobila srednja ocjena.

Na temelju rezultata provedenog panel istraživanja (tablica 3.5.1), može se zaključiti da je konkurentnost turizma na području općine Ljubuški ispod prosjeka (prosječna ocjena 2,91).

Tablica 3.5.1. Konkurentnost turizma općine Ljubuški – rezultati panel istraživanja

Elementi konkurentnosti		Jako loše=1, izvrsno=6					
A.	Dostupnost	1	2	3	4	5	6
1	Ceste koje vode prema općini Ljubuški						
2	Ceste unutar općine Ljubuški						
3	Dostupnost manjih ruralnih naselja						
4	Kvaliteta javnog prijevoza						
5	Blizina zračnih luka međunarodnog značenja						
6	Povezanost željeznicom						
	nešto drugo, navesti što						

<b>B.</b>	<b>Resursno-atraksijska osnova</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
7	Pejzažne raznolikosti					5	6
8	Raspoloživost turistički interesantnog prostora				4	5	
9	Brojnost i kvaliteta područja pod posebnim režimom zaštite			3	4		
10	Čistoća				4		
11	Kvaliteta okoliša					5	
12	Mir i tišina					5	
13	Urbana naselja (arhitektura, čistoća, događanja)			3			
14	Brojnost kulturnih spomenika					5	
15	Kvaliteta spomeničke baštine					5	
	nešto drugo, navesti što						
<b>C.</b>	<b>Smještajni kapaciteti</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
16	Brojnost smještajnih objekata		2				
17	Izgled, urednost i opći dojam smještajnih objekata				4		
18	Kvaliteta smještajnih objekata				4	5	
19	Ponuda dodatnih usluga u smještajnim objektima			3			
20	Kvaliteta usluživanja u smještajnim objektima			3	4		
21	Gostoljubivost osoblja u smještajnim objektima				4		
22	Kvaliteta i raznolikost hrane u smještajnim objektima				4		
23	Kvaliteta i raznolikost pića u smještajnim objektima				4		
	nešto drugo, navesti što						
<b>D.</b>	<b>Objekti hrane i pića</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
24	Raspoloživost objekata hrane i uz atrakcije / područja tur. aktivnosti		2	3			
25	Izgled, urednost i opći dojam objekata hrane i pića		2	3			
26	Raznolikost i originalnost ponude		2	3			
27	Kvaliteta hrane			3			
28	Autentičnost			3			
29	Korištenje lokalno proizvedene hrane			3			
30	Kvaliteta i raznolikost pića			3			
	nešto drugo, navesti što						
<b>E.</b>	<b>Ostale usluge</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
31	Prisustvo organizatora turističkih putovanja u destinaciji	1					
32	Raznolikost i obuhvat ponude organizatora turističkih putovanja	1					
33	Prisustvo organizatora specijalnih aktivnosti	1					
34	Raspoloživost i profesionalizam turističkih vodiča	1					
35	Postojanje vinskih i gastro cesta		2	3			
36	Kulturna ponuda (muzeji, kazališta, galerije)			3			
37	Postojanje i raznolikost kulturnih manifestacija i događanja			3	4		
38	Raspoloživost kongresnih sadržaja	1					
39	Raspoloživost i brojnost sportsko-rekreacijskih sadržaja			3	4		
40	Raspoloživost biciklističkih staza		2	3			
41	Raspoloživost pješačkih staza		2	3			
42	Raspoloživost sadržaja za zabavu na vodi		2	3			
43	Trgovine	1					
44	Suveniri, stari zanati		2	3			
	nešto drugo, navesti što						
<b>F.</b>	<b>Infrastruktura</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
45	Kanalizacija i sustav odvodnje		2				
46	Gospodarenje krutim otpadom		2				
47	Prisustvo "divljih" odlagališta smeća		2				
48	Postojanje sustava recikliranja krutog otpada	1					
49	Vodoopskrba				4	5	
50	Elektroenergetski sustav				4	5	
51	Telekomunikacije				4		
	nešto drugo, navesti što						





## 4. ANALIZA TRŽIŠTA

### 4.1. Uvodne naznake

Iako je područje općine Ljubuški u prošlosti privlačilo određeni broj posjetitelja<sup>5</sup>, ta turistička aktivnost je u većoj mjeri bila posljedica blizine Međugorja (susjedna općina Čitluk). Naime, kao najveće marijansko svetište u ovom dijelu Europe, Međugorje godišnje privuče preko 1.000.000 posjetitelja pa se jedan dio te potražnje „prelijevao“ i na područje općine Ljubuški. Takvo stanje je vjerojatno i danas, no o tome ne postoje službeni statistički podaci. Kao što je to već napomenuto, trenutni opseg turističkih aktivnosti na području općine Ljubuški relativno je skromnog intenziteta. Nizak intenzitet turističke aktivnosti nije iznenađujući s obzirom na činjenicu da općina Ljubuški u ovom trenutku nema razvijen integralni turistički proizvod odnosno nema razvijen sustav turističkih iskustava i/ili doživljaja kojim bi se planski i sustavno privlačili posjetitelji na ovo područje.

Osim uvida u širi kontekst u kojem valja promišljati budući razvoj turizma na području općine Ljubuški, te analize raspoložive resursno-atraksijske osnove (poglavlje 3), a čime su se utvrdili preduvjeti, ali i svojevrsna ograničenja za razvoj turizma na razmatranom području, odnosno identificirali mogući pravci turističkog razvoja koje postojeća atrakcijska osnova omogućuje, potrebno je utvrditi i da li postoje tržišni uvjeti prikladni za ekonomski opravdano poslovanje različitih sadržaja turističko-ugostiteljske ponude. Drugim riječima, potrebno je definirati opseg i karakteristike potencijalne tržišne potražnje. S ciljem da se utvrdi isplativost razvoja turizma na ovom području, kao i da se identificiraju relevantni trendovi u turističkoj potražnji kako bi se mogli osmisliti budući turistički proizvodi, promotivne aktivnosti i/ili sustav distribucije proizvoda, na ovom se mjestu, prvo daje pregled globalnih trendova u domeni tržišne potražnje koji utječu na turističke potencijale i tržišni položaj kontinentalnih turističkih destinacija, dok se, potom, identificiraju, kvalificiraju i opisuju značajke potencijalno interesantnih tržišnih segmenata.

### 4.2. Analiza globalnih trendova na svjetskom turističkom tržištu

Unatoč ekonomski nesigurnim i turbulentnim vremenima, koja nisu zaobišla niti svjetski turizam, on se i dalje smatra jednom od najvažnijih gospodarskih djelatnosti u svijetu. Nakon kratke stagnacije, od 2004. godine broj međunarodnih turističkih dolazaka u kontinuiranom je porastu. Tako je 2007. godine bilo realizirano 908 milijuna međunarodnih dolazaka, što predstavlja porast od 7,7% u odnosu na prethodnu godinu. U 2008. godini broj turističkih dolazaka i dalje je rastao, iako nešto sporije, pa je tako te godine ostvareno ukupno 924 milijuna dolazaka, uz stopu rasta od 2% u odnosu na 2007<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> U strategiji ekonomskog razvitka općine Ljubuški za razdoblje 2007. do 2012. godine u poglavlju pod nazivom „Gospodarski učinci turističkog razvoja Općine“ (str. 45) navodi se da je općina Ljubuški 1986. godine ostvarila oko 35 tisuća noćenja te da ju posjetilo oko 10 tisuća izletnika te da je kroz turističku aktivnost ostvareno oko 2 milijuna KM deviznog prihoda.

<sup>6</sup> UN-WTO (2009). World Tourism Barometer. Volume 7, issue 1.

Europa je i dalje glavno emitivno i receptivno tržište. Naime, stanovnici Europe ostvarili su 2008. godine 502 milijuna putovanja u inozemstvo, dok je oko 488,5 milijuna ili 53% međunarodnih dolazaka ostvareno u Europi, od čega gotovo 20% na Mediteranu. Prema izdacima za turistička putovanja u inozemstvo vodeća emitivna europska tržišta su: Njemačka, Velika Britanija, Francuska, Italija i Nizozemska. Zatim slijede Ruska Federacija, Belgija, Španjolska, Austrija i Švedska. Spomenutih deset zemalja generira 79% ukupne potrošnje na putovanja u inozemstvo svih Europljana.

Iako je Svjetska turistička organizacija, uslijed financijske krize 2009. godine, korigirala kratkoročne prognoze turističkih dolazaka, noćenja i potrošnje na globalnoj razini, dugoročna prognoza turističkih kretanja još nije revidirana. Prema dugoročnoj prognozi, uz prosječnu godišnju stopu rasta od oko 3%<sup>7</sup>, do kraja 2020. godine broj turističkih dolazaka mogao bi doseći 1,6 milijardi, od čega bi se u Europi trebalo ostvariti oko 717 milijuna, odnosno 46% ukupnih međunarodnih dolazaka. Drugim riječima, trenutna globalna financijska kriza i recesija ne bi dugoročno trebale smanjiti potrebu i želju ljudi za putovanjima, kao što to čine epidemije ili teroristički napadi.

Neovisno o prethodnim naznakama, u nastupajućem razdoblju valja očekivati promjene u strukturi turističkih putovanja. Naime, struktura putovanja mijenja se postupno tijekom posljednja dva desetljeća. Promjena trendova na globalnom turističkom tržištu uzrokovana je prvenstveno evolucijom svijesti turističkih potrošača koja je rezultirala pojavom novih vrijednosnih stavova, odnosno promjenom odnosa turista, kako prema sebi samima, tako i prema svijetu koji ih okružuje. Nove turiste, s jedne strane, karakterizira želja za aktivnim sudjelovanjem u životu destinacije. Oni od turističkog putovanja ne očekuju samo odmor, zabavu i rekreaciju nego i stjecanje novih spoznaja, proširivanje horizonata, te duhovni rast i razvoj. S druge strane, novi turisti također pokazuju povećanu razinu brige za zaštitu okoliša i često, iz principijelnih razloga, ne žele putovati u destinacije koje degradiraju svoj okoliš dok su, istodobno, spremni platiti veću cijenu za boravak u onim destinacijama koje percipiraju kao ekološki osviještene. Ovi se trendovi pripisuju, djelomično, širim ekonomskim i socio-demografskim promjenama, a djelomično i ubrzanim tehnološkim napretkom koji se dogodio u zadnjem desetljeću. Svjetska turistička organizacija (UNWTO)<sup>8</sup> navodi da je jedan od najvažnijih trendova na globalnom turističkom tržištu sve veća segmentacija turističkog tržišta te činjenica da će u budućnosti značaj tradicionalnog turističkog proizvoda temeljenog na atrakcijama mora i sunca sve više opadati dok će rasti značaj i tržišni udio tzv. posebnih oblika turizma. Neki od najvažnijih trendova koji obilježavaju suvremeno turističko tržište su:

- Povećanje diskrecijskog djela dohotka stanovnika glavnih emitivnih tržišta i smanjenje njihovog radnog vremena što omogućuje češća, ali vremenski kraća turistička putovanja. Zbog toga danas većina stanovnika glavnih emitivnih tržišta, osim „glavnog godišnjeg odmora“ tijekom godine, poduzima još 2-3 kraća turistička putovanja;
- Sve dinamičniji i naporniji životni ritam rezultirat će pojavom sve većeg broja destinacija i turističkih proizvoda koji su namijenjeni psihofizičkoj rekuperaciji i duhovnom rastu i razvoju;

---

<sup>7</sup> UN-WTO (2009). Tourism highlights 2008 Edition. Madrid: UNWTO.

<sup>8</sup> UNWTO, „Tourism 2020 Vision-Volume 7: Global Forecasts and Profiles of Market Segments“, Madrid, 2001.

- Starenje populacije glavnih emitivnih tržišta ukazuje na činjenicu da će u budućnosti dominantan segment turističkog tržišta biti turistički potrošači koji su stariji od 50 godina, što će imati veliki utjecaj na razvoj turističkog proizvoda. S obzirom da starija populacija nema ograničenja glede dijela godine u kojemu odlaze na turistička putovanja, to bi za mnoge destinacije moglo predstavljati dobru mogućnost za turističko poslovanje tijekom većeg dijela godine. Isto tako, s obzirom da starija populacija sve više pažnje posvećuje zdravom načinu života, vrlo je izvjesno da će se na tržištu pojaviti cijeli niz novih destinacija koje će probati pridobiti ovaj segment turističke potražnje;
- Povećanje mobilnosti turista kao rezultat dinamičnog razvoja zračnog i cestovnog prometa, ali i procesa političko-ekonomskih integracija glavnih emitivnih tržišta;
- Povećanje ekološke svijesti turista – moderni turisti sve više pažnje, pri odabiru destinacije, poklanjaju njezinim ekološkim značajkama koje su, u zadnje vrijeme, postale važan činitelj atraktivnosti turističkih destinacija. Turistički potrošači su sve češće spremni platiti premijsku cijenu za destinacije koje su ekološki očuvane i koje oni percipiraju kao destinacije koje funkcioniraju na načelima održivog razvoja. Zbog povećanje svijesti turista o potrebi očuvanja okoliša te posljedičnog porasta potražnje za tzv. ekodestinacijama, u budućnosti se može očekivati porast, kako broja, tako i stupnja sofisticiranosti, destinacija koje će nuditi ovu vrstu turističkog proizvoda;
- Povećanje svijesti o značaju i vrijednosti kulturno-povijesne baštine manjih naroda koji doprinose i obogaćuju globalnu svjetsku kulturu, odnosno odbijanje bilo čijeg „kulturnog imperijalizma“, rezultira povećanim zanimanjem turista za kulturno-povijesnu baštinu svih destinacija te dovodi do pojačane želje turista da se поближе upoznaju s kulturom života i rada domicilnog stanovništva u destinaciji;
- Tehnološki razvoj, u posebice razvoj i globalna dostupnost Interneta, omogućuje bolju informiranost turista i posljedično donošenje kompetentnijih odluka o odabiru destinacije. Drugim riječima, Internet omogućuje bitno (pro)aktivniji angažman turističkih potrošača u odabiru turističkog proizvoda, a time i mogućnost krojenja turističkog proizvoda prema njegovim ili njenim osobnim željama i preferencijama.

Većina prethodno navedenih trendova izrazito je povoljna za turistički razvoj općine Ljubuški. Pritom osobito valja istaknuti: a) sve veću sklonost turista prema otkrivanju novog i nepoznatog putem dokoličarske edukacije i putovanja u nove, neotkrivene destinacije, b) tendenciju sve češćih i vremenski sve kraćih putovanja, te c) sve učestalije korištenje Interneta za planiranje putovanja.

### 4.3. Identifikacija potencijalne tržišne potražnje

Polazeći od analize resursne osnove koja ukazuje na potencijalni sustav doživljaja koje prostor općine Ljubuški može podržati, potrebno je pristupiti ne samo identifikaciji, već i kvantifikaciji potencijalne potražnje za budućim turističkim proizvodima razmatranog područja. Na taj će se način, s jedne strane, dodatno iskristalizirati profil tipičnih posjetitelja na koje općina Ljubuški mora ciljati u nastupajućem razdoblju, dok će se, s druge strane, stvoriti preduvjeti za utvrđivanje razvojnih prioriteta i dimenzioniranje budućih turističkih proizvoda Općine.

Uobičajeno, ovakva analiza polazi od postojeće turističke potražnje. Kako je ova potražnja, s jedne strane, izuzetno niska dok, s druge strane, nije adekvatno statistički evidentirana, pri njezinoj kvantifikaciji koristimo se relevantnim tržišnim istraživanjima TOMAS, Instituta za turizam, osobito istraživanjem TOMAS Ljeto za procjenu tržišta stacionarnih ljetnih turista Dalmacije, TOMAS Domaćim stanovništvom za procjenu potražnje stanovnika Dalmacije, te TOMAS Tranzitom za procjenu i profiliranje ljetnog tranzitnog turističkog prometa prema dalmatinskim odredištima. Kako ovakva ili slična tržišna istraživanja nisu na raspolaganju za BiH, pri procjeni potencijalne potražnje koju bi mogli generirati stanovnici BiH, koristimo niz ekspertno utemeljenih pretpostavki.

Kako bi se potencijalna turistička potražnja kvantificirala i profilirala, potrebno ju je razložiti na segmente. Segmentacija se bazira na sljedećih nekoliko pretpostavki:

- uslijed generalnog nedostatka za tržište spremnih turističkih proizvoda, s jedne strane, te slabog tržišnog profiliranja Ljubuškog (i Hercegovine), a povezano i sa skromnim i relativno neorganiziranim marketingom na udaljenijim tržištima, realno je da se općina Ljubuški (pa i cijela Hercegovina) koncentrira na geografski najbliža tržišta;
- u inicijalnoj fazi turističkog razvoja, koju karakterizira slaba smještajna ponuda, proizvodi koji će se formirati bit će uglavnom izletničkog karaktera. Samim tim, za pretpostaviti je da će se izletnička potražnja crpiti u radijusu od 50-ak do 100-njak kilometara u okruženju projektnog područja<sup>9</sup>. Drugim riječima, izletničku potražnju čine: a) domicilno stanovništvo matične županije, Hercegovačko-neretvanske i obližnjih dalmatinskih županija (RH), kojima je Ljubuški prometno dostupan unutar sat do dva vožnje automobilom te koje će, potencijalno, ovisno o proizvodima i uslugama koje će se nuditi, osiguravati turističku aktivnost tijekom većeg dijela godine, odnosno b) stacionarni turisti dalmatinskih i hercegovačkih destinacija, osobito tijekom ljetnih mjeseci;
- s obzirom da je općina Ljubuški na trasi glavnog prometnog pravca (koridor V/C), odnosno da će, u skoroj budućnosti, kroz nju teći većina prometa od Mađarske prema južnom Jadranu, značajan dio buduće izletničke potražnje Općina će crpiti i od putnika u tranzitu;
- s vremenom, a povezano kako s razvojem palete turističkih proizvoda na području općine Ljubuški, tako i s intenziviranjem nacionalne i regionalne marketinške kampanje na udaljenijim tržištima, inicirat će se potražnja različitih segmenata tzv. tržišta specijalnih interesa, koja se može dodatno segmentirati prema specifičnim aktivnostima. S obzirom da će se ova potražnja crpiti i iz geografski udaljenijih tržišta, te da će za veliku većinu ovih turista cijela Hercegovina biti potpuno nepoznata destinacija koja će se željeti otkrivati, tržište specijalnih interesa generirat će višednevnu potražnju te, vjerojatno, ponovne dolaske.

---

<sup>9</sup> Domaća potražnja je za destinacije u početnoj fazi turističkog razvoja izuzetno važna, a čini je uglavnom stanovništvo u neposrednom okruženju. Ova se potražnja tipično ne prepoznaje kao turistička potražnja, pa je primjereno stoga podsjetiti ovdje da Svjetska turistička organizacija definira turistička putovanja kao sva ona putovanja stanovnika izvan mjesta stanovanja, a vezana za rekreaciju, slobodno vrijeme, poslovne svrhe ili vjerske razloge. To ne uključuje svakodnevna putovanja na posao, u školu i sl. Stoga, turisti su oni pojedinci koji su zbog putovanja izvan svog uobičajenog okruženja više od 24 sata i pri tome ostvaruju noćenje, a izletnici su oni pojedinci čije putovanje traje manje od 24 sata, te pri tom ne ostvaruju noćenje.

Temeljem ovih pretpostavki, potencijalnu turističku potražnju općine Ljubuški čine:

- stanovnici matične županije, stanovnici susjednih županija u BiH, kao i populacija Splitsko-dalmatinske i Dubrovačko-neretvanske županije RH;
- sezonski boravišni turisti na području Hercegovine, ali i u obližnjim dalmatinskim destinacijama RH;
- turisti u tranzitu, kao i
- određene, temeljem resursne osnove definirane, niše tržišta specijalnih interesa.

#### 4.3.1. Domaća potražnja (stanovnici Hercegovine i Dalmacije)

Domaća potražnja, kao što je na to već ukazano, trenutno predstavlja najvažnije tržište za potencijalne turističke proizvode i usluge općine Ljubuški. Nju, u prvom krugu, čine:

- stanovnici ostatka Zapadno-hercegovačke županije kojih je, prema zadnjem popisu stanovništva, oko 60.600 (ne uključujući stanovnike općine Ljubuški). S obzirom na blizinu Ljubuškog te rijeku Trebižat koja pruža osvježenje u ljetnim mjesecima, za pretpostaviti je da će barem 50% stanovnika ovog područja posjetiti prostor općine Ljubuški najmanje četiri puta godišnje. Drugim riječima, riječ je o 120.000 -130.000 posjeta godišnje.
- stanovnici susjedne Hercegovačko-neretvanske i Herceg-bosanske županije, kojih je, prema zadnjem popisu stanovništva, oko 331.500. Kako su ove županije ponešto udaljenije, te obje imaju vlastite vodene površine (rijeke ili jezera) pogodne za ljetno osvježavanje, a uzimajući u obzir i nešto lošiju razinu primanja na njihovom području, može se, pretpostaviti da svaki 10 stanovnik/ca ovih županija poduzme jedno putovanje u općinu Ljubuški tijekom godine. Drugim riječima, riječ je o 33.000 jednodnevnih posjeta;
- stanovnici dviju gravitirajućih dalmatinskih županija (oko 464.000 osoba u Splitsko-dalmatinskoj, te oko 123.000 osoba u Dubrovačko-neretvanskoj županiji). Temeljem istraživanja TOMAS Domaće stanovništvo 2008. godine, stanovnici Dalmacije realizirali su 240.000 putovanja u BiH, od čega 153.000 (64%) jednodnevnih, te 87.000 (36%) višednevnih putovanja. Pretpostavka je da je barem 50% ovih putovanja usmjereno na područje Hercegovine, a na što upućuju prevladavajući motivi - 16% posjet prijateljima i rođacima, 15% kupovina, 29% rekreacijske aktivnosti, 13% kultura, zabava i posjet manifestacijama. Stoga, ovaj segment mogao bi obuhvaćati oko 120.000 potencijalnih posjetitelja.

U skladu s gornjim pretpostavkama, ukupna realna potražnja domaćeg stanovništva za budućim turističkim proizvodima i uslugama općine Ljubuški kreće se na razini od oko 283.000 osoba godišnje, od čega bi 130 tisuća posjeta generirali stanovnici Zapadno-hercegovačke županije, 33 tisuće stanovnici okolnih županija BiH, te 120.000 stanovnici Dalmacije.

#### 4.3.2. Sezonski boravišni turisti

Većinu ove potražnje čine dva pod-segmenta:

- turisti stacionirani u brojnim priobalnim turističkim odredištima Dalmacije iz kojih već danas prostor Hercegovine crpi značajnu izletničku potražnju

usmjerenu uglavnom prema turističkim odredištima susjedne županije - Međugorju, Mostaru, Počitelju te PP Hutovo blato, kao i

- turisti stacionirani u susjednim županijama BiH, prvenstveno Hercegovačko-neretvanskoj, s obzirom da su u ovoj županiji glavna turistička odredišta ovog dijela BiH.

Dvije dalmatinske županije u susjednoj RH (Splitsko-dalmatinska i Dubrovačko-neretvanska), zabilježile su tijekom 2009. godine<sup>10</sup> 1,65 milijuna turističkih dolazaka. Prema istraživanju TOMAS Ljeto 2007, njih oko 1,2 milijuna (ili 75%) poduzima samostalne, a oko 1,0 milijuna (58%) odlazi na organizirane jednodnevne izlete. Među popularnijima su izleti u neka od odredišta Hercegovačko-neretvanske županije (Međugorje, Mostar) koja su vrlo blizu administrativnim granicama općine Ljubuški. Organizirani izleti uglavnom su tipizirani te se, kroz godine, vrlo malo inoviraju. S obzirom da većinu turista Dalmacije čine gosti već familijarni s destinacijom, ne bi trebao iznenaditi podatak da su turisti Dalmacije izrazili nizak stupanj zadovoljstva ponudom organiziranih izleta. Ovaj podatak, zajedno s činjenicom da turisti Dalmacije nisu zadovoljni s kvalitetom informacija u destinaciji, upućuje na činjenicu da bi općina Ljubuški, usustavi li turistički proizvod pogodan za jednodnevne izlete (bilo organizirane, bilo samostalne) te promovira li ih učinkovito, mogla kanalizirati jedan dio ove potražnje.

Prema službenoj statistici Federalnog zavoda za statistiku BiH, Hercegovačko-neretvanska županija zabilježila je 2008. godine 85.400 turističkih dolazaka, od čega su 53.000 bili strani, a ostatak domaći posjetitelji. U Strategiji razvoja turizma Federacije BiH, prepoznaje se problem neprijavlivanja turističkih dolazaka, te se smatra da se oko 70% turističke aktivnosti ne prijavljuje. Ako, prema tome, na prostor Federacije BiH godišnje dođe još oko 170.000 neprijavljenih turista, to bi značilo da turističko tržište Federacije BiH sačinjava oko 250 tisuća turističkih dolazaka.

S obzirom da nema kvalitativnih pokazatelja o turistima koji borave na prostoru Federacije BiH, a da većim dijelom ovu potražnju generiraju:

- Međugorje, gdje su turisti koncentrirani ponajviše na svetište,
- Neum, čiji su turisti po svojim bitnim značajkama vjerojatno slični onima koji posjećuju ostale dijelove Dalmacije, pri čemu su možda još i izletnički aktivniji (s obzirom da je obalno područje Hercegovačko-neretvanske županije relativno malo), odnosno
- Mostar, za koji se može pretpostaviti da je riječ o turistima koji su prvi puta na hercegovačkom području uslijed čega su i dodatno zainteresirani za obilazak i upoznavanje turističkih atrakcija šireg prostora Hercegovine, može se pretpostaviti da najmanje 50% ovih turista odlazi na samostalne i/ili organizirane izlete u okolicu.

U skladu s prethodnim naznakama, a pod pretpostavkom da se na prostoru općine Ljubuški sustavno počne razvijati odgovarajući sadržaji turističko-ugostiteljske i druge uslužne ponude, za očekivati je da će određen dio potencijalne turističke potražnje od 1,5 milijuna turističkih dolazaka godišnje, stacionirane u dvije dalmatinske županije RH, odnosno Hercegovačko-neretvanskoj županiji FBiH, posjetiti i općinu Ljubuški. Pod konzervativnom pretpostavkom da općina Ljubuški

---

<sup>10</sup> BIST – online informacijski sustav Instituta za turizam koji koristi podatke DZS o turističkom prometu u Hrvatskoj ([www.iztg.hr/bist/](http://www.iztg.hr/bist/)).

usprije privući samo 5% od ukupno raspoložive, izletnički orijentirane potražnje, na prostor Općine privlačilo bi se na godišnjoj razini oko 73.000 dodatnih posjetitelja.

#### 4.3.3. Turisti u tranzitu

Kao što je već naglašeno, općina i grad Ljubuški vrlo su povoljno geoprometno locirani. U neposrednoj blizini grada Ljubuški prolazi glavni prometni pravac E-73, kojom se odvija kako najveći dio putovanja iz unutrašnjosti FBiH prema dalmatinskim odredištima, tako i najveći dio izletničkih putovanja prema Međugorju i Mostaru.

Iako je turiste u tranzitu teško egzaktno kvantificirati, za polazište se obično uzima prosječan godišnji dnevni promet na relevantnim prometnicama. Prema brojanju prometa na magistralnim i regionalnim cestama BiH, provedenom 2008. godine<sup>11</sup>, na dionici Mostar – Široki Brijeg prosječan godišnji dnevni saobraćaj dostigao je 7.000 automobila. Nadalje, oko 5.000 automobila dnevno prođe dionicom Metković – Žitomislići, gdje se kod Čitluka odvaja cesta za Ljubuški. Konačno, dionicom Čitluk – Ljubuški prođe dnevno 2.300 automobila. Drugim riječima, na glavnoj magistralnoj cesti kroz Općinu, kao i na glavnim odvojcima prema istoku (Široki Brijeg i Ljubuški) dnevno prođe, u prosjeku, 14.300 automobila. Pod pretpostavkom da se samo 2% ovog prometa zaustavi na prostoru općine Ljubuški, riječ je o 104.000 zaustavljanja godišnje. Nadalje, pod pretpostavkom da su u svakom automobilu, u prosjeku, samo dvije osobe, realni potencijal tranzitnog tržišta iznosi oko 208.000 posjeta godišnje.

Iako kvalitativni podaci za turiste u tranzitu na FBiH još uvijek ne postoje, može se pretpostaviti da su navike i način ponašanja ovih turista slične onima u RH. Drugim riječima, njihove se navike mogu aproksimirati temeljem tržišnog istraživanja TOMAS Tranzit 2005. U skladu s takvim pristupom, a na temelju rezultata istraživanja za RH, za očekivati je da se oko 50% turista u tranzitu kroz FBiH ne zaustavlja na putu do svog krajnjeg odredišta. Razlog tome je, velikim dijelom, nepostojanje atraktivnih sadržaja koji bi ih motivirali na zaustavljanje. Međutim, njih oko 25% zaustavlja se spontano kako bi posjetili zanimljiva mjesta na putu do svog krajnjeg odredišta, pri čemu ih osobito privlače nepoznata mjesta. Konačno, važno je istaknuti i činjenicu da oko 13% turista u tranzitu, već prije početka putovanja, planira posjetiti neku usputnu atrakciju na putu do krajnjeg odredišta. Stoga je pravovremeno informiranje turista u tranzitu, odnosno osmišljena interpretacija resursno-atrakcijske osnove ključno za privlačenje ovog dijela potražnje na prostor općine Ljubuški.

#### 4.3.4. Segmentacija tržišta prema aktivnosti u destinaciji

Analiza resursne osnove jasno je ukazala na činjenicu da glavne atribute prostora općine Ljubuški sačinjava nekoliko izvanredno potentnih turističkih mikrolokality, očuvani ruralni ambijent, niski stupanj naseljenosti, te kulturno-povijesna baština. Sukladno tome, identificirani su i potencijalni tržišni segmenti temeljem aktivnosti u destinaciji.

##### Ruralni turizam

Prema podacima Svjetske turističke organizacije, potražnja za ruralnim turizmom kroz zadnjih 10-tak godina raste godišnje oko 6%. Turisti koji vrijeme provode u ruralnim destinacijama mlađe su i srednje dobi, prosječnih ili nadprosječnih primanja, putuju s obitelji i/ili prijateljima, a u destinaciji se najčešće bave različitim

---

<sup>11</sup> J.P. Direkcija cesta Federacije BiH (2009.) Brojanje saobraćaja na magistralnim cestama Federacije BiH u 2008. godini. Sarajevo: Građevinski fakultet.



aktivnostima poput planinarenja, jahanja, ribolova, obilaska vinskih cesta, te posjeta kulturnim i prirodnim atrakcijama. Uglavnom su samostalni, traže kontakt sa domaćim stanovništvom, žele iskusiti jednostavan, miran i opušten tradicionalni način života koji je daleko od užurbane svakodnevnice. U ruralnim područjima borave relativno kratko, tijekom produženog vikenda ili maksimalno jedan tjedan. Uz opušteni odmor koji preferiraju, neizostavna im je i kvaliteta ponuđene usluge.

Iako ruralni turizam ima vrlo značajnu ulogu u razvoju ruralnih područja, očuvanju lokalnog identiteta, tradicije i običaja, ipak veličina tržišta ruralnog turizma u FBiH još uvijek nije poznata. Međutim, imajući u vidu resursnu osnovu općine Ljubuški i njezino ruralno okruženje, za pretpostaviti je da bi ovaj segment mogao u budućnosti predstavljati značajni dio ukupne turističke potražnje razmatranog područja.

Na osnovi analize resursne osnove te analize tržišta ruralnog turizma, potencijal za razvoj ovog oblika turizma u općini Ljubuški, zajedno s faktorima uspjeha prikazan je u sljedećoj tablici:

Proizvod	Ruralni turizam
Tržišni potencijal	<ul style="list-style-type: none"> <li>visok</li> </ul>
Potencijal za razvoj proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>visok</li> </ul>
Potencijalna tržišta	<ul style="list-style-type: none"> <li>regionalno</li> <li>nacionalno</li> <li>stariji posjetitelji</li> </ul>
Faktori uspjeha proizvoda  	<ul style="list-style-type: none"> <li>razviti specijalizirane usluge oko centralnih tema ruralnog života – uživanje u prirodi, upoznavanje načina života i stvaranje prijateljstva s domaćinima, sudjelovanje u poljoprivrednim aktivnostima, upoznavanje lokalne kulinarske tradicije, sudjelovanje u pučkim svetkovinama</li> <li>identificirati centralne teme pojedinih dijelova ruralnog prostora općine koje kombiniraju: a) materijalnu i nematerijalnu kulturnu baštinu, b) krajobraz i prirodu kojom su okruženi, c) poljoprivrednu proizvodnju i d) prezentaciju kulture i života rada na ovim prostorima</li> <li>identificirati pojedince s poduzetničkim talentom te im osigurati odgovarajuće obrazovanje i razvoj vještina kako bi njihov proizvod ruralnog turizma bio tržišno konkurentan</li> <li>osigurati organizacijsku i marketinšku podršku poduzetnicima i ruralnom turizmu</li> </ul>

### Kulturni turizam

Imajući u vidu kulturno-povijesnu resursnu osnovu općine Ljubuški, razvoju kulturnog turizma također valja posvetiti posebnu pažnju. Podatak da oko 37% međunarodnih putovanja uključuje komponentu kulturnog turizma<sup>12</sup>, govori o izuzetno velikom tržištu koje raste svake godine. Za općinu Ljubuški su interesantna dva segmenta

<sup>12</sup> Richards, G. (1996), Production and consumption of European cultural tourism. Annals of Tourism Research. 23(2):261-283.-preuzeto iz MP BBŽ.

kulturnog turizma: turizam baštine i turizam događanja. Turizam baštine obuhvaća posjete kulturno-povijesnim lokalitetima i atrakcijama, pri čemu su za njega najznačajniji turisti u dobi između 45 i 60 godina. Turizam događanja, s druge strane, posebno motivira mlađe dobne skupine, a odnosi se na prisustvovanje koncertima, festivalima, folklornim smotrama, eno-gastro događanjima, te raznim drugim manifestacijama koje slave lokalne običaje i tradiciju.

Podaci o potražnji za proizvodima kulturnog turizma u FBiH ne postoje, no prema podacima istraživanja TOMAS Ljeto 2007<sup>13</sup> za Hrvatsku, oko 63% stacionarnih turista Splitsko-dalmatinske županije i oko 80% turista Dubrovačko-neretvanske županije obilazi kulturno-povijesne znamenitosti (segment turizma baštine). Isto tako, oko 40% turista iz ove dvije županije posjećuje koncerte (segment kulturnog turizma). Istodobno, turisti obje županije su nezadovoljni raznolikošću kulturnih manifestacija i prezentacijom kulturne baštine. Stoga bi se jedan dio stacionarne potražnje ove dvije županije u RH i to, osobito izletničke, u prvoj fazi, a potom i turističke, u kasnijoj fazi, mogao zainteresirati za proizvode turizma baštine u općini Ljubuški (gradina Herceg Stjepana te muzejsko-galerijski postav Samostana sv. Ante, stećci). Konačno, postojanje kulturnih turista u relativno bliskom okruženju može biti dodatna prilika za općinu Ljubuški da osmisli dobre, zanimljive i stručno vođene ture obilaska kulturno-povijesnih lokaliteta, kao i da organizira različite manifestacije koje slave lokalne običaje i tradiciju.

Na osnovi analize resursne osnove te analize tržišta kulturnog turizma, potencijal za razvoj ovog oblika turizma u općini Ljubuški, zajedno s faktorima uspjeha prikazan je u sljedećoj tablici:

Proizvod	Kulturni turizam
Tržišni potencijal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visok</li> </ul>
Potencijal za razvoj proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• srednji</li> </ul>
Potencijalna tržišta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lokalno</li> <li>• regionalno</li> <li>• stariji posjetitelji</li> <li>• obitelji s djecom</li> <li>• školske ekscurzije</li> </ul>
Faktor i uspjeha proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uređeni prilazi te minimalno turistička signalizacija, interpretacijska ploča i promotivni/info pamflet</li> <li>• jednako tretirati i građevine koje se obnavljaju (interpretaciju preusmjeriti na priču o propadanju, zaštiti i restauraciji)</li> <li>• za događanja sastaviti portfelj atrakcija kako bi se izbjeglo tematsko dupliranje i vremensko preplitanje,</li> <li>• uvezati prostorno disperzirane kulturne atrakcije tematskom rutom</li> <li>• povezati tematsku rutu s komercijalnim turističkim sadržajima kako bi se posjetiteljima osigurao komfor, a turističkom sektoru ekonomska dobit</li> </ul>



## Ribolovni turizam

<sup>13</sup> Marušić, Z., Čorak, S., Hendija, Z., Ivandić, N. (2008). TOMAS Ljeto 2007- Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj: Institut za turizam, 118-134.

Područje općine Ljubuški, manje uslijed činjenice da je vodom najbogatija općina u BiH, a više uslijed činjenice da je rijeka Trebižat još uvijek izuzetno čista i bogata ribom, ima izraziti turistički potencijal za razvoj ribolovnog turizma. Prema podacima Europskog udruženja sportskih ribolovaca iz 2003. godine, procijenjeno je da u zemljama Zapadne i Srednje Europe postoji oko 21 milijun aktivnih sportskih ribolovaca.

Ovaj tržišni segment čine uglavnom imućniji muškarci iznad 40 godina. Moguće ih je podijeliti na pasionirane i rekreativne sportske ribolovce. Pasionirani ribolovci su motivirani željom da uhvate što veću ribu, uživaju u adrenalinu te da usavrše svoje ribolovne vještine. Često putuju u potrazi za određenom vrstom ribe, sudjeluju u brojnim natjecanjima, te su članovi ribolovnih udruženja. Traže smještaj blizu vode i spremni su dosta potrošiti kako bi imali kvalitetnu uslugu vezanu uz ribolov, što uključuje iznajmljivanje platformi, čamaca, korištenje usluga dostave hrane, pića i ostalih potreština. Za razliku od njih, rekreativni sportski ribolovci ribolovom se bave prvenstveno radi boravka u prirodi, radi opuštanja i druženja. Često nisu članovi ribolovnih društava, koriste jednodnevne ribolovne dozvole i nije im toliko važno koju ribu će uloviti. U ribolovu provedu nekoliko sati dnevno.

Na osnovi analize resursne osnove te analize tržišta ribolovnog turizma, potencijal za razvoj ovog oblika turizma u općini Ljubuški, zajedno s faktorima uspjeha prikazan je u sljedećoj tablici:

Proizvod	Sportski ribolov
Tržišni potencijal	<ul style="list-style-type: none"> <li>visok</li> </ul>
Potencijal za razvoj proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>cijeli tok rijeke Trebižat</li> </ul>
Potencijalna tržišta	<ul style="list-style-type: none"> <li>sportski ribolovci BiH, Hrvatske i Srbije</li> <li>europsko tržište</li> </ul>
Faktori uspjeha proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>promocija na Internetkim portalima, u brošurama, člancima u specijaliziranim časopisima i sajmovima</li> <li>organizacija putem kreativnih paketa koji uključuju vodiče/obuku, ribičke propusnice, po nekoliko ribičkih lokacija za svaki dan i izbor smještaja</li> <li>ponuda različitih paketa ovisno o razini ribičkih vještina (npr. za početnike, srednje i napredne) i duljini boravka (pola dana, cijeli dan, nekoliko dana, tjedan)</li> <li>razvijena infrastrukturu za športski ribolov –specifična ribička signalizacija prema ključnim lokacijama</li> <li>prateće usluge poput najma opreme, tiskanih vodiča o fondu riba, osigurati kvalitetne informacije lokalno – u turističkim info-centrima, smještajnim kapacitetima, trgovinama i sl.</li> </ul>



### Promatranje ptica (i ostalog životinjskog svijeta)

Promatranje ptica kao turistička aktivnost u zadnjih 30-ak godina evoluirala je iz relativno sporadične i neorganizirane u značajnu i dobro organiziranu turističku aktivnost. Tako se procjenjuje da oko 46 milijuna stanovnika SAD-a promatra ptice, a

18,6 milijuna putuje kako bi ih promatralo<sup>14</sup>. Nadalje broj promatrača ptica u Kanadi procjenjuje se na oko 2,2 milijuna<sup>15</sup>, odnosno na oko 2,0 milijuna u Velikoj Britaniji<sup>16</sup>.

Glavni motivi promatrača ptica su dokoličarska edukacija i upoznavanje prirodne i kulturne baštine. Oni traže mjesta na kojima će moći promatrati i slušati ptice, općenito uživati u flori i fauni i šetati u prirodi. Kombinacija motiva i aktivnosti koji traže tijekom putovanja motiviranog promatranjem ptica ovisi o tome kojem tipu promatrača pripadaju. Socio-demografski profil turista koji putuju radi promatranja ptica karakterizira srednja ili starija životna dob, nadprosječna primanja i visoko obrazovanje, a najčešće putuju u proljeće i jesen tijekom migracije ptica. U promatranju ptica zahtijevaju stručnog vodiča, udoban smještaj i prijateljske domaćine, a uz zainteresiranost za promatranje ptica, vole edukativne ture o pticama i privlače ih destinacije gdje se kombinira promatranje ptica s drugim iskustvima u prirodi, te slikoviti gradovi, sela i lokalni proizvodi.

Promatranje ostalog životinjskog svijeta nije sustavno istraživano, iako se pojavljuje sve izraženiji trend za promatranjem divljih životinja u njihovom prirodnom okruženju, čemu svjedoči i sve veća popularnost tzv. foto-safarija. Može se pretpostaviti da su promatrači ostalog životinjskog svijeta sličnih značajki i zahtjeva kao i promatrači ptica te su zakonitosti koje vrijede za razvoj proizvoda promatranja ptica jednako primijenjivi i na osmišljavanje doživljaja promatranja divljih životinja. Osmišljavanje ovog proizvoda u cilju omogućavanja promatranja cjelokupnog životinjskog svijeta u svom prirodnom staništu nedvojbeno bi ne samo obogatilo turističku ponudu Ljubuškog, već bi mu to dalo i tržišnu prepoznatljivost.

Na osnovi analize resursne osnove te analize tržišta turizma promatranja biljnog i životinjskog svijeta, potencijal za razvoj ovog oblika turizma u općini Ljubuški, zajedno s faktorima uspjeha prikazan je u sljedećoj tablici:

Proizvod	Promatranje biljnog i životinjskog svijeta
Tržišni potencijal	<ul style="list-style-type: none"> <li>visok</li> </ul>
Potencijal za razvoj proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>srednji</li> </ul>
Potencijalna tržišta	<ul style="list-style-type: none"> <li>domaće i europsko tržište za foto safari/promatranje životinjskog svijeta</li> </ul>
Faktori uspjeha proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>infrastruktura za promatranje – platforme i mostiće, šetnice, teleskope ili iznajmljivanje dalekozora</li> <li>interpretativni centar koji će dati posjetiteljima osnovne informacije, uputiti ih u životinjski i biljni svijet te organizirati promatranje i foto-safari</li> <li>tiskani vodiči s popisom ptica/životinja koje je moguće vidjeti</li> <li>osposobljeni stručni vodiči koji mogu tumačiti životinjski svijet na više jezika</li> <li>ponuda paket aranžmana za pasionirane promatrače ptica i životinjskog svijeta</li> <li>promocija putem specijaliziranih magazina i Interneta</li> </ul>



<sup>14</sup> US Fish and Wildlife Service 2002

<sup>15</sup> Canadian Tourism Commission n/d

<sup>16</sup> Scottish Natural Heritage 2005

## Vjerski turizam

Vjerski turizam je jedan od najstarijih specifičnih oblika turizma koji je poznat još iz Srednjeg vijeka kad su ljudi zbog određenih vjerskih razloga posjećivali razna svetišta. Međutim, danas su različiti oblici vjerskih i s vjerom povezanih putovanja izuzetno dinamičan i brzorastući segment turizma čiji se tržišni potencijal procjenjuje na oko 18 milijardi US\$, odnosno na oko 300 milijuna turista godišnje. Velik porast interesa za ovim oblikom odmora pripisuje se sve većoj potražnji za putovanjima tijekom kojih turisti mogu prakticirati duhovnu obnovu, te sve većoj integraciji vjerskih uvjerenja u svakodnevni život, što se ne manifestira samo kroz povećanje vjerskih putovanjima, već i u rastućem tržištu za vjerske filmove, knjige i glazbu zasnovanu. S obzirom na blizinu Međugorja i na samostanski kompleks Sv. Ante, općina Ljubuški ima potencijal za razvoj ponude prilagođene segmentu vjerskog turizma.

Na osnovi analize resursne osnove te analize tržišta vjerskog turizma, potencijal za razvoj ovog oblika turizma u općini Ljubuški, zajedno s faktorima uspjeha prikazan je u sljedećoj tablici:

Proizvod	Vjerski turizam
Tržišni potencijal	<ul style="list-style-type: none"><li>• visok</li></ul>
Potencijal za razvoj proizvoda	<ul style="list-style-type: none"><li>• srednji</li></ul>
Potencijalna tržišta	<ul style="list-style-type: none"><li>• domaće i europsko tržište</li></ul>
Faktori uspjeha proizvoda	<ul style="list-style-type: none"><li>• program duhovnih i pastoralnih događanja</li><li>• duhovna atmosfera – idiličan, pitom i emocijama nabijen prostor idealan za duhovnu obnovu, psihofizičku rekuperaciju te bijeg od stresne svakodnevnice</li><li>• idealno mjesto i prilika za bavljenje opuštajućim i kreativnim aktivnostima u društvu istomišljenika – od duhovnih, obrazovnih, zabavnih i rekreativnih do sportskih i avanturističkih.</li><li>• tiskani promotivni materijali</li><li>• osposobljeni stručni vodiči</li><li>• ponuda paket aranžmana</li><li>• promocija putem specijaliziranih magazina i Interneta</li></ul>



## Avanturistički turizam nižeg intenziteta (tzv. soft avanturizam)

Avanturistički turizam podrazumijeva putovanja na kojima su turisti prvenstveno motivirani aktivnostima koje uključuju određene fizičke napore u relativno neistraženim područjima. Za razliku od avanturističkog turizma višeg intenziteta, avanturistički turizam nižeg intenziteta podrazumijeva manje fizičke napore, udobniji smještaj i aktivnosti poput promatranja biljnog i životinjskog svijeta, vožnje balonom na zrak, biciklizma, manje zahtjevnog planinarenja, te raftinga na blažim brzacima. Prema podacima Svjetske turističke organizacije<sup>17</sup> ovaj segment je 2003. godine dosegao oko milijun turista godišnje te je u konstantnom porastu.

<sup>17</sup> Svjetska turistička organizacija: Tourism 2020 Vision

Osobe koje se odlučuju na ovaj oblik turizma su visokoobrazovani pojedinci, prosječne dobi od 40-ak godina, često putuju i imaju iznadprosječna primanja. Za avanturistički turizam srednjeg intenziteta sve češće se odlučuju i dobrostojeći umirovljenici, a trend boravka u destinaciji se povećava s vikend boravka na čak tjedan dana. Imajući u vidu potencijale rijeke Trebižat tijekom različitih godišnjih doba, ali i cjelokupno, nisko naseljeno područje općine Ljubuški, moguće je razviti bogatu i dobro osmišljenu turističku ponudu prilagođenu ovom turističkom segmentu.

Na osnovi analize resursne osnove te analize tržišta turizma 'soft' avanturizma, potencijal za razvoj ovog oblika turizma u općini Ljubuški, zajedno s faktorima uspjeha prikazan je u sljedećoj tablici:

Proizvod „Soft“ avanturizam	
Tržišni potencijal	<ul style="list-style-type: none"> <li>visok</li> </ul>
Potencijal za razvoj proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>srednji</li> </ul>
Potencijalna tržišta	<ul style="list-style-type: none"> <li>rekreativci okolnih županija</li> </ul>
Faktori uspjeha proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>osigurati kraće kružne pješačke, biciklističke i konjičke staze s vidikovcima i odmorištima za potrebe osoba starije dobi i obitelji s djecom</li> <li>precizne i tržišno dostupne karte</li> <li>osigurati pristupačnost s glavnih prometnih pravaca i dobro signalizirati polazišta</li> <li>za sve važnije lokacije osigurati minimalno sljedeće sadržaje: sadržaje za piknike, roštilje, nužnike, pristup osobama s posebnim potrebama, skloništa, vidikovce, itd.</li> <li>promocija pomoću brošura, vodiča, itinerera s naglaskom na doživljaj boravka u netaknutom prirodnom okruženju</li> </ul>



#### Tržište motorurizma (engl. self-drive tourism)

Ovi posjetitelji su uglavnom starije životne dobi (50 plus), a putuju s partnerom i/ili prijateljima. Sa starenjem populacije očekuje se rastuća potražnja za ovom vrstom turističkog doživljaja. Motivacija ovog segmenta tržišta u najvećoj je mjeri potraga za osjećajem slobode i neovisnosti te spontanosti, jer uglavnom prema vlastitom nahođenju i raspoloženju odlučuju što posjetiti i raditi te koliko se dugo zadržati na određenom mjestu. Stoga žele maksimalnu fleksibilnost tijekom putovanja, a cilj je samo putovanje koje je jednako važno kao i odredište. Kroz poduzimanje ovakvih putovanja grade određeni društveni identitet osoba koje su prijateljske i druželjive, interesantne i aktivne te egalitarnije nastrojene. Tijekom planiranja puta koriste više informacija od bilo kojeg drugog segmenta – Internet, karte, brošure a, nerijetko, i informacije koje dobivaju od auto-moto udruženja.

Korisnici rute ovise o kvaliteti informacija uzduž rute. Stoga su lokalni centri za posjetitelje kritični su u formiranju doživljaja te imaju odlučujuću ulogu na donošenju odluka o smještaju, duljini boravka, posjetu određenim atrakcijama. Signalizacija je važna jer daje osjećaj sigurnosti, kao i karte koje moraju biti jasne i precizne. Osjećaj izgubljenosti dovodi do osjećaja gubljenja vremena te stvara frustriranog i nezadovoljnog korisnika. Zaustavljaju se na odmorištima te čitaju info-ploče ako su



tamo postavljene, međutim informacije na ovim pločama imaju malo utjecaja na njihove odluke o daljem tijeku putovanja. Većina posjetitelja, osobito ako su na duljem putovanju, žele napraviti kružno putovanje – odnosno želi se voziti natrag drugom rutom od one kojom su došli. Alternativna ruta pa čak i kada je duplo duža, odnosno njezin izbor proporcionalan je broju atrakcija na njoj.

Na osnovi analize resursne osnove te analize tržišta mototurizma, potencijal za razvoj ovog oblika turizma u općini Ljubuški, zajedno s faktorima uspjeha prikazan je u sljedećoj tablici

Proizvod	Moturizam
Tržišni potencijal	<ul style="list-style-type: none"> <li>visok</li> </ul>
Potencijal za razvoj proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>srednji</li> </ul>
Potencijalna tržišta	<ul style="list-style-type: none"> <li>regionalno</li> <li>nacionalno</li> <li>stariji posjetitelji</li> </ul>
Faktori uspjeha proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>tematizirati sustav informacija o ponudi te pružiti dovoljno informacija na jednom mjestu, za učinkovito planiranje putovanja</li> <li>razviti rute sa sustavnom prezentacijom aktivnosti i sadržaja kako bi se stvorio osjećaj radovanja putovanju te istovremeno dao osjećaj sigurnosti,</li> <li>osigurati kvalitetu i konzistentnost usluge čime se dopunjava uživanje u putovanju, pa samim time, i zadovoljstvo putovanjem</li> <li>povezati rutu s komercijalnim turističkim sadržajima kako bi se posjetiteljima osigurao komfor, a turističkom sektoru ekonomska dobit</li> </ul>



#### 4.4. Zaključna razmatranja

Analiza tržišta ukazala je na činjenicu da već sada postoji značajna latentna izletnička potražnja za turističke proizvode i usluge koje općina Ljubuški može ponuditi već u kratkom roku. Prema gruboj i vrlo konzervativnoj procjeni, općina Ljubuški na godišnjoj razini mogla bi iz segmenta domaćeg tržišta potencijalno generirati oko 283.000 posjeta, iz segmenta stacioniranih ljetnih posjetitelja 73.000 posjeta, dok bi tranziteri mogli generirati dodatnih oko 200.000 posjeta.

Učinkovito aktiviranje ove latentno prisutne, vrlo izdašne, potencijalne potražnje prvenstveno ovisi o podizanju današnjeg stupnja konkurentnosti turizma na području općine Ljubuški, a što je direktno korelirano s budućom dinamikom razvoja atraktivnih turističkih proizvoda, stupnju njihove usklađenosti sa zahtjevima potražnje te učinkovitoj promociji.

Iako nema sumnje da inicijalne korake u turističkom privređivanju općina Ljubuški valja poduzeti fokusiranjem na izletničko tržište šireg okolnog područja, s aktiviranjem izletničke potražnje, postupno će rasti krug posjetitelja Općine koji će se osobno upoznavati sa značajkama njegove resursno-atrakcijske osnove i ljudima, a što će ne samo jačati interes za višednevnim boravkom, već će omogućiti da se područje općine počne intenzivnije promovirati i usmenom predajom. Time će nastati prvi val potražnje za višednevnim boravkom. Pritom, a uslijed činjenice da, izuzev

slapa Kravica, općina Ljubuški ne raspolaže drugim primarnim atrakcijama koje svojom autonomnom snagom mogu predstavljati značajne pojedinačne generatore turističkih dolazaka, u cilju osiguranja dobro osmišljenog i sadržajnog višednevnog boravka, turistički proizvod Općine mora se usmjeriti na specijalizirane tržišne niše te privlačiti turiste temeljem umrežavanja različitih aktivnosti.



## 5. SWOT ANALIZA

### 5.1. Uvod

Na temelju „status quo“ analize općine Ljubuški (Poglavlje 3), a posebno uvažavajući njenu bogatu prirodnu osnovu, zanimljivu povijest, kao i vrlo povoljna klimatska obilježja, evidentno je da se radi o prostoru prirodno predisponiranom za razvoj izletničkog turizma, odnosno turizma specijalnih interesa. Riječ je o tržišnim nišama koje omogućavaju osmišljavanje, a potom i tržišnu komercijalizaciju cijelog spektra tematiziranih turističkih doživljaja i/ili proizvoda namijenjenih različitim potrošačkim segmentima tijekom cijele godine.

Međutim, analiza situacije također je ukazala i na činjenicu da je općina Ljubuški još uvijek suočena s relativno velikim brojem izazova koje valja ukloniti ili barem umanjiti kako bi se njen nedvojbeni potencijal za razvoj turizma u budućnosti mogao u potpunosti realizirati. Riječ je uglavnom o relativno nepovoljnoj demografskoj strukturi i/ili trendovima, različitim (manjim ili većim) infrastrukturnim ograničenjima, oskudnoj i izrazito nediversificiranoj strukturi smještajne ponude, nedovoljno profiliranom tržišnom pozicioniranju (uslijed nedostatka zajedničke razvojne vizije), i sl. U cilju njihovog učinkovitog otklanjanja, navedene je izazove, slično kao i u ocjeni konkurentske sposobnosti Općine, korisno sistematizirati prema sljedećih nekoliko ključnih područja:

- Resursi, atrakcije i prirodni uvjet;
- Dostupnost i infrastruktura;
- Razvijenost turističkog sektora;
- Ekonomsko i poslovno okruženje;
- Umrežavanje s drugim gospodarskim sektorima;
- Ljudski potencijali;
- Marketing i promidžba, te
- Organizacija, upravljanje i poticanje turističkog razvoja.

U skladu s prethodnim konstatacijama, a prema svakom od definiranih ključnih područja povezanih s budućim razvojem turizma na području općine Ljubuški, provedena je analiza jakosti, slabosti, prilika i opasnosti (SWOT). Osim dobrog uvida u elemente turističke ponude na kojima u budućnosti valja dodatno poraditi po svakom od navedenih ključnih područja, sumiranje nalaza SWOT analize omogućilo je i objektivizirano sagledavanje dugoročnih strateških prednosti Općine na koje, u budućnosti, valja igrati, osobito u kontekstu dugoročno održivog razvoja turizma na cijelom projektnom području. S druge strane, analiza je istodobno ukazala i na najizraženije strateške nedostatke koje valja pažljivo i sustavno uklanjati u cilju podizanja konkurentske sposobnosti i boljeg tržišnog pozicioniranja cijelog projektnog područja kao tržišno atraktivne kontinentalne turističke destinacije.

SWOT analize prema svakom od osam identificiranih ključnih područja od interesa za razvoj turizma na području općine Ljubuški prezentirane su u točkama 5.2 – 5.9. Konačno, u točki 5.10 iznose se svodni zaključci u obliku strateških prednosti i strateških nedostataka o kojima posebno valja voditi računa prilikom planiranja budućeg turističkog razvoja cijelog projektnog područja.

## 5.2. Resursi, atrakcije i prirodni uvjeti

Vrijedna prirodna resursno-atraksijska osnova promatranog područja, karakterizirana ponajviše ljepotom, raznolikošću i očuvanošću krajolika, ali i tržišno još uvijek potpuno nevaloriziranim mikrolokalitetima (slap Kravica, rijeka Trebižat, naselje Staro Hardomilje, gradina Herceg Stjepana i sl.) predstavlja izrazit potencijal za razvoj izletničkog turizma i turizma specijalnih interesa tijekom cijele godine. Samim tim, prirodne elemente postojeće resursno-atraksijske osnove općine Ljubuški treba smatrati kamenom temeljcem na kojem valja graditi, odnosno oko kojeg valja tržišno profilirati najveći broj turističkih doživljaja ovog područja u budućnosti. U tom smislu, postojeća resursno-atraksijska osnova cijelog projektnog područja nudi brojne mogućnosti za razvoj suvremenog turizma u ruralnom okruženju, touringa/motoringa, lovnog (foto-safari, pucanje na pokretne mete, orijentacija u prirodi) i ribolovnog turizma, cikloturizma, turizma događanja, odnosno izletničkog turizma.

Najizraženije slabosti u sferi resursne osnove i atrakcijskog potencijala općine Ljubuški odnose se na neadekvatnu valorizaciju prirodnih i kulturnih resursa odnosno, s tim povezani, nedostatak profesionalno oblikovanih proizvoda koji bi zadovoljavalo zahtjeve sve izbirljivijeg domaćeg a, osobito, međunarodnog tržišta. Nadalje, u nedostatke svakako valja ubrojiti i neadekvatnu interpretaciju turističkih lokaliteta i atrakcija (uključujući i nedostatak turističke ponude na nekim lokalitetima), kao i nezadovoljavajuću razinu svijesti o potrebi učinkovite zaštite prirodne resursne osnove. Konačno, nikako ne bi trebalo zaboraviti ni činjenicu da je cijelo područje općine Ljubuški, zapravo, još uvijek nepoznato i neprepoznato od strane ne samo međunarodnog, već i domaćeg turističkog tržišta.

### RESURSI, ATRAKCIJE I PRIRODNI UVJETI

Snage	Nedostaci
Slapovi Kravica Rijeka Trebižat Gradina Herceg Stjepana Turistički potencijal naselja Staro Hardomilje Obronci Klobuka (mogućnost razvoja etno-eko domaćinstava) Poljoprivredna tradicija (stočarstvo, vrtlarstvo, loza, voćarstvo) Ljepota, raznolikost i očuvanost krajolika Bogatstvo slabo iskorištenog prostora Niski stupanj zagađenja Ugodna klima	Neadekvatna valorizacija prirodnih resursa u turističke svrhe Neadekvatna valorizacija kulturnih resursa u turističke svrhe Nedovoljna svijest o potrebi zaštite resursne osnove Nepostojanje ikakve interpretacije turističkih atrakcija Nedovoljan broj za tržište spremnih turističkih doživljaja
Prilike	Opasnosti
Ponuda različitih, međusobno komplementarnih turističkih iskustava Razvijanje turizma specijalnih interesa Razvoj turizma u ruralnim područjima Razvoj izletničkog turizma	Devastacija i/ili zapuštanje prirodne resursne osnove Marginalizacija tradicijskih lokalnih kulturno-zabavnih događanja Odumiranje sela (de-agrarizacija)

## 5.3. Dostupnost i infrastruktura

Ono što razlikuje projektno područje od većine ostalih (kontinentalnih) područja BiH u najvećoj mjeri proizlazi iz činjenice da je riječ o području koje je vrlo povoljno prometno locirano, neovisno o tome da li je riječ o blizini suvremene auto-cese Zagreb-Split-Dubrovnik ili položaju na međunarodnom koridoru V/C (Budimpešta-

Sarajevo-Mostar-Ploče)<sup>18</sup>. Nadalje, riječ je o području koje je probijanjem Biokova (tunel Sv. Ilija) dobilo još lakši pristup atraktivnim plažama Makarske rivijere u susjednoj RH, čime će razmjenska vrijednost i atraktivnost ovog prostora u budućnosti višestruko rasti, dobrim dijelom i uslijed izuzetno velike građevinske saturiranosti turističkog prostora makarskog priobalja. Konačno, uslijed relativno malog broja industrijskih zagađivača (crna i obojena metalurgija, energetika i sl.), cijelo je područje još uvijek ekološki čisto i neugroženo.

S druge strane, cijelo projektno područje karakterizira i relativno slaba kvaliteta lokalnih prometnica, zapuštenost najvećeg dijela javnih površina kao i nedovoljno dobra opća i turistička signalizacija. U nedostatke svakako valja ubrojiti i posvemašnji manjak uslužnih sadržaja na turistički atraktivnim lokacijama, kao i nedostatak organiziranog parkinga.

#### DOSTUPNOST I INFRASTRUKTURA

Snage	Nedostaci
Dobra cestovna povezanost sa Splitom (Zagrebom)	Zapuštenost lokalnih prometnica
Smještaj na koridoru V/C (Budimpešta-Sarajevo-Ploče)	Zapuštenost većine javnih površina
Lak pristup Makarskoj rivijeri (tunel Sv. Ilija)	Nedovoljna opća i turistička signalizacija
Nepostojanje velikih industrijskih zagađivača	Nedostatak i zastarjelost sustava odvodnje otpadnih voda
Vodoopskrba	Nedostatak dobro organiziranog javnog prijevoza
Elektroenergetska opskrbljenost	Nedostatak uslužnih sadržaja na turistički atraktivnim lokacijama
Dobra telekomunikacijska umreženost	Nedostatak organiziranog parkinga
Prilike	Opasnosti
Poboljšanje opće i turističke signalizacije	Dugoročno negativna slika o Općini
Poboljšanje sustava turističke interpretacije	Ubrzano degradiranje javnog prostora
Izgradnja uslužnih sadržaja uz turističke atrakcije	Nezadovoljstvo posjetitelja
Pojačan interes države za razvoj kapitalne infrastrukture	
Raspoloživost EU strukturnih fondova namijenjenih	

## 5.4. Razvijenost turističkog sektora

Manjim dijelom uslijed relativno niske gustoće naseljenosti, a većim dijelom uslijed marginaliziranja turističkog potencijala raspoložive resursne osnove i zanemarivanja turističkog razvoja u prošlosti, evidentan je izrazito malen broj sadržaja turističke infra i suprastrukture na cijelom području općine Ljubuški. Navedena situacija posebno „bode oči“ u kontekstu izuzetno propulzivnog razvoja obližnjeg Međugorja (općina Čitluk) tijekom zadnjih petnaestak godina, a što se, uz ponešto proaktivniji pristup i politiku turističkog razvoja, moglo donekle iskoristiti i za tržišno profiliranje i turističko pozicioniranje određenog broja (mikro)lokaliteta na prostoru općine Ljubuški. Naime, sve veći broj stacionarnih gostiju u Međugorju, kao jednom od izuzetno poznatih destinacija vjerskog turizma, može zasigurno poslužiti i kao izuzetno dobra polazna osnova za privlačenje relativno velikog broja dnevnih posjetitelja (izletnika) i/ili tranzitera na turistički atraktivne lokalitete općine Ljubuški.

U nedostatke turističkog sektora općine Ljubuški svakako valja ubrojiti i nedostatak adekvatnih organizacijskih preduvjeta za učinkovito planiranje, usmjeravanje,

<sup>18</sup> Ova će se prometnica spajati s Jadranskom autocestom na čvorištu Bijače i Crveni Grm.

poticanje turističkog razvoja Općine. Samim tim, općina Ljubuški još uvijek nije specificirala vlastitu viziju turističkog razvoja, a nedostaju i jaki igrači zainteresirani za razvoj turizma na čije bi se razvojne planove Općina eventualno mogla nadovezati. Kao rezultat takvog stanja evidentan je nedostatak tematizirane smještajne obiteljske ponude (ruralni turizam, ribolov, sl.), slaba ponuda sadržaja hrane i pića, kao i posvemašnje odsutstvo profesionalno oblikovanih proizvoda spremnih za tržišnu komercijalizaciju. Nema sumnje da uočeni nedostaci bitno umanjuju mogućnost uspostave cjelovitog turističkog lanca vrijednosti, što se negativno odražava kako na diversifikaciju turističkih doživljaja, tako i na visinu prihoda od turizma.

S druge strane ohrabruje činjenica da su nositelji javne vlasti prepoznali potencijal turizma te su ga kvalificirali jednim od vodećih razvojnih usmjerenja u dolazećem razdoblju.

#### RAZVIJENOST TURISTIČKOG SEKTORA

Snage	Nedostaci
Imidž i neposredna blizina Medugorja Razumijevanje nositelja javne vlasti o turističkom potencijalu Općine Dobra vrijednost za novac	Nedostatak razvojne vizije Nedostatak adekvatne razvojno-upravljačke organizacije Nedostatak jakih igrača u turističkoj industriji Nedostatak smještajnih kapaciteta Nedostatak tematizirane smještajne obiteljske ponude Nedostatak kvalitetnih objekata hrane i pića Nedostatak kvalitetnih pratećih sadržaja (trgovina, aktivnosti, kultura) Nedostatak profesionalno oblikovanih proizvoda Nedostatak kvalitetnih turističkih razvojnih projekata
Prilike	Opasnosti
Razvoj turizma specijalnih interesa (foto-safari, ribolov, turizam vina, gastro turizam, "soft" avanturizam i sl.) Razvoj turizma na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima Povećanje broja uslužnih djelatnosti povezanih s turizmom (turistički lanac vrijednosti) Ekonomska kriza pogoduje kontinentalnom (izletničkom) turizmu	Devastacija turistički interesantnih lokaliteta Nedovoljan interes privatnog sektora za ulaganje u turističke projekte Dugoročni gubitak interesa turističke potražnje

## 5.5. Ekonomsko i poslovno okruženje

Općenito gledano, ekonomsko i poslovno okruženje može igrati bitnu ulogu ne samo u kontekstu ukupnih razvojnih perspektiva nekog područja, već i u kontekstu razvoja određenih gospodarskih sektora. Turizam ne predstavlja iznimku. U tom smislu, a kad je riječ o prostoru općine Ljubuški, slabosti povezane s ekonomskim i poslovnim okruženjem, trenutno, čini se da pretežu snage.

Vjerojatno najveći nedostatak u postojećem ekonomskom i poslovnom okruženju projektnog područja predstavlja nedostatak zajedničke vizije te malen broj poduzetnika zainteresiranih za ulaganje u turističke razvojne projekte, neophodne za dinamiziranje turističkog razvoja. Tome valja pridodati i opadajuću razinu ukupne gospodarske aktivnosti i nisku razinu poslovnog optimizma. Kao rezultat svega navedenog, jako je malo kvalitetnih projektnih ideja, prijedloga i/ili inicijativa u funkciji unapređenja postojeće situacije u sferi turizma, neovisno da li je riječ o privatnom ili javnom sektoru.

S druge strane, SWOT analiza je identificirala i nekoliko snaga kojih valja biti svjestan kako bi se na njima moglo kapitalizirati u budućnosti. Riječ je ponajviše o

rastućoj svijesti nositelja javne vlasti o gospodarskom potencijalu i nedovoljno iskorištenim mogućnostima turističke resursno-atraktivne osnove Općine. Pod pretpostavkom da se ta svijest ne zadrži samo u deklarativnoj sferi, već se počne materijalizirati kroz različite inicijative na javno-javnoj, javno-privatnoj i privatno-privatnoj razini, povećana ponuda različitih turističkih sadržaja, objekata i/ili usluga na cijelom projektnom području samo je pitanje vremena. Naravno, takve inicijative trebale bi biti povezane i s poboljšanjem, proširenjem i/ili povećanjem učinkovitosti postojećeg sustava državnih poticaja, osobito u sferi projekata malog i srednjeg poduzetništva.

#### EKONOMSKO I POSLOVNO OKRUŽENJE

Snage	Nedostaci
Razvijena svijest nositelja javne vlasti o ekonomskom potencijalu turističkog sektora Izrada TMP kao ključne poluge upravljanja turističkim razvojem Raspoloživost donorskih sredstava i sredstava iz EU fondova Različite inicijative pogodne za razvoj SME u turizmu	Nedostatak razvojne vizije turističkog razvoja općine Ljubuški Nedostatak koncepata i razvojnih programa Mali broj poduzetnika u djelatnosti turizma i ugostiteljstva Nerazvijeno financijsko tržište ne potiče razvoj novih projekata Opadajuća razina ukupne gospodarske aktivnosti
Prilike	Opasnosti
Međuopćinska suradnja na pitanjima od zajedničkog interesa Suradnja s obližnjim jedinicama lokalne samouprave u RH Suradnja s kontinentalnim destinacijama izvan BiH i RH Lako dostupna iskustva drugih zemalja u razvoju kontinentalnog turizma	Nepovjerenje privatnog sektora u stabilnost političkog sustava BiH Nedovršena i/ili nejasna zakonska regulativa Različiti interesi javne vlasti i privatnog sektora Privatni sektor smatra ulaganje u turizam preričnim Ulaganja u "krive" turističke projekte

## 5.6. Ljudski potencijali

Slično kao i u slučaju ekonomskog i poslovnog okruženja i umrežavanja s drugim gospodarskim sektorima, uočene slabosti na cijelom području općine Ljubuški još uvijek značajno pretežu prepoznate snage i u sferi ljudskih potencijala, odnosno problematike povezane s tržištem rada. Ovu činjenicu valja tretirati s najvećom pažnjom, budući da turizam, kao servisna industrija, presudno ovisi o kvaliteti ljudskog činitelja.

Naime, iako je lokalna populacija poznata po svojoj gostoljubivosti i prijateljskom odnosu prema gostima, te izražava načelno pozitivan stav prema razvoju turizma, SWOT je ukazao na ozbiljne probleme koje odmah valja započeti riješavati kako bi se osigurali dugoročno povoljni uvjeti ne samo za povećanje turističkog prometa i s turizmom povezane potrošnje na projektnom području, već i za uspješno upravljanje cjelokupnim turističkim razvojem općine Ljubuški u dolazećem razdoblju. To se osobito odnosi na široko rasprostranjen problem nedovoljnog broja međunarodno osposobljenih turističkih menadžera, kao i na nedostatak stručno osposobljenog osoblja različitih profila potrebnog za rad u turističkim sektoru. Iako ovakvo stanje djelomice proizlazi iz niske gustoće naseljenosti, nepovoljnih trendova u demografskoj sferi (depupulacija sela, migracija kvalificirane radne snage u veće urbane centre izvan projektnog područja), odnosno zabrinjavajućih trendova u društvu općenito (sklonost brzom zaradi, život od rada dijaspori i sl.), poboljšavanje današnjeg stanja u sferi ljudskih potencijala naprosto nema alternativu. Naime, bez kvalitetnog menadžmenta i kvalitetne razine usluživanja neće biti moguće osigurati

zadovoljstvo gostiju, uslijed čega će njihova lojalnost Općini kao turističkoj destinaciji (preporuke prijateljima, mogućnost ponovnog dolaska) biti bitno umanjena.

S druge strane, također je potrebno posebno naglasiti i činjenicu da je kvaliteta ljudskog potencijala od osobitog značaja i za uspješnu implementaciju zaključaka i preporuka na koje će ukazati ovaj dokument.

#### LJUDSKI POTENCIJALI I TRŽIŠTE RADA

Snage	Nedostaci
Gostoljubivost i ljubavnost lokalnog stanovništva Projekti međunarodne zajednice na osposobljavanju ljudskog potencijala (tzv. "capacity building" projekti)	Nedovoljan broj osposobljenih pojedinaca za upravljanje turističkim razvitkom na općinskoj razini Nedostatak internacionalno kvalificiranih turističkih menadžera Nedostatak osposobljenih kadrova u turističkim zanimanjima Mali udio visokoobrazovanih osoba Sve veća sklonost brzog zaradi Relativno velik broj mladih "rentijera" (obiteljsko nasljeđe) Depopulacija sela
Prilike	Opasnosti
Dostupnost EU fondova usmjerenih na podizanje kvalitete ljudskog potencijala Podizanje svijesti stanovništva o gospodarskom potencijalu turizma Primjena EU zakonske regulative u domeni rada i zapošljavanja Internetska dostupnost obrazovnim programima u	Nepovoljni demografski trendovi (broj živorođenih, migracije) Opadanje interesa školovanih osoba za radom u turizmu Postupno opadanje kvalitete turističko-ugostiteljske usluge

### 5.7. Umrežavanje s drugim gospodarskim sektorima

Kad je riječ o umreženosti i odnosima s drugim gospodarskim sektorima, glavne prednosti općine Ljubuški trebale bi biti povezane s mogućnošću pribavljanja zdrave i visoko kvalitetne hrane (meso, voće i povrće, vino, žitarice, med), kao i sa sve većom ulogom i kvalitetom različitih kulturnih događanja u ukupnom turističkom proizvodu destinacije.

#### ODNOSI I UMREŽAVANJE S DRUGIM GOSPODARSKIM SEKTORIMA

Snage	Nedostaci
Laka dostupnost zdrave i visoko kvalitetne hrane Gospodarski potencijal događanja i manifestacija Proizvodnja sve kvalitetnijeg vina i rakije Proizvodnja autohtonih stočarskih proizvoda Proizvodnja ljekovitog bilja Medarstvo	Slabo korištenje mogućnosti tzv. "agroturizma" Nedovoljna promidžba lokalnih proizvođača zdrave hrane Nedostatak javno-privatnih i privatno-privatnih partnerstva Slaba uključenost kulturnih sadržaja u turističku ponudu Nerazvijena trgovinska ponuda namijenjena turistima Nedostatak poslovnog povezivanja SME poduzetnika Nemogućnost uspostave
Prilike	Opasnosti
Pojačani interes seoskih domaćinstava za privredivanje u turizmu Velik broj još neartikuliranih inicijativa za upotpunjavanje ponude turističkih iskustava/doživljaja Partnerstva i povezivanje djelatnosti komplementarnih s turizmom Rast i sve izrazitija segmentacija potražnje u sferi tzv. "specijalnih interesa"	Neumreženost, rascjepkanost i/ili međusobno nerazumijevanje Odsutstvo suradnje između nositelja javne vlasti i privatnog sektora Niska stopa samozapošljavanja Postupna degradacija resursno-atraktivne osnove

S druge strane, i na području interesnog povezivanja s drugim gospodarskim sektorima identificiran je podulji popis značajnih nedostataka. U tom kontekstu, posebice valja naglasiti slabo (nikakvo) korištenje izuzetnih mogućnosti na razvoj turizma u ruralnom okruženju (obronci Klobuka, tok Trebižeta, Staro Hradomilje), kao i nedovoljnu promidžbu lokalnih proizvođača zdrave hrane, nerazvijenu trgovinsku ponudu (suveniri, memorabilije i sl.). Ipak, čini se da najveći nedostatak trenutno predstavlja nedostatak svijesti o potrebi međusobnog interesnog povezivanja, još uvijek relativno malobrojnih malih i srednjih poduzetnika (privatni iznajmljivači + vlasnici objekata hrane i pića + usluge izleta + specijalizirane usluge – lov, ribolov, cikloturizam i sl.) u stvaranju cjelovitog turističkog lanca vrijednosti i potpunijeg zadovoljavanja različitih segmenata već postojeće i/ili potencijalne turističke potražnje.

## 5.8. Marketing i promidžba

Glavni nedostatak u sferi marketinga i promidžbe na području općine Ljubuški odnosi se kako na nepostojanje turističke zajednice na razini Općine<sup>19</sup>, tako i na slabu suradnju nositelja javne vlasti na projektnom području s regionalnom TZ ŽZH. Kao direktna posljedica takvog stanja, trenutno ne postoji jasan, dobro osmišljen i od strane svih sudionika turističkog privređivanja usuglašen strateški marketinški okvir, a što ima direktne implikacije na način korištenja ionako skromnog marketinškog budžeta namijenjenog turističkoj promidžbi cijele regije. Kao rezultat, cijelo područje TZ ŽZH, a što onda uključuje i općinu Ljubuški, trenutno ne posjeduje ni jednoznačni identitet, niti imidž koji bi bio tržišno prepoznatljiv, odnosno koji bi ovom području omogućavao da se uspješno diferencira (proizvodno, cjenovno, sustavom iskustava) od drugih potencijalno konkurentskih kontinentalnih destinacija.

### MARKETING I PROMIDŽBA

Snage	Nedostaci
Uspostavljen sustav TZ u funkciji turističke promidžbe regije (ŽZH) Redovita prisutnost na turističkim sajmovima Raspoloživost promotivnih materijala Postojanje vlastite Internet stranice TZ ŽZH Kvaliteta Internet portala TZ ŽZH	Nepostojanje TZ na razini općine Ljubuški Slaba suradnja općine Ljubuški i regionalne TZ Nedostatak strateškog marketinškog konteksta Nepostojanje turističkih informacijskih centara Nedovoljni marketinški budžet Nepostojanje svijesti o javno-privatnoj suradnji u sferi marketinga Nedovoljna orijentacija na tržište specijalnih interesa
Prilike	Opasnosti
Razvitak cjelovite marketing strategije ŽZH i njenih općina Diverzifikacija proizvoda / sustava doživljaja po regijama ŽZH Unapređenje u prezentaciji proizvoda / sustava doživljaja Direktni marketing Pojačan interes za većim brojem kraćih putovanja Pojačan fokus na selektivne oblike turizma ("market niche")	Neprepoznatljiv turistički identitet ŽZH i njenih općina Nedostatak tržišno interesantnih turističkih proizvoda Opadajuća konkurentska sposobnost cijele regije Mali broj turističkih dolazaka Beznačajni gospodarski učinci od

S druge strane, a uslijed zakonski institucionalizirane uloge turističke zajednice TZ ŽZH, a ponajviše kroz sudjelovanje na turističkim sajmovima u inozemstvu, započela je inicijalna promidžba šire regije. Isto tako, valja naglasiti i činjenicu da se kvaliteta i

<sup>19</sup> Odnosi se na zakonsko ograničenje koje općinama ne omogućava ustroj turističke zajednice zadužene za marketing i promociju.



raznolikost postojećeg promotivnog materijala postupno poboljšava. Isto vrijedi i za kvalitetu regionalnog Internet portala.

## 5.9. Organizacija, upravljanje i poticanje turističkog razvoja

Kad je riječ o institucionalnoj podršci razvoju turizma na projektnom području, nema sumnje da najveću snagu predstavlja dobro osmišljen i cjelovit zakonski okvir kojim se regulira turističko privređivanje na cijelom prostoru Federacija BiH. Riječ je o Zakonu o turističkoj djelatnosti, Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti, Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju turizma u Federaciji BiH, Uredbi o članarinama u turističkim zajednicama, Uredbi o boravišnoj pristojbi, Pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, odnosno Pravilniku o minimalnim tehničkim uvjetima poslovnog prostora putničke agencije. Nadalje, u snage svakako valja ubrajati i postojeće strateške smjernice budućeg razvoja turizma na prostoru općine Ljubuški (sažete u dokumentu Strategija ekonomskog razvitka općine Ljubuški za razdoblje 2007. - 2012. godine), izraženu svijest o potrebi izrade turističkog master plana Općine, a donekle i postojanje rudimentarnog institucionalnog okvira za promidžbu i upravljanje turističkim razvojem (TZ ŽZH), odnosno relativno zadovoljavajuće znanje i razumijevanje procesa turističkog razvoja. Konačno, i nedavno usvojena Strategija razvoja turizma Federacije BiH, također predstavlja poticaj za promišljanje turističkog razvoja ovog područja.

### ORGANIZACIJA, UPRAVLJANJE I POTICANJE TURISTIČKOG RAZVITKA

Snage	Nedostaci
Postojanje zakona koji reguliraju turističko poslovanje Usvojena strategija gospodarskog rasta Općine Svijest o značaju TMP za budući turistički razvoj općine Ljubuški Postojanje bazične institucionalne osnove za regulaciju i upravljanje turističkim razvojem na regionalnoj i lokalnoj razini Zadovoljavajuće znanje i razumijevanje procesa turističkog razvoja	Nedostatak dobro artikulirane vizije razvoja turizma Nepostojanje prostornog plana (slaba zaštite turističkih lokaliteta) Nedostatak turističke statistike Manjkava suradnja općine Ljubuški i TZ ŽZH Nedostatak općeg sustava upravljanja kvalitetom u turizmu Nedovoljno jasna pravila igre za novu turističku izgradnju Nerazvijeno financijsko tržište za tzv. "start-up"
Prilike	Opasnosti
Artikulacija dugoročno održive vizije razvoja turizma za Općinu Uspostavljanje TZ na razini općine Ljubuški Bolja suradnja s TZ ŽZH Strateško povezivanje i suradnja sa susjednim općinama (i u RH) Lako dostupni modeli i iskustva u organizaciji, planiranju i vođenju projekata turističkog razvoja	Divilja gradnja Konstantni konflikt javnog i privatnog interesa Nemogućnost dogovora o razvojnim prioritetima (parcijalni interesi) Nedostatak razvojno poticajnih investicijskih projekata Gubitak interesa za upravljanje turističkim razvojem

S druge strane, u cilju stvaranja cjelovitog organizacijskog, upravljačkog i pravno-legislativnog okvira neophodnog za ubrzanje turističkog razvoja ovog područja, potrebno je ukazati i na postojanje dosta dugog popisa još uvijek prisutnih nedostataka. U tom kontekstu, posebno valja naglasiti nedostatak dobro artikulirane vizije razvoja turizma (prihvaćene od strane svih interesnih grupa i pojedinaca), nedostatak sustava upravljanja kvalitetom (koji bi objedinjavao različite aktivnosti/usluge/objekte u sferi turizma), odnosno nepostojanje prostornog plana Općine, uslijed čega trenutno nije moguće efikasno štiti turistički atraktivne lokalitete od neprimjerene („divlje“) gradnje. Nedostatak prostornog plana u velikoj se mjeri odražava i na nemogućnost utvrđivanja dovoljno jasnih pravila igre za novu turističku izgradnju. Konačno, nedostatak svakako predstavlja i nerazvijeno financijsko tržište



što otežava zatvaranje financijske konstrukcije za tzv. „start-up“ projekte malih poduzetnika. Kao rezultat takve situacije, trenutno praktički i nema nikakvih razvojnih koncepata i programa koji bi otvarali prostor za različita ulaganja privatnog sektora, osobito onih na osnovi javno-privatnog partnerstva.

## 5.10. Zaključci SWOT analize

Polazeći od prethodno definiranih područja za koja je provedena SWOT analiza, moguće je izdvojiti određen broj snaga/jakosti koje su od osobitog značenja za cijelo projektno područje. To se ponajviše odnosi na kvalitetu i izrazit turistički potencijal određenog broja (mikro)destinacija (slap Kravica, određeni lokaliteti duž toka rijeke Trebižet, Staro Hardomilje, vrelo Kajtažovina i sl.) koje pružaju vrlo dobru osnovu za razvoj različitih, međusobno komplementarnih, turističkih iskustava namijenjenih osobito izletničkom tržištu i tržištu tzv. specijalnih interesa tijekom cijele godine. Konačno, strateške prednosti ovog područja svakako su i izrazite mogućnosti u proizvodnji zdrave hrane, visoki stupanj ekološke očuvanosti kao i činjenica da su nositelji javne vlasti prepoznali turizam kao perspektivnu gospodarsku djelatnost u koju valja pojačano ulagati.

Istodobno, prilikom osmišljavanja turističkog razvoja na prostoru općine Ljubuški, svakako valja voditi računa i o ne malom broju strateških nedostataka. Da bi se, naime, kapitaliziralo na utvrđenim strateškim prednostima, potrebno je ukloniti ključne razvojne prepreke i/ili uska grla. U tom smislu, posebice valja naglasiti potrebu izrade prostornog plana Općine kao osnovnog preduvjeta za dugoročno racionalno raspolaganje prostorom u cilju optimiziranja njegove uporabe. Nadalje pod strateškim nedostacima svakako valja razumijevati i nedostatak turističke statistike bez kojih nije moguće učinkovito upravljati turističkim razvojem. Konačno, uz razvoj cijelog niza novih smještajnih i uslužnih objekata, prilagođenih kako značajkama resursno-atraktivne osnove projektnog područja, tako i zahtjevima potencijalne potražnje, tržištu valja ponuditi cijeli niz danas nepostojećih, inovativno pakiranih turističkih proizvoda. Sve to neće biti moguće ukoliko se, kroz različite edukativne programe, dodatno ne poradi na kvaliteti ljudskog potencijala, odnosno ako ne dođe do konkretnih ulaganja privatnog sektora. Pritom valja voditi računo o činjenici da privatna ulaganja moraju biti usmjeravana, podržavana i nadopunjavana od strane javnog sektora na način koji će voditi postupnoj uspostavi cjelovitog turističkog lanca vrijednosti.

Tablica 5.10.1. Strateške prednosti i strateški nedostaci općine Ljubuški

STRATEŠKE PREDNOSTI	STRATEŠKI NEDOSTACI
<p>Nekoliko izrazito potentnih turističkih lokaliteta (slapovi Kravica - mali NP Krka, tok rijeke Trebižat i obronci Klobuka - obiteljska domaćinstva, vrelo Kajtažovina i slapovi Kočuša - raj za izletnike, Staro Hardomilje - etno-eko selo, gradina Herceg Stjepana - inter-) pretativni centar)</p> <p>Bogatstvo nenaseljenog, nedovoljno valoriziranog prostora - potencijal za razvoj turizma specijalnih interesa (lov, ribolov, promatranje životinjskog svijeta, cikloturizam, ruralni turizam)</p> <p>Niski stupanj zagađenja</p> <p>Mogućnost intenziviranja proizvodnje zdrave hrane</p> <p>Izraženi interes lokalne samouprave prema razvoju turizma</p> <p>Gostoljubivost lokalnog stanovništva</p>	<p>Nedostatak dugoročne razvojne vizije (upravljanje razvojem)</p> <p>Nedostatak prostorno-planskih odrednica turističkog razvoja</p> <p>Slaba suradnja općine Ljubuški i regionalne TZ ŽZH</p> <p>Nedostatak turističke statistike</p> <p>Nedostatak smještajnih objekata prilagođenih značajkama turističke resursno-atraktivne osnove</p> <p>Nedostatak inovativnih (novih) turističkih proizvoda</p> <p>Nedostatak obrazovanog kadra za turističko privredivanje</p> <p>Siromašna izvansmještajna ponuda i nemogućnost uspostave cjelovitog lanca vrijednosti</p> <p>Neadekvatna suradnja javnog i privatnog sektora</p> <p>Nedostatak kvalitetnih projekata u funkciji pokretača razvoja u sferi turizma i ugostiteljstva</p> <p>Nedostatak promišljene politike tržišne komercijalizacije</p>

## 6. MOGUĆI OGRANIČAVAJUĆI ČINITELJI RAZVOJA TURIZMA OPĆINE LJUBUŠKI

### 6.1. Moguci pritisci na zaštićene prirodne i kulturne vrijednosti

Manjkav sustav prostornog planiranja, odnosno činjenica da još uvijek ne postoji kako cjelovit prostorni plan Federacije BiH, tako ni iz njega izvedeni prostorni planovi nižeg reda (županjski, općinski i/ili gradski, prostorni planovi područja posebnog interesa i sl.), danas predstavlja jedno od najizraženijih ograničenja u kontekstu osmišljavanja, a potom i planiranja turističkog razvoja na razini pojedinih jedinica lokalne samouprave. Naime, bez postojanja prostornih planova na lokalnoj razini, a osobito u kontekstu povremenih promjena općinskih poglavarstava, vrlo je teško voditi konzistentnu politiku zaštite turistički vrijednog prostora, a time i prirodnih turističkih resursa i/ili atrakcija koje se na tom prostoru nalaze. Nadalje, u odsutstvu valjanog prostornog plana nije moguće zakonski odrediti tzv. turističke razvojne zone, njihovu podesnost za određene turističke djelatnosti, kao ni propisati uvjete gradnje na njima (koeficijent izgrađenosti, katnost i sl.). Samim tim, nedostatak jasnih uvjeta gradnje bitno otežava sustavan i osmišljen proces turističke izgradnje te bitno otežava proces izdavanja lokacijskih i/ili građevinskih dozvola za nove poduzetničke inicijative i razvojne projekte.

Istodobno, valja imati na umu činjenicu da je stari prostorni plan općine Ljubuški, izrađen još u doba bivše SFRJ, davno prestao biti aktualan i od bilo kakve važnosti u promišljanju budućeg korištenja općinskog prostora. Istodobno, općina Ljubuški nije izradila novi prostorni plan kao temeljni zakonski dokument za ekonomski racionalno upravljanje i/ili gospodarenje prostorom kojim raspolaže. U uvjetima nepostojanja prostornog plana nositelji vlasti jedinica lokalne samouprave, a što vrijedi i za općinu Ljubuški, najčešće nemaju jasna uporišta o optimalnom korištenju raspoloživog prostora za pojedine namjene (stambena, gospodarska, turistička, rekreativna, javna, mješovita i sl.), uslijed čega često dolazi do degradacije, a ponekad i do trajne devastacije kako vrijedne prirodne i/ili kulturno-povijesne resursno-atrakcijske osnove, tako i kvalitetnih lokaliteta pogodnih za razvoj turizma, neovisno o tome da li se ovi prostori (lokaliteti) koriste za poduzetničke ne-turističke projekte, ili za stambenu izgradnju. U oba je ova slučaja, naime, posljedica identična - nekontrolirano „proždiranje” turistički potentnog prostora.

Nadalje, nema sumnje da nedostatak kvalitetne prostorno-planske dokumentacije bitno otežava rad općinskog poglavarstva, onemogućava donošenje razvojno-investicijskih odluka na maksimalno objektiviziranom činjeničnom stanju, te bitno ugrožava dugoročni razvojni potencijal općine Ljubuški.

S druge strane, izrada turističkog master plana predstavlja najbolji i prijeko potrebn input za valorizaciju turističkog prostora općine Ljubuški te, sukladno tome, osnovni planerski input za rezerviranje turističkih razvojnih zona prilikom izrade prostornog plana Općine.

## 6.2. Nepostojanje cjelovitog sustava razvoja/upravljanja projektima na turističkim (mikro)lokalitetima pod kontrolom jedinica lokalne samouprave

Uz učinkovit sustav prostornog planiranja, učinkoviti razvoj i upravljanje projektima u turističkim zonama i/ili na (mikro)lokalitetima predviđenim za turističko-ugostiteljsko privređivanje nesumnjivo predstavlja jedan od ključnih zahtjeva ne samo u racionalnom, dugoročno održivom i ekonomski svrsishodnom korištenju potencijala nekog prostora, već i u njegovoj neposrednoj komercijalizaciji (idejno osmišljavanje, sagledavanje infrastrukturnih potreba, upravljanje razvojnim procesom, tržišno pozicioniranje), osobito kad je riječ o razvoju turističkih "greenfield" i „brownfield“ projekata.

Uz to što zainteresiranim investitorima pruža detaljnu i jasnu sliku (mikro)lokaliteta koje se želi razviti, uključujući prostorne gabarite, kapacitet i prostorni razmještaj pojedinih sadržaja ponude, odnosno eventualna razvojna ograničenja, postojanje i primjena cjelovitog sustava razvoja projekata ukazuje i na transparentnost u vođenju razvojnog procesa, kao i ozbiljnost i razinu posvećenosti javne vlasti dotičnog područja.

Nažalost, razina svijesti o potrebi (i brojnim direktnim i indirektnim koristima) transparentnog razvoja projekata u turističkom sektoru Federacije BiH trenutno je još uvijek na vrlo niskom stupnju. Kao rezultat takvog stanja, gotovo da ne postoji nijedan razvojni turistički projekt, osobito kad je riječ o poduzetničkim projektima nove BiH poduzetničke elite, za kojeg se može konstatirati da je u cijelosti prošao prethodno elaboriranu proceduru.

Pristup razvoju u kojem se projekti, u pravilu, razvijaju nedovoljno stručno i ne poštujući u svijetu uobičajenu proceduru razvoja projekata, a čemu u velikoj mjeri pridonose i organi lokalne samouprave na čijem se teritoriju takav razvoj događa, ima na području svih hercegovačkih županija barem četiri izuzetno negativne posljedice:

- grade se objekti turističko-ugostiteljske ponude koji ni po funkcionalnim, niti po oblikovnim značajkama ne udovoljavaju (izuzetno visokim) zahtjevima suvremene turističke potražnje, uslijed čega cijela Hercegovina, odnosno Federacija BiH nepovratno gubi na svom turističkom imidžu;
- nekvalitetni objekti turističko-ugostiteljske ponude trajno degradiraju prostor na kojem su izgrađeni, ali i sav okolni (kontaktni) prostor;
- gradnja nekvalitetnih objekata turističko-ugostiteljske ponude bitno umanjuje ekonomski potencijal turističkih razvojnih zona unutar postojećih turističkih destinacija (oportunitetni trošak);
- nekvalitetni objekti turističko-ugostiteljske ponude bespovratno "žderu" ukupni raspoloživi prostor za razvoj, čime dodatno ograničavaju mogućnost za razvoj kvalitetnih projekata i dugoročno narušavaju ukupnu kvalitetu i strukturu turističko-ugostiteljske ponude u zemlji.

## 6.3. Prihvatni kapacitet

Jedan od osnovnih preduvjeta osiguranja održivog turističkog razvoja je saznanje o tome koliko određeni prostor može prihvatiti turističkih sadržaja bez štetnih posljedica po budući razvoj. Taj se broj naziva turistički prihvatni kapacitet, odnosno

ponekad „nosivi“ kapacitet, prema originalnom engleskom nazivu „carrying capacity“. Kako gotovo sve turističke destinacije, uključujući i općinu Ljubuški, teže održivom turističkom razvoju, problematika prihvatnog kapaciteta u turizmu postaje sve više nezaobilaznim dijelom turističkih razvojnih planova. Naime, turizam je jedna od rijetkih ljudskih aktivnosti u kojima se izostanak poštovanja principa održivosti izravno odražava na poslovanje, jer je sve veća ekološka svijest korisnika turističkih usluga dovela do izbjegavanja prostora u kojima se ne vodi dovoljno računa o okolišu i principima održivosti.

O povezanosti turističkog prihvatnog kapaciteta s konceptom održivosti u turizmu najbolje govori službena definicija Svjetske turističke organizacije: "Prihvatni kapacitet je maksimalni broj turističkih korisnika koji simultano posjećuju turističko mjesto bez neprihvatljivih poremećaja fizičke, ekonomske i socio-kulturne okoline, kao i bez neprihvatljivog smanjenja kvalitete zadovoljstva posjetitelja". Drugim riječima, održivi razvoj turizma nije ništa drugo nego razvoj unutar granica prihvatnog kapaciteta pojedine turističke destinacije.

Istodobno, održivi se razvoj ne smije poistovjećivati s rigoroznim ekološkim pristupima koji su se razvili kao reakcija na nekontrolirani razvoj turizma iz šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Naime, ti su pristupi često znali preći u drugu krajnost, odnosno u isključivu orijentaciju na tzv. alternativne oblike turizma kao što su seoski i eko turizam ili čak izbjegavanje turizma kao gospodarske opcije.

Suvremen pristup problematici utvrđivanja prihvatnog kapaciteta nekog turistički atraktivnog područja temelji se na jednakom tretmanu triju osnovnih grupa indikatora: fizičko-ekoloških, socio-demografskih i političko-ekonomskih. Ovome valja dodati i infrastrukturne indikatore koji se, ovisno o situaciji, ponekad promatraju samostalno, a ponekad u okviru fizičko-ekoloških indikatora.

- fizičko-ekološki indikatori odnose se na sve komponente koje se tiču fizičkog prostora, odnosno prirodnog okoliša, dakle na fizički i ekološki kapacitet prostora.
- infrastrukturni indikatori odnose se na komponente koje se vezuju uz infrastrukturu, dakle na promet, elektro-opskrbu, vodo-opskrbu, odvodnju, gospodaranje krutim otpadom. Zbog vezanosti na prirodni okoliš i višu razinu egzaktnosti od socio-demografskih i političko-ekonomskih indikatora ovi se indikatori često promatraju zajedno s fizičko-ekološkim indikatorima.
- socio-demografski indikatori tiču se elemenata vezanih za društvenu zajednicu i socio-kulturne elemente, dakle na lokalno stanovništvo, turiste i njihove međudnose (stanovništvo, radna snaga, obrazovna struktura, kulturni identitet, odnos broja lokalnih stanovnika i turista, zadovoljstvo posjetitelja itd.).
- političko-ekonomski indikatori odnose se, prije svega, na pretpostavljene ekonomske mjere i/ili očekivane učinke povezane s budućim turističkim razvojem nekog područja, a posebno se izdvajaju stoga što u velikom broju slučajeva imaju ključnu ulogu prilikom određivanja konačnog prihvatnog kapaciteta. Naime, utvrđivanje prihvatnog kapaciteta nekog prostora najčešće je u ovisnosti o političkoj prihvatljivosti različitih razvojnih scenarija.

Koncepcija podjednagog uvažavanja svih navedenih grupa indikatora rezultat je procesa promjena u shvaćanju prihvatnog kapaciteta u turizmu, pri čemu se primarna orijentacija uglavnom na lako mjerljive fizičko-ekološke indikatore, postupno proširivala prema sve intenzivnijem uvažavanju ne samo teže mjerljivih socio-demografskih, već i političko-ekonomskih indikatora. Naime, u većim prostornim cjelinama, odnosno u slabije razvijenim područjima, gdje su razlike u standardu i životnim navikama između domicilne populacije i turista veće i gdje lokalna samouprava ima ključnu ulogu u usmjeravanju turističkog razvoja, socio-demografski i političko-ekonomski indikatori imaju sve veću važnost.

Što se tiče fizičko-ekološke komponente prihvatnog potencijala, u nedostatku egzaktnih podataka (statistika) na općinu Ljubuški, a polazeći od činjenice da cijelo područje obuhvata projekta razmjerno rijetko naseljeno, pri čemu nije za očekivati da će se broj stalnih stanovnika, a time i broj kuća, na prostoru općine Ljubuški u nastupajućem srednjoročju drastično povećati, dok izgradnja kuća za odmor i/ili tzv „divlja gradnja“ na turistički atraktivnim lokalitetima još uvijek predstavljaju pojedinačne izdvojene slučajeve, a nikako široko rasprostranjenu praksu, može se reći da fizičko-ekološka komponenta prihvatnog potencijala za cijeli prostor Općine ne može predstavljati ozbiljniji problem budućem intenzivnijem turističkom razvoju. To tim više što će se budući razvoj turizma na ovom prostoru bazirati znatno više na izletničkoj potražnji, odnosno turizmu specijalnih interesa za što neće biti potrebno ulaziti u masovnu izgradnju smještajnih i/ili drugih sadržaja ponude. Drugim riječima, broj potencijalnih novoinduciranih izletnika također ne bi trebao bitno utjecati na raspoloživost i ekološku očuvanost razmatranog prostora. Konačno, čak i u slučaju bitno pojačanog interesa za izgradnju kuća za odmor, a povezano ponajviše s puštanjem u promet tunela Sv. Ilija i bitno olakšanoj dostupnosti području građevinski već presaturiranog prostora Makarske rivijere, nije za očekivati da današnje fizičko-ekološke značajke prostora općine Ljubuški mogu biti bitno narušene.

S druge strane, manji problemi u području prometa i komunalne infrastrukture razmjerno su lako rješivi te je njihovo rješavanje izgledno u bližoj budućnosti. Konačno, valja naglasiti da ni socio-demografski, niti socio-kulturni indikatori ne predstavljaju potencijalna ograničenja prihvatnom kapacitetu općine Ljubuški, a neupitan je i konsenzus o turizmu i poljoprivredi kao okosnici budućeg gospodarskog razvoja.

#### 6.4. Nepoticajna investicijska klima

Na postojeću investicijsku klimu u domeni turizma i ugostiteljstva u Federaciji BiH, a to znači i na prostoru općine Ljubuški, uključujući i njenu međunarodnu percepciju, svakako bitno utječu:

- još uvijek nedovoljno dorečen pravno-legislativni okvir (unatoč prilično velikom broju zakona i provedbenih propisa);
- prisutnost „divljeg“ poduzetništva (ne plaćanje poreza, privremene dozvole za obavljanje djelatnosti, gradnja bez građevinske dozvole i sl.);
- nepostojeći sustav poticaja investicijskih projekata;
- različiti interesi javnog i privatnog sektora, odnosno
- visoka razina birokratiziranosti i neučinkovitost pravosudnog sustava, što ima za posljedicu spor i/ili nedovoljno transparentan proces izdavanja potrebnih dozvola.

Paralelno s dopunjavanjem potrebne legislative u domeni turizma i ugostiteljstva, smanjivanjem stupnja birokratiziranosti javnog sektora, razrješavanjem međusobnih ingerencija kako pojedinih federalnih ministarstva, tako i centralne državne administracije i jedinica lokalne samouprave, odnosno povećavanjem ukupne razine transparentnosti u političkom i gospodarskom životu zemlje te, s tim povezanim, reduciranjem mogućnosti za korupciju prilikom donošenja vitalnih odluka od interesa za realizaciju značajnijih turističkih razvojno-investicijskih projekata, može se očekivati i da će se cjelokupna investicijska klima na prostoru Federacije BiH postupno poboljšavati. Samim tim, postupno bi trebao rasti i interes domaćih i stranih investitora za ulaganjem u turističko-ugostiteljsku ponudu Federacije BiH, odnosno općine Ljubuški. To će, međutim, matematičkim rječnikom rečeno, predstavljati samo nužan, ali ne i dovoljan uvjet za uspješnu inicijaciju i učinkovitu realizaciju većeg broja razvojno relevantnih i tržišno prepoznatljivih turističkih projekata neophodnih kako za povećanje konkurentnosti, tako i za kvalitetno tržišno pozicioniranje općine Ljubuški kao atraktivne turističke destinacije.

Naime, osim popravljene generalne percepcije domaćih i/ili stranih potencijalnih investitora o odrednicama investicijske klime (nužan uvjet), uspješna inicijacija i učinkovita realizacija kapitalnih ulaganja u turistički sektor općine Ljubuški bit će velikim dijelom uvjetovana i postojanjem (ili nepostojanjem) cjelovite, konzistentne i od svih relevantnih dionika razvojnog procesa prihvaćene vizije turističkog razvoja u budućnosti.

## 7. STRATEŠKA VIZIJA, MISIJA I CILJEVI

### 7.1. Opci kontekst i osnovni razvojni principi

Vizija turističkog razvoja općine Ljubuški predstavlja kratku izjavu o tome kako ovaj prostor treba izgledati u budućnosti. Drugim riječima, radi se o slici poželjne budućnosti kojoj teže različite interesne grupe i pojedinci uključeni, posredno ili neposredno, u razvoj turizma. Vizija je, stoga, zaokruženi i cjeloviti koncept onoga što određeno područje uistinu želi postići u okvirima budućeg turističkog razvoja. Nadalje, dobro osmišljena vizija stvara tenziju između postojećeg stanja i poželjnog stanja u budućnosti na način da je izazovna, ali ostvariva.

Vizija turističkog razvoja općine Ljubuški mora odgovoriti na tri osnovna pitanja:

- Što – Kakav turizam želimo razvijati? Što su naša temeljna uvjerenja? Kakve vrijednosti želimo komunicirati turističkim razvojem?
- Gdje – Na koja ćemo se geografska tržišta usredotočiti? Koje ćemo tržišne segmente ciljati?
- Kako – Kako ćemo se razlikovati od drugih konkurentskih destinacija? Koje ćemo kompetencije posebno isticati? Kako ćemo udovoljavati potrebama naših gostiju?

S druge strane, misija turističkog razvoja općine Ljubuški predstavlja srž operativne filozofije koja određuje način na koji će se ova destinacija razvijati, odnosno kako će se njome upravljati. Misija treba biti relativno općenita i ne uključivati mjerljive ciljeve koji mogu biti podložni promjenama. Ona razmatra pitanja 'tko smo mi, što radimo i za koga radimo'. U skladu s navedenim, misija budućeg turističkog razvoja na području općine Ljubuški, trebala bi sadržavati jasne i nedvosmislene odgovore na najmanje sljedeće četiri grupe pitanja:

- Svrhu ili razlog djelovanja: Zašto želimo razviti turizam?
- Ključne vrijednosti: Koje vrijednosti želimo da naše područje prikazuje? U što vjerujemo? Koja su naša moralna načela?
- Strateške odrednice tržišnog pozicioniranja: Kakva bi trebala biti naša pozicija na globalnom tržištu i prema izravnim konkurentima? Koje su naše konkurentne prednosti? Gdje ćemo biti u budućnosti ako postignemo naše ciljeve?
- Standardi ponašanja koji će poduprijeti odgovarajuće kompetencije i sustav vrijednosti: Kako radimo? Koje su naše sposobnosti? Kako se ponašamo? Kako uslužujemo naše goste?

### 7.2. Metodologija i pristup

Osmišljavanje i kasnije operativno provođenje aktivnosti u funkciji ostvarivanja razvojne vizije međusobno povezuje sve dionike turističkog sektora, mobilizira ih i usmjerava njihove pojedinačne aktivnosti prema ispunjavanju zacrtane zajedničke „sudbine“. Nadalje, ispunjavanje odrednica jednom usvojene vizije zahtijeva ne samo neposredno uključivanje, već i prihvaćanje, poistovjećivanje i koordinirano djelovanje različitih relevantnih javnih i privatnih interesnih grupa i pojedinaca, a posebice predstavnika lokalne samouprave, regionalne turističke zajednice, privatnog sektora i različitih interesnih udruga i/ili istaknutih pojedinaca.

U skladu s gornjim naznakama, a budući da će turistički dionici na lokalnoj razini, kroz implementaciju zaključaka i prioritetnih aktivnosti definiranih ovim dokumentom, preuzeti odgovornost za budući turistički razvoj općine Ljubuški, od najveće je važnosti da oni sami neposredno sudjeluju u procesu osmišljavanju poželjne razvojne vizije. Uloga konzultanata, s druge strane, svodi se ponajviše na usmjeravanje diskusije, ukazivanje na eventualne propuste u načinu razmišljanja, odnosno poticanje kreativnog procesa. Rezultat ovakvog metodološkog pristupa svodi se na postizanje zajedničkog stava oko svih bitnih odrednica budućeg turističkog razvoja, odnosno osmišljavanja takve razvojne vizije i misije u koje cijela lokalna zajednica (različite interesne grupe i pojedinci) doista vjeruju, odnosno s kojima se mogu bezrezervno sroditi.

Kako bi se osiguralo da različite interesne grupe i pojedinci uključeni u turistički razvoj projektnog područja doživljavaju viziju i misiju kao svoje „vlastito dijete“, organizirane su dvije, sadržajno povezane, strateške radionice. Na prvoj su radionici dionici budućeg turističkog razvoja općine Ljubuški razmatrali turistički potencijal njene resursno-atraktivne osnove, valorizirali njenu tržišnu spremnost te usuglasili mišljenja oko današnjeg stupnja konkurentne sposobnosti razmatranog projektnog područja. Potom se, na drugoj radionici, kroz međusobni dijalog i kreativnu raspravu, na maksimalno objektivnan način, prišlo definiranju ključnih elemenata vizije i misije.

Valja posebno istaknuti da je na obje radionice osigurano prisustvo predstavnika lokalne samouprave, regionalne turističke zajednice, kao i predstavnika kako svih s turizmom povezanih relevantnih gospodarskih subjekata općine Ljubuški, tako i određen broj meritornih pojedinaca i/ili slobodnomislećih intelektualaca.

### 7.3. Strateške smjernice za razvoj turizma

Diskusija tijekom strateške radionice ukazala je na nekoliko ključnih komponenti koje valja ugraditi u razvojnu viziju i misiju te koje, u tom smislu, predstavljaju dugoročne smjernice za upravljanje budućim turističkim razvojem na prostoru općine Ljubuški. To su:

#### a) Jasna definicija ciljnih geografskih tržišta

Sudionici radionica prepoznali su činjenicu da se općina Ljubuški nalazi u početnoj fazi turističkog razvoja u kojoj još uvijek nedostaju kako za tržište spremni proizvodi, tako i kvalitetni ljudski resursi koji će biti u stanju razviti proizvode, iznijeti razvojne projekte, odnosno osigurati zadovoljavajuću kvalitetu usluga. S tim u vezi, a uvažavajući i nalaze SWOT analize, dionici su prepoznali da je u ovom času izuzetno teško doprijeti do inozemnih europskih tržišta s malim sredstvima za promociju kojima će općina Ljubuški raspolagati u doglednoj budućnosti. Istodobno, postavilo se i pitanje kvalitete i radnog kapaciteta potrebnog za dobro opsluživanje tih tržišta. Na tim osnovama (a uvažavajući i tržišni potencijal i tržišnu spremnost postojeće resursno-atraktivne osnove) došlo se do zaključka da bi općina Ljubuški, prilikom buduće komercijalizacije svojih turističkih proizvoda trebala ciljati:

- cijeli prostor Hercegovine, okolne županije Federacije BiH i susjedne RH,
- urbana područja čiji bi stanovnici mogli biti privučeni ruralnim, tradicionalnim načinom života što se nudi u regiji;
- susjedna inozemna tržišta (Hrvatska, Slovenija, Mađarska).



#### b) Naglasak na jedinstvenosti cijelog područja Hercegovine

Dionici su se usuglasili u stavu da pojedine, relativno ravnomjerno prostorno dispezirane, prirodne atrakcije, zajedno s vrijednim kulturno-povijesnim spomenicima i tradicionalnim ruralnim načinom života, predstavljaju najveće turističke atribute općine Ljubuški. Neovisno o tome, međutim, prevladalo je mišljenje da tržište cijeli prostor Hercegovine (Zapadno-hercegovačka županija i Hercegovačko-neretvanska županija) percipira kao jedinstven prostor, uslijed čega se u tržišnom pozicioniranju općine Ljubuški, uz naglašavanje vlastitih atributa, valja nasloniti i na najvrednije turističke atrakcije cijelog ovog prostora (Počitelj, Mostar, parkovi prirode Hutovo Blato i Blidinje, Međugorje). Drugim riječima, iako turistifikaciji općine Ljubuški valja pristupiti kao zasebnom i cjelovitom turističkom proizvodu/destinaciji, cijeli ovaj prostor treba ipak sagledavati kao parcijalni turistički proizvod šireg područja Hercegovine.

#### c) Vrijednost jedinstvene tradicije i stila života

Razvojna vizija općine Ljubuški, prema mišljenju dionika, treba uzeti u obzir i potrebu očuvanja tradicionalnog načina života i rada ovog područja. Naime, kreiranje budućeg sustava turističkih doživljaja mora biti zasnovano na temama koje resursna osnova i sustav atrakcija užeg i šireg okruženja mogu kvalitetno podržati. U tom kontekstu, teme koje valja osmisliti na prostoru općine Ljubuški odnose se ponajviše na tzv. turizam specijalnih interesa, pri čemu bi se kroz svaku temu trebala provlačiti ideja otkrivanja, maksimalno apelirajući na segment suvremenih ruralnih turista koji glavni užitak crpe iz boravka u prirodi, odnosno bavljenje raznim vrstama uglavnom fizičkih aktivnosti kombiniranih s upoznavanjem lokalne kulture života i rada.

#### d) Zaštita okoliša

Prostran, čist, nezagađen i relativno rijetko naseljen prostor predstavlja ključne strateške prednosti cijelog projektnog područja te ih valja dugoročno štiti ne samo na dobrobit turističkog razvoja, već i ukupne kvalitete života cjelokupnog pučanstva. U tom smislu, dionici su se usuglasili oko činjenice da se u razvoju turizma na području općine Ljubuški valja voditi načelom održivosti.

#### e) Isticanje komparativnih prednosti ovog prostora

U skladu s principima zaštite okoliša, cjelokupni prostor općine Ljubuški, kvaliteta i različitost osobito prirodne resursne osnove i/ili atrakcija nude mogućnost uspostavljanja većeg broja različitih, međusobno komplementarnih turističkih doživljaja i/ili iskustava, izuzetno pogodnih za tzv. „activity based“ i „nature based“ turizam. U tom smislu, sudionici radionica stoje na stajalištu da turizam na ovom području valja razvijati kao cjelogodišnju aktivnost, nudeći jedinstvene, autentične i izvorne doživljaje za različite potrošačke segmente.

#### f) Zauzimanje za turistički razvoj prilagođen tržišnim trendovima

Svi sudionici radionice smatraju da vizija razvoja turizma na području općine Ljubuški mora biti u funkciji povećanja kvalitete života lokalne populacije, a što implicira ne samo povećanje današnje razine primanja već zaposlenih osoba, odnosno otvaranje novih radnih mjesta, već i povećanje raznolikosti i kvalitete društvenog i kulturnog života. Da bi se to osiguralo, bit će potrebno razvijati/poticati turistička iskustva koja su sposobna stalno se prilagođavati tržišnim trendovima, stvarajući proizvode i

usluge koji će zadovoljiti očekivanja ne samo izabраниh/ciljanih potrošačkih segmenata, već (jednim dijelom) i lokalne populacije.

#### g) Zauzimanje za stvaranje društvene klime koji podržava razvoj turizma

Konačno, polazeći od današnje situacije, u kontekstu stvaranja ključnih pretpostavki za postupno tržišno (re)pozicioniranje cjelokupnog prostora općine Ljubuški u cilju pojačanog privlačenja turističkog i/ili izletničkog interesa, prepoznata je potreba za uspostavljanjem novog sustava vrijednosti bez kojeg neće biti moguće usmjeriti budući turistički razvoj. U tom smislu, posebno su prepoznate sljedeće vrijednosti koje valja promicati kao temelj za uspješnu realizaciju razvojne vizije:

- diverzifikacija turističkih iskustava, odnosno kreativnost u njihovoj tržišnoj komercijalizaciji kao bitan preduvjet privlačenja većeg broja različitih potrošačkih segmenata;
- cijelo-životno obrazovanje kao bitan preduvjet da se inicijalno osmišljeni i tržištu ponuđeni proizvodi i usluge kontinuirano usavršavaju i prilagođavaju zahtjevima sve probirljivije turističke potražnje;
- dobar destinacijski menadžment te suradnja javnog i privatnog sektora kao temeljni preduvjet za kreiranje jedinstvenih turističkih doživljaja, odnosno
- uzajamno povjerenje i međusobno umrežavanje različitih dionika turističke ponude kao ključni preduvjet za uspostavljanje cjelovitog turističkog lanca vrijednosti.

### 7.4. Vizija i misija turističkog razvoja općine Ljubuški

Polazeći od prethodno definiranih razvojnih smjernica, vizija turističkog razvoja općine Ljubuški kao atraktivne kontinentalne turističke destinacije mora uzeti u obzir činjenicu da budući koncept turističkog razvoja valja zasnivati na sve većem broju raznorodnih aktivnosti i/ili doživljaja primjerenih tijekom cijele godine, a namijenjenih ponajviše izletničkoj potražnji, odnosno različitim ciljnim skupinama u segmentu turizma specijalnih interesa.

Nadalje, turistički proizvodi i/ili iskustva cjelokupnog projektnog područja moraju biti temeljeni ponajviše na bogatoj i raznovrsnoj prirodnoj resursnoj osnovi kojima ovo područje obiluje, ali i na potencijalu određenog broja kulturno zabavnih događanja i manifestacija. Drugim riječima, budući turistički razvoj općine Ljubuški valja zasnivati na:

- proizvodima vezanim uz psihofizičku rekuperaciju i održavanje vitalnosti, a za što valja osigurati dodatni „hardware“ (opremljene izletišne lokacije, samostojeća seoska domaćinstva, revitalizirana etno-eko sela, tematizirani obiteljski pansioni, kvalitetna ugostiteljska ponuda);
- proizvode namijenjene tržištu aktivnog odmora i ljubiteljima prirode (foto-lovci, ribolovci, promatrači ptica, ljubitelji seoskog načina života, cikloturisti i sl.), a za što je potrebno ispuniti cijeli niz organizacijskih, ljudskih i materijalnih preduvjeta (veći broj ponuditelja dodatnih turističko-ugostiteljskih, trgovinskih i/ili „activity-based“ servisnih usluga, sustav šetnica i biciklističkih staza);
- proizvode temeljene na kvalitetnoj tržišnoj komercijalizaciji ponajviše kulturne baštine, naglašavajući posebice lokalne običaje i tradiciju ovog kraja (folklor, pučke svetkovine, seoska okupljanja), povijesna događanja, odnosno kulturu života i rada (organizacija različitih edukativno-zabavnih radionica na temu

prerade mlijeka, izrade suhomesnatih proizvoda, pečenje rakije, spravljanje tradicionalnih jela, izrada tradicijskih predmeta, klesanje kamena, medarstvo, gljivarstvo, sakupljanje ljekovitog bilja i sl.).

Nadalje, polazeći od činjenice da je turizam industrija koja počiva na ljudima i komunikaciji između davatelja i korisnika usluga, tradicionalno prijateljsko ponašanje lokalnog stanovništva prema turistima i/ili jednodnevnim posjetiteljima također predstavlja izuzetno bitan čimbenik dugoročno održivog turističkog razvoja na koji se općina Ljubuški treba fokusirati u namjeri da se ostvare jedinstvena i teško ponovljiva turistička iskustva.

Konačno, razvojna vizija razmatranog projektnog područja treba snažno upućivati na činjenicu da i prirodni i kulturni resursi trebaju dugoročno biti sačuvani i zaštićeni od degradiranja, tj. da se koriste na održivi način, naglašavajući potrebu da se osigura ne samo ekološka, nego i ljudska, društvena i ekonomska održivost. Svi navedeni elementi su sažeto izraženi u zajednički formuliranoj viziji za razvoj turizma općine Ljubuški, koja glasi:

U 2020. godini općina Ljubuški bit će konkurentna turistička destinacija, privlačna podjednako izletnicima, obiteljima i tržištu specijalnih interesa.

Ovo će područje biti poznato po očuvanom prirodnom ambijentu, suvremenim turističkim proizvodima zasnovanim na hercegovačkoj tradiciji i kulturi života i rada, kao i po bogatoj ponudi aktivnosti prilagođenih zahtjevima suvremene potražnje.

Dinamičan turistički razvoj Općine bit će rezultat kako dobro osmišljene valorizacije vlastite resursne osnove, tako i kreativnog brendinga, inovativnog marketinga i uspješne suradnje javnog i privatnog sektora na širem području Hercegovine, sve u cilju učinkovitog destinacijskog menadžmenta.

S druge strane, polazeći od činjenice da misija izražava temeljne vrijednosti i smjernice ponašanja koje će dovesti do ostvarenja zacrtane razvojne vizije, pri čemu je kontinuirano povećanje kvalitete života lokalne populacije temeljni cilj kojem se teži, nedvojbeno je da se gore iskazana vizija, osobito u uvjetima sve brzih promjena u globalnom okruženju, neće moći ostvariti primjenjujući dosadašnju poslovno-razvojnu filozofiju. U tom smislu, bit će potrebno uvoditi nove (inovativne) standarde poslovnog ponašanja koji će podržavati razne oblike javno-privatnog, privatno-privatnog i javno-javnog partnerstva, odnosno koji će stvoriti društveno-političku klimu pogodnu za poticanje razvojnih inicijativa.

Stoga, misija turističkog razvoja općine Ljubuški treba se fokusirati na promoviranje inovativnosti i cijelo-životnog obrazovanja bez kojih neće biti moguće tržištu ponuditi ni sadržaje koji će mu biti interesantni, niti stvoriti konkurentan i prepoznatljiv destinacijski proizvod.

Istodobno, a u namjeri da turistički razvoj ni na koji način ne ugrozi način života koji bi stanovnici općine Ljubuški htjeli održati, lokalna će populacija i svi dionici turističkog razvoja, u cilju učinkovitog destinacijskog menadžmenta, biti upućeni na izgradnju međusobnih odnosa na principima uzajamnog povjerenja, međusobnog poštovanja i suradnje.

Sažimajući prethodne odrednice, definirana je sljedeća misija turističkog razvoja općine Ljubuški:

Vrhunskom ponudom, susretljivošću i razumijevanjem potreba naših gostiju, kontinuirano ćemo povećavati stupanj zadovoljstva boravkom te ostvariti preduvjete za ponovni dolazak.

Usmjerenošću na očuvanje prirodne i kulturne baštine te poticanjem novih poduzetničkih poduhvata temeljenih na principima održivog razvoja, sustavno ćemo unapređivati kvalitetu života lokalne populacije i trajno zaštititi resursnu osnovu.

Inovativnost, suradnja, pažljivo osluškivanje bila tržišta, međusobno povjerenje i posvećenost poslu, temelji su na kojima gradimo našu uspješnost.

## 7.5. Strateški razvojni ciljevi

U metodološkom smislu, definiranje strateških razvojnih ciljeva direktno je povezano s potrebom svojevrsne dekompozicije vizije na konkretne, detaljnije definirane operativne ciljeve koje je moguće delegirati, odnosno čije je ostvarenje moguće mjeriti, nadzirati i/ili poticati. U tom kontekstu, riječ je o ciljevima čijem ostvarenju trebaju težiti svi dionici razvojnog procesa.

Strateški razvojni ciljevi moraju se pridržavati osnovnih razvojnih smjernica i trebaju: a) usko korespondirati sa zacrtanom razvojnom vizijom; b) biti jasni i nedvosmisleni, te c) imati pobliže specificirane učinke/rezultate koji se žele postići.

Polazeći od analize postojećeg stanja i rezultata SWOT analize, kao i evidentiranih strateških prednosti i nedostataka, a uvažavajući, pritom, kako globalne trendove u turističkoj potražnji, tako i odrednice razvojne vizije općine Ljubuški, prepoznata su četiri strateška cilja budućeg razvoja turizma.

**Cilj 1: Stvaranje poticajnog socijalnog okruženja koje će podržavati turistički razvoj na cijelom prostoru općine Ljubuški**

---

Generalno gledano, samo relativno malen broj stanovnika općine Ljubuški danas ima dovoljno spoznaje o svim dobrim i potencijalno lošim učincima turističkog razvoja. Isto tako, stanovništvo Općine nema isti stav ni prema potrebi, niti prema dinamici i/ili načinu budućeg turističkog razvoja. U tom smislu, većina lokalnog stanovništva ne zna ni koja će biti njihova uloga u budućem turističkom razvoju, niti da li se u taj proces treba aktivno uključiti.

S druge strane, niska razina svijesti i/ili saznanja povezana s bitnim odrednicama budućeg turističkog razvoja najčešće rezultira nepovjerenjem, a ponekad i svojevrsnim bojkotom. U tom kontekstu, učinkovit i od strane lokalne zajednice podržavan turistički razvoj koji će voditi ostvarenju razvojne vizije, u najvećoj je mogućoj mjeri povezan sa stvaranjem poticajnog socijalnog okruženja. U cilju stvaranja poticajnog razvojnog okruženja, potrebno je poduzeti sljedeće aktivnosti:

- provođenje aktivne i kontinuirane edukacije lokalne populacije o tome što je njihova uloga u razvojnom procesu, naglašavajući ne samo pozitivne učinke turizma, već i aktivnosti koje valja poduzimati da bi se minimizirali njegovi eventualno negativni učinci;

- upoznavanje lokalnog stanovništva s vrijednostima, raznolikošću i razvojnim potencijalom postojeće resursne osnove općine Ljubuški, kao i o važnosti dodatne (usmene) promidžbe ovog područja u svakodnevnom kontaktu s turistima;
- osiguranje primjerene i kontinuirane brige za zaštitu okoliša i kulturnih dobara na cijelom projektnom području;
- stvaranje preduvjeta za ubrzano osposobljavanje malih i srednjih privatnih poduzetnika zainteresiranih za investiranje u turistički sektor o svim, s tim povezanim, rizicima i što činiti kako bi ih se učinkovito minimiziralo (mreža savjetodavnih usluga na razini Zapadno-hercegovačke županije, izdavanje operativnog „how to“ poduzetničkog vodiča, uspostava suradnje s konzultantskim kućama i sl.);
- povećanje razine osposobljenosti turističkih djelatnika radi osiguranja trajno kvalitetene usluge;
- povećanje menadžerskih znanja i vještina kako na razini pojedinačnih poduzetničkih poduhvata, tako i na razini upravljanja općinom Ljubuški kao turističkom destinacijom;
- definiranje jedinstvene, turistički orijentirane kulturne politike koja bi obuhvatila cijelo projektno područje s posebnim naglaskom na tradicionalne vrednote, navike i lokalni stil života.

**Cilj 2: Uspostava turističke infra i supra strukture koja će moći udovoljiti zahtjevima potražnje inducirane tržišnom komercijalizacijom novih turističkih doživljaja projektnog područja**

---

Iako postojeća resursna osnova općine Ljubuški već danas omogućava različita turistička iskustva, raspoloživost, strukturna i/ili sadržajna diferenciranost postojećih objekata turističke ponude vrlo je skromna. U cilju uspješne tržišne komercijalizacije novih turističkih proizvoda i postupnog privlačenja većeg broja posjetitelja i/ili turista na ovo područje pažnju treba usmjeriti ponajviše na:

- povećanje kvalitete ukupno raspoložive smještajne ponude u Ljubuškom i to ponajviše kroz adaptaciju već postojećeg hotela „Bigeste“;
- projekte povezane s diverzifikacijom strukture današnje smještajne ponude, što podrazumijeva izgradnju određenog broja malih, specijaliziranih i/ili tematiziranih smještajnih kapaciteta u obiteljskom vlasništvu („bed & breakfast“ objekti, obiteljski pansioni, turizam u ruralnom okruženju, lovački domovi i sl.), u skladu s različitim turističkim iskustvima koje ovo područje može ponuditi. Pritom, izgradnju novih smještajnih kapaciteta temeljiti isključivo na rastu potencijalne stacionarne potražnje;
- razvoj manjeg broja izletničko-odmorišnih (mikro)lokaliteta namijenjenih poglavito ljubiteljima prirode i tržišnim nišama turizma specijalnih interesa. Prioritet moraju dobiti infrastrukturno već opremljene i/ili lako dostupne „greenfield“ lokacije;
- povećanje broja, unapređenje raznolikosti i raznovrsnosti ponude u objektima hrane i pića - kao i u slučaju prethodno navedenog smještajnog sektora, objekti hrane i pića morali bi se međusobno diverzificirati ponudom, izgledom, ambijentom, kvalitetom usluživanja i cjenovno. Istodobno, neovisno o veličini i/ili vrsti objekta, svi bi trebali odražavati autohtone ambijentalne značajke prostora, kao i posebnost kulinarske tradicije ovog kraja;

- proširenje ponude u sferi maloprodaje – paralelno s razvojem novih turističkih proizvoda namijenjenim specifičnim tržišnim nišama, potrebno je povećati broj današnji maloprodajnih objekata, osobito onih koje nude proizvode lokalne „kulture života i rada“, kao i trgovina specijaliziranih za pojedine tržišne niše (ribički pribor, lovački pribor, bicikli i dijelovi, trekking i/ili planinarska oprema i sl.).

### Cilj 3: Diverzifikacija turističkih doživljaja/iskustava

Glavna poruka razvojne vizije odnosi se na pružanje jedinstvenih turističkih doživljaja na osnovi prirodnih ljepota i raznolikosti turističke resursne osnove kojima će se općina Ljubuški uspješno diverzificirati u odnosu na ponudu potencijalno konkurentskih destinacija. U cilju intenziviranja turističkog prometa i postupnog tržišnog repositioniranja projektnog područja, trebalo bi:

- kreirati određen broj novih, tržištu interesantnih turističkih doživljaja proizašlih iz učinkovitije valorizacije još uvijek nedovoljno aktivirane resursne osnove, kao i njihove uspješne tržišne komercijalizacije;
- paralelno s osposobljavanjem tematizirane smještajne ponude, tržišno komercijalizirati cijeli niz proizvoda namijenjenih „activity based“ i „nature based“ tržištu;
- međusobnim partnerstvom, povezivanjem i kreativnim kombiniranjem različitih proizvoda individualnih ponuđača (smještaj, prehrana, aktivnosti, izleti, kulturni programi), inicirati razvoj cijelog spektra različitih, tematiziranih turističkih doživljaja (integrirani turistički proizvodi).
- kroz aktivnu promociju mogućnosti i postupno uključivanje sve većeg broja individualnih ponuđača turističko-ugostiteljskih i/ili s tim povezanih servisnih djelatnosti, kontinuirano raditi na ideji uspostavljanja i unapređenja tzv. integralnog turističkog lanca vrijednosti na cijelom prostoru općine Ljubuški, ali i šire.

### Cilj 4: Uspostava (međunarodne) tržišne prepoznatljivosti i poželjnosti

Sukladno usvojenoj razvojnoj viziji, cjelokupni prostor općine Ljubuški trebalo bi učiniti ne samo tržišno prepoznatljivijim, već i sposobnim da generira opetovane turističke dolaske. To je osobito značajno u kontekstu sve veće konkurentске borbe na (globalnom, regionalnom i/ili lokalnom) turističkom tržištu u kojem će dugoročni tržišni opstanak moći ostvariti samo destinacije sposobne za pojačano navođenje turističkih tokova na svoj prostor. U skladu s takvom razvojnom orijentacijom, aktivnosti valja pojačano usmjeriti na:

- iniciranje prijeko potrebnog tržišnog pozicioniranja općine Ljubuški u cilju stvaranja tržišno prepoznatljivog, dugoročno održivog, konkurentskog imidža pažljivo osmišljenom tržišnom komercijalizacijom ključnih turističkih doživljaja i proizvoda;
- stvaranje kreativnog partnerstva i podjelu uloga između nositelja javne vlasti, komunalnih poduzeća, regionalne turističke zajednice i poduzetničkog sektora u provođenju strategije učinkovitog tržišnog predstavljanja integralnog destinacijskog proizvoda;
- uspostavljanje djelotvornog i koordiniranog pristupa marketingu i, osobito, prodaji, kako bi se učinkovito privlačio postupno rastući broj potrošačkih segmenata na prostor općine Ljubuški. U tom smislu, naglasak u ovom času

valja stavljati na cijeli prostor Hercegovine, na predstavljanje ponude u ostalim županijama na području Federacije BiH, ali i susjedne Hrvatske, odnosno pažljivo odabranim ciljnim potrošačkim segmentima.

## 7.6. Zaključna razmatranja

Razvojna vizija i misija, te strateški ciljevi koji iz njih proizlaze predstavljaju ne samo polazište, već i ključno uporište za djelotvornu implementaciju Turističkog master plana općine Ljubuški. S tim u vezi, korisno je na ovom mjestu istaknuti sljedeće činjenice:

- razvoj turizma na području općine Ljubuški zahtijeva odgovarajuće tržišno pozicioniranje i stvaranje određenog, lokalnoj populaciji prihvatljivog, tržišnog imidža. Definirana vizija, misija i strateški ciljevi osiguravaju potrebne inpute kako za željeno tržišno pozicioniranje tako i za stvaranje poželjnog i prepoznatljivog turističkog imidža u budućnosti;
- vizija, misija i strateški razvojni ciljevi također predstavljaju ključni input za definiranje ključnih tržišnih segmenata i/ili niša na globalnom turističkom tržištu na koje će općina Ljubuški ciljano usmjeriti svoje promidžbene aktivnosti. To podrazumijeva i znatno fokusiraniji pristup tržištu, a time i djelotvornije korištenje (uvijek premaleni) proračunskih sredstava kako regionalne turističke zajednice ŽZH, tako i općine Ljubuški, namijenjenih promociji destinacije;
- bez obzira na napore koji će se ulagati u tržišno (re)pozicioniranje općine Ljubuški kao turističke destinacije, nema sumnje da će njen turistički razvoj u budućnosti biti, u najvećoj mjeri, pozitivno koreliran s tržišnim potencijalom pojedinih turističkih proizvoda i usluga. S tim u vezi, vizija, misija i strateški ciljevi jasno ukazuju na proizvode koje ima najviše smisla razvijati i tržišno komercijalizirati, kao i koje proizvode valja izbjegavati. U tom kontekstu, sve proizvode koji ne podržavaju zacrtanu razvojnu viziju, misiju i strateške razvojne ciljeve valja, generalno gledano, ignorirati.
- u skladu s projektnim zadatkom, izrada Turističkog master plana općine Ljubuški treba, između ostalog, rezultirati s identifikacijom određenog broja nosećih razvojnih projekata, pogodnih za implementaciju već u kratkom i/ili srednjem roku. Ti će razvojni projekti ne samo ubrzati ukupni turistički razvoj na području općine Ljubuški, već će predstavljati i svojevrsne ogledne primjere („tzv. „case studies“) koji mogu poslužiti za planiranje drugih razvojnih projekata. Pritom valja imati na umu da objektivna i transparentna izbor i/ili određivanje prioriteta u realizaciji pojedinih razvojnih projekata direktno ovisi o prethodno uspostavljenim evaluacijskim kriterijima koje, u nedostatku definirane razvojne vizije, misije i strateških ciljeva, ne bi mogli biti konzistentni. Samim tim, bez definirane vizije, misije i strateških razvojnih ciljeva, ni važnost pojedinih projekata za razvoj turizma na razmatranom području ne bi mogla biti evaluirana na zadovoljavajući način.

## 8. KONCEPCIJA RAZVOJA TURIZMA

### 8.1. Uvodne naznake

Svaka turistička destinacija koja se želi etablirati na turističkom tržištu mora, u prvom koraku, komunicirati bazični sustav iskustava kojeg je u stanju pružiti potencijalnim korisnicima, bilo da je riječ o krajnjim potrošačima (turistima i/ili posjetiteljima), ili je riječ o turističkim posrednicima (putničkim agencijama i touroperatorima). Sukladno tome, općina Ljubuški kao turistička destinacija ne može dugoročno uspjeti ako iza samog geografsko-političkog pojma ne stoji sustav dobro osmišljenih turističkih iskustava i/ili doživljaja upakiranih u profesionalno oblikovane turističke proizvode. Pritom, potencijalni kupci moraju unaprijed znati o kakvom je prevladavajućem sustavu iskustava riječ, jer oni, u prvoj iteraciji donošenja odluke o putovanju, biraju onu destinaciju čiji je prezentirani sustav iskustava najbliži njihovim željama i/ili potrebama.

Profesionalno i jasno strukturiranje turističkog sustava pojedinih destinacija nije lak posao, niti posao koji se može obaviti preko noći. Nije, naime, dovoljno raspolagati određenim brojem atrakcija, već je potrebno sustavno poticati izgradnju cjelovitog lanca vrijednosti, gdje se svi elementi destinacijske ponude moraju dovesti u kontekst zahtjeva tržišta (tj. realne potražnje). To je posebno osjetljivo u turističkim destinacijama koje su u tzv. inicijalnoj fazi razvoja kada su, nošene razvojnim optimizmom, sklone precjenjivanju kvalitete svog resursno-atrakcijskog potencijala, odnosno svojih poslovno-upravljačkih i/ili organizacijskih mogućnosti.

U tom kontekstu, za općinu Ljubuški je u ovom trenutku najvažnije da objektivizira svoj turistički potencijal, s osnovnim ciljem da se, u fazi ulaska u ozbiljnu tržišnu komunikaciju, međusobno usklade:

- turistički identitet općine Ljubuški;
- sustav turističkih iskustava koje ovaj prostor može ponuditi, odnosno
- aktivnosti na razvoju proizvoda.

### 8.2. Koncept diferencijacije - ključna odrednica za efikasno i dugoročno održivo strukturiranje turizma općine Ljubuški

Najnovija svjetska praksa ukazuje na zaključak da razvoj turizma na nekom području može biti dugoročno održiv samo ukoliko su prethodno stvorene i/ili tržištu dobro iskomunicirane vlastite konkurentske prednosti koje je teško ili nemoguće imitirati. U tom smislu, općina Ljubuški već u inicijalnoj fazi svog turističkog razvoja, a uzimajući u obzir sve strateške potencijale kojima raspolaže, mora: a) kreirati, a nakon toga i b) komunicirati te c) dugoročno održavati svoje unikatne konkurentske prednosti.

Generalno gledano, konkurentske prednosti mogu se razvijati na dva načina:

- da se radi bolje ili jeftinije od onog što rade konkurenti (cjenovno vodstvo),
- da se radi na drugačiji način nego što to čine konkurenti (diferencijacija).

S obzirom da na svijetu ne postoje dvije turističke destinacije s jednakim privlačnim potencijalom i/ili strukturom svoje resursno-atrakcijske osnove, s identično komponiranom strukturom destinacijskog tzv. turističkog lanca vrijednosti, odnosno s istovrsnom paletom turističkih iskustava i/ili doživljaja koji je na toj osnovi moguće



ponuditi, diferencijacija je znatno prihvatljiviji i jednostavniji način izgradnje destinacijskih komparativnih prednosti.

### 8.3. Pristup razvoju – odabrani (mikro)lokaliteti

U skladu s prethodnim konstatacijama, u cilju stvaranja razvojnih pretpostavki za uspostavu dugoročno održivih konkurentskih prednosti integralne turističke ponude općine Ljubuški, na cijelom bi prostoru obuhvata Projekta, vodeći se ponajviše bitnim značajkama i prostornim rasporedom turistički najpotentnije resursno-atraksijske osnove, valjalo kreirati određen broj sadržajno i tematski potpuno zaokruženih lokaliteta s međusobno diferenciranim, ali komplementarnim ponudama turističkih iskustava i/ili doživljaja.

Osnovna misija navedenog organiziranja općine Ljubuški kao turističke destinacije svodi se, stoga, na podizanje opće razine destinacijske konkurentnosti, pri čemu svaki izabrani lokalitet predstavlja svojevrsnu geografsku koncentraciju većeg broja turističkih iskustava. Sukladno tome, svaki lokalitet morao bi ne samo pasivno raspolagati, već i biti u stanju aktivno upravljati svojim "portfeljem turističkih proizvoda" na način da kreira specifične konkurentne prednosti za svaki odabrani proizvod, budući da svaki od njih podrazumijeva drugačije turističko iskustvo.

Konačno, s obzirom na činjenicu da primjeri drugih zemalja upućuju na zaključak da je na međunarodnom tržištu lakše uspjeti ako se u razvoj krene selektivno, fokusirano, organizirano i postupno, općina Ljubuški bi u inicijalnoj fazi svog turističkog razvoja morala maksimalno podržavati razvoj ponajviše onih lokaliteta, odnosno onih turističkih proizvoda koji će joj jamčiti da će na najbrži način i uz najmanje napore moći izgraditi najizrazitije konkurentne prednosti, odnosno kod kojih će biti u stanju potencijalnim gostima ponuditi najupečatljivija iskustva i/ili doživljaje.

Na temelju analize značajki postojeće resursno-atraksijske osnove općine Ljubuški, uvida u stanje na terenu koji je radni tim Instituta za turizam stekao tijekom boravka na prostoru Općine, te uvažavajući, pritom, maksimalno i mišljenja lokalnih dionika turističkog razvoja o razvojnom potencijalu i tržišnoj spremnosti pojedinih elemenata resursno-atraksijske osnove, mišljenja smo da je za maksimalno učinkovit i strateški usmjeren razvoj turizma na prostoru općine Ljubuški posebno značajno započeti s „turistifikacijom“ sljedećih (mikro)lokaliteta:

- gornji tok rijeke Trebižat (poviše slapa Kočuša);
- slap Kravica;
- lokalitet Kajtavovina;
- lokalitet Staro Hardomilje;
- podnožje Klobuka;
- lokalitet Žabar; te
- tvrđava Herceg Stjepana.

### 8.4. Vremenska komponenta turističkog razvoja

Ponajviše uslijed činjenice da je turizam na području općine Ljubuški trenutno u inicijalnoj razvojnoj fazi, a koju karakterizira ponajviše nedostatak za tržište spremnih turističkih proizvoda, a što se može dodatno dekomponirati na sljedeći način:

- nedostatak tematizirane smještajne ponude namijenjene različitim tržišnim nišama (ambijentalno, sadržajno, funkcionalno, cjenovno);
- nedostatak kvalitetne ponude hrane i pića, osobito na turistički atraktivnim lokalitetima;
- nedostatak drugih, s turizmom povezanih, uslužnih kapaciteta (trgovine, servisi, rent-a car, rent-a bike, organizacija izleta i sl.);
- nedostatak interesantne kulturno-zabavne ponude;
- nedostatak sustava turističke interpretacije;
- nedostatak turističkih informacijskih centara; kao i
- nedostatak kvalificiranih turističkih djelatnika različitih profila.

U skladu s postojećim razvojnim trenutkom, mišljenja smo da bi se razvoju turizma na području općine Ljubuški trebalo pristupiti fazno i/ili selektivno. Fazni pristup turističkom razvoju omogućit će da:

- se utvrde razvojni prioriteti kako bi se ograničeni financijski potencijali javnog sektora koristili na najracionalniji način (tzv. alokacijska efektivnost);
- se izabrani turistički potentni (mikro)lokaliteti započnu sustavno planirati i infrastrukturno opremiti, a što mora biti preduvjet za privlačenje interesa lokalnih i/ili regionalnih privatnih poduzetnika zainteresiranih za ulaganje u turistički sektor Općine;
- općina Ljubuški počne privlačiti sve veći broj pojedinačnih i/ili organiziranih izletnika, kao i pažljivo ciljane potrošačke segmente na tržištu tzv. specijalnih interesa (foto-lovci, ribolovci, ljubitelji prirode, „soft“ avanturisti, agroturisti, cikloturisti i sl.);
- inicijalne aktivnosti i/ili pojedinačna ulaganja u turistički najpotentnije (mikro)lokalitete u što je moguće kraćem vremenu rezultiraju konkretnim i vidljivim financijskim učincima, kako za privatne poduzetnike, tako i za Općinski proračun.

Fazni pristup razvoju turizma na pomno odabranim, turistički atraktivnim, (mikro)lokalitetima u općini Ljubuški treba se temeljiti i na faznom pristupu osmišljavanju sustava turističkih doživljaja. Sukladno takvom pristupu, u prvoj fazi razvoja aktivnosti valja koncentrirati na ostvarivanje preduvjeta za privlačenje jednodnevne potražnje. U tom smislu, primarni lokaliteti u koje valja investirati su:

- slap Kravica,
- lokalitet Kajtavovina,
- gornji tok rijeke Trebižat (područje odmah poviše slapa Koćuša), te
- lokalitet Žabar

Za svaki od ovih lokaliteta, ključni bi cilj trebao biti osmišljavanje osnovnog sustava turističkih doživljaja od primarnog interesa za zadovoljavanje jednodnevne izletničke potražnje stacionirane uglavnom na širem području Hercegovine, ali i u okolnim županijama Federacije BiH, odnosno RH. Osim lakog pristupa lokalitetu i adekvatnom parkingu, u ovoj bi razvojnoj fazi izabrane lokalitete valjalo "opremiti" ponajviše manjim tematiziranim objektima hrane i pića, štandovima za kušanje lokalno proizvedenih prehrambenih proizvoda, suvenirnicama te adekvatnom interpretacijom.

U drugoj razvojnoj fazi, paralelno sa stvaranjem dodatnih infra, suprastrukturnih i/ili kadrovskih pretpostavki, inicijalnu ponudu turističko-ugostiteljskih i drugih uslužnih sadržaja namijenjenih ponajviše jednodnevnim izletnicima iz šire regije postupno

valja proširivati kroz ponudu prikladnih smještajnih kapaciteta. U ovoj razvojnoj fazi, dakle, a ovisno o tržišnom potencijalu, načinu korištenja i/ili zaštite prostora, odnosno raspoloživim prostornim gabaritima, sustav doživljaja treba biti osmišljen tako da neki od lokaliteta izabranih za turistifikaciju tijekom prve razvojne faze prerastu u mjesta višednevnog (stacionarnog) boravka, odnosno u ishodišne točke za turističko otkrivanje cijele općine Ljubuški. Pri tome, inicijalni sustav doživljaja valja dograđivati na način da se on temelji ponajviše na:

- kvalitetnoj ugostiteljskoj ponudi usustavljenoj tijekom prve razvojne faze, ali i dodatno proširenoj novim uslužnim sadržajima;
- uživanju u jedinstvenom krajoliku hercegovačke visoravni kroz tematizirane vođene i/ili samostalne ture;
- višednevnom boravku u revitaliziranim tradicijskim stambeno-gospodarskim sklopovima u autohtonom, jedinstvenom ambijentu mirnog i s okruženjem stoljenog sela;
- bavljenju rekreativnim aktivnostima, a koje kombiniraju prirodnu i kulturno-povijesnu baštinu – pješaćenje/vožnja biciklom;
- interesantnoj ponudi jednodnevnih izleta;
- upoznavanje lokalnih žitelja i njihove kulture života i rada – obilazak vinarija, obiteljskih seoskih domaćinstava, kušaonica, konoba i sl

U skladu s navedenim, a polazeći od tržišnog potencijala svih prethodno specificiranih lokaliteta općine Ljubuški pogodnih za turistifikaciju, druga razvojna faza podrazumijeva izgradnju prikladnih smještajnih kapaciteta na lokalitetima Koćuša i Kravica. Ovi smještajni kapaciteti trebali bi biti maksimalno usklađeni i stoljeni kako s prostorom, tako i s dominantom temom ovih lokaliteta, a što podrazumijeva maksimalno poštovanje odrednica tradicijskog graditeljskog izričaja. U slučaju Koćuše, u ovoj razvojnoj fazi valja opremiti manje kampiralište (30-ak kamp mjesta), odnosno izgraditi manji, obiteljski vođeni, pansion veličine oko 10 smještajnih jedinica. Obje navedene vrste smještaja trebale bi odgovarati potrebama sportskih ribolovaca i/ili drugih ljubitelja prirode. S druge strane, u slučaju slapa Kravica, riječ o manjem tematiziranom hotelu veličine od 25 do 30 soba.

Paralelno s razvojem smještajnih kapaciteta na slapu Kravica i Koćuša, u drugoj razvojnoj fazi valja započeti i s revitalizacijom sela Staro Hardomilje kako bi se ono postupno pretvorilo u zaokruženi, autentični etno-eko turistički proizvod. U cilju što je moguće veće popularizacije ovog proizvoda, odnosno inicijalnog privlačenja izletničke potražnje, u ovoj fazi razvoja potrebno je osposobiti jedan do dva objekta u kojem će biti smještena etnografska zbirka i info-centar te u kojem će se moći održavati različite kreativne radionice. Nadalje, u ovoj fazi razvoja, turističku ponudu valja dopuniti i prikladnim sustavom obilaska kao i tematiziranim manjim objektom hrane i pića tipa konobe. Osim toga, bilo bi dobro da se već u ovoj razvojnoj fazi revitalizira nekoliko stambeno-gospodarskih objekata (sklopova) podesnih za prihvatanje stacionarnih gostiju.

Drugu fazu razvoja turizma na području općine Ljubuški trebao bi karakterizirati i razvoj komplementarne ponude ruralnog turizma. Riječ je prvenstveno o kušaonicama različitih lokalno spravljenih proizvoda (vinarije, medarstvo, sušionice pršuta, uljare i sl.) koje bi objedinjavale demonstraciju proizvodnje, kušanje, usluge hrane i pića te prodaju svojih proizvoda.

Konačno, drugu fazu razvoja turizma općine Ljubuški trebao bi obilježiti i početak sustavnog osmišljavanja turističkog doživljaja tvrđave Herceg Stjepana. U tom

smislu, aktivnosti koje valja poduzeti odnose se uglavnom na osiguranje dostupnosti (autom i pješačkim stazama), parkirališta, sustava obilaska i interpretacije. Pritom valja posebno istaknuti da svi radovi na ovom objektu od kapitalne važnosti moraju biti temeljeni na prethodno izrađenim konzervatorskim podlogama. Isto tako, prilikom izvođenja radova na ovom objektu odnosno prilikom osmišljavanja adekvatnog sustava obilaska valja osobito voditi računa o sigurnosti posjetitelja.

Treća faza razvoja turizma na području općine Ljubuški, a ovisno o kreiranoj potražnji iniciranoj tijekom prve dvije razvojne faze, odnosi se na stvaranje dodatnih preduvjeta za povećanje udjela stacionarnih gostiju, za što je potrebno izgraditi nove smještajne kapacitete. Ova bi razvojna faza trebala biti djelomično povezana kako s dodatnim rastom interesa ljetne stacionarne „sunce i more“ potražnje za smještajnim kapacitetima u neposrednoj blizini, građevinski već presaturirane, Makarske Rivijere, tako i s očekivnim problemima i opadanjem zadovoljstva gostiju u sve većem smještajno-urbanom kaosu susjednog Međugorja. Na taj bi, dakle, način, postupnim prerastanjem u relativno uravnoteženu destinaciju boravišno-izletničkog tipa, općina Ljubuški potpuno zaokružila svoj turistički razvoj. Sustav doživljaja u ovoj završnoj razvojnoj fazi, osim dalje popularizacije i širenja ponude u tradicijskim seoskim domaćinstvima i pansionima u ruralnom okruženju, valja, stoga, temeljiti i na:

- rastu smještajnih mogućnosti u manjim gradskim i/ili tematiziranim obiteljskim hotelima u kojima goste očekuje kombinacija romantične i idilične atmosfere idealne za odmor i/ili kontemplaciju, daleko od morske vreve;
- kombinaciji rekreacije i obiteljskog odmora u prirodno očuvanom ambijentu s dokoličarskom edukacijom – pješačenje, proučavanje flore i faune, upoznavanje načina života i rada šireg područja Hercegovine;
- bogatoj ponudi izleta u susjedne županije Federacije BiH, odnosno različita mjesta Makarske Rivijere (RH)
- prezentaciji hercegovačke kulture života i rada kroz postavljanje zavičajne izložbe i, eventualno, etnološke zbirke u Ljubuškom;
- druženju s domaćinima kroz obilazak polja, nasada i voćnjaka, sudjelovanje u određenim tradicijskim aktivnostima, sudjelovanju u spravljanju tradicionalnih jela i slično;

Drugim riječima, strateška usmjerenja ove razvojne faze postići će se na tri načina:

- dodavanjem smještajnih kapaciteta već postojećim izletničkim sadržajima, uglavnom u sklopu ekspanzije ruralnih izletničke ponude usustavljene u drugoj fazi. Riječ je ponajviše o Starom Hardomilju odnosno o određenom broju već etabliranih kušaonica;
- iniciranjem razvoja klastera smještaja u ruralnom okruženju u podnožju Klobuka, što uključuje kuće za odmor u tradicijskom stilu, seoska obiteljska domaćinstva odnosno manji obiteljski tematski hotel;
- izgradnjom određenog brojamanjih obiteljskih hotela u sklopu već postojeće urbanog tkiva Ljubuškog, ali i u za to podesnom ruralnom prostoru.

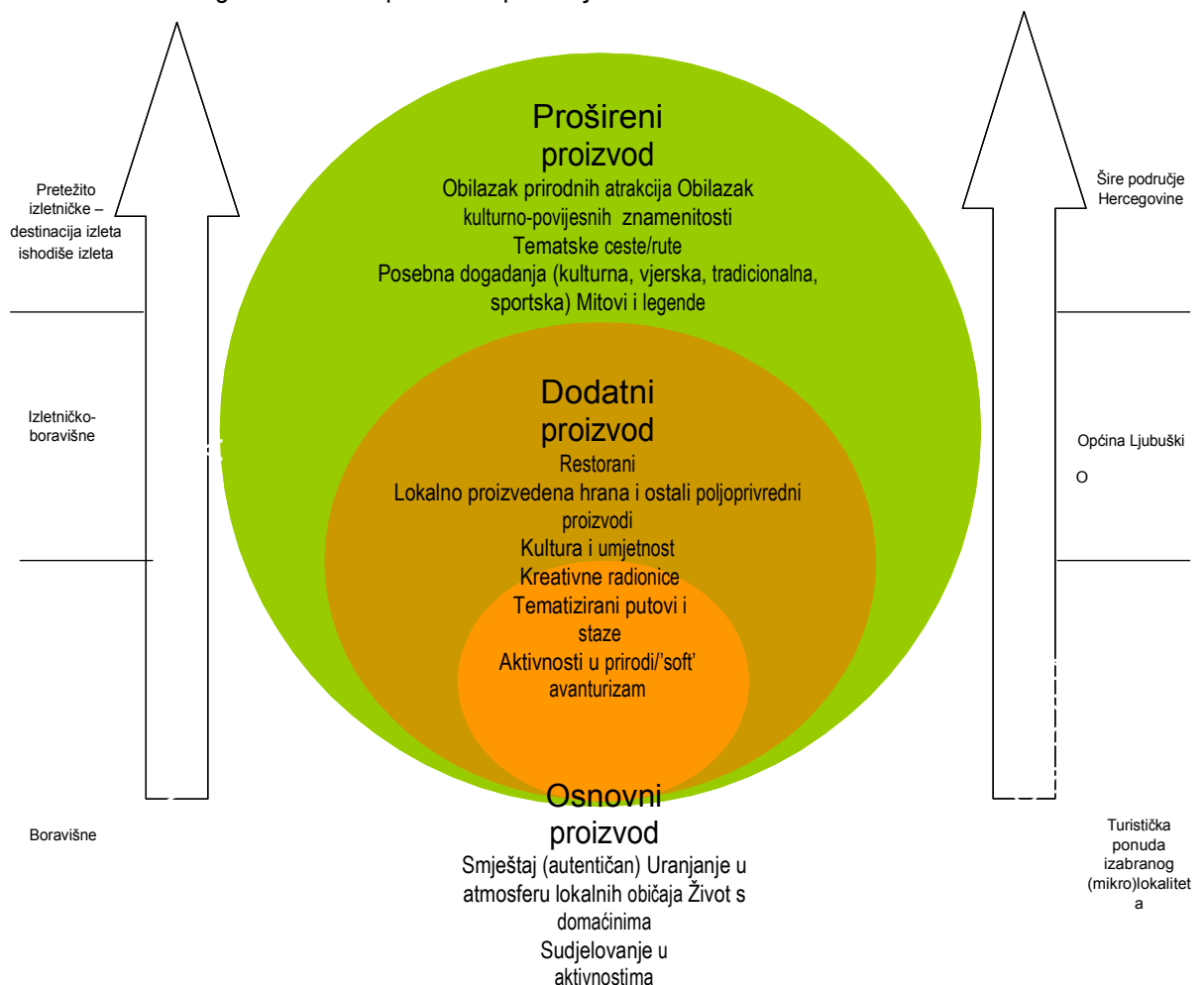
## 8.5. Programski aspekt turističkog razvoja općine Ljubuški

Iako pojedine izabrane (mikro)lokalitete općine Ljubuški treba sagledavati kao cjelovite turističke proizvode/odredišta, istodobno ih valja shvaćati i kao parcijalne turističke proizvode općine Ljubuški i cijelog šireg prostora Hercegovine.

Stoga, kao što to ilustrira slika 8.5.1., izgradnju optimalne strukture turističkog proizvoda općine Ljubuški valja temeljiti na uspostavi:

- osnovnog proizvoda – radi se o smještaju u različitim oblicima tematiziranih, tradicijom inspiriranih smještajnih objekata. U funkcionalnom smislu ovaj smještaj mora omogućavati ugodan boravak (sa svim „pomagalima“ modernog života), dok u estetskom smislu mora biti inspiriran tradicijom, te omogućiti raspon turističkih doživljaja - od boravka u jedinstvenom smještajnom objektu pa sve do potpunog uranjanja u život lokalne zajednice.
- dodatnog proizvoda - odnosi se na obogaćivanje osnovnog turističkog proizvoda. Sastoji se od palete proizvoda i usluga koji turistima omogućuju zadovoljavanje raspona njihovih potreba odnosno očekivanja od boravka u ruralnom okružju. Prostorno, on obuhvaća prostor cijelog područja općine Ljubuški. Na raspolaganju je i izletnicima i stacionanim turistima.
- proširenog proizvoda - podrazumijeva zadovoljenje šireg skupa potreba potencijalnih gostiju i/ili posjetitelja kroz obilazak turističkih atrakcija, bavljenje aktivnostima i/ili konzumiranje usluga koje su na raspolaganju na cijelom području Hercegovine, okolnim županijama Federacije BiH, odnosno RH. S obzirom su u širem okruženju već razvijena turistička odredišta, ovdje nije riječ toliko o razvoju novih proizvoda, već o pravovremenom informiranju gostiju o paleti mogućih doživljaja. Integracija s ponudom šireg područja turistički će proizvod općine Ljubuški učiniti atraktivnijim širem skupu potencijalnih posjetitelja.

Slika 8.5.1. Integralni turistički proizvod općine Ljubuški





## 9. PLAN KONKURENTNOSTI

Kod najvećeg broja turista koji posjećuje neku zemlju, predmet interesa su, u pravilu, konkretne (turističke) regije, općine/gradovi, ili, turističkim rječnikom rečeno, destinacije. Drugim riječima, „temeljni proizvod“ u turizmu je destinacijski doživljaj. Konkurencija se, stoga, svodi na razinu turističke destinacije. Destinacija je, dakle, područje kojim se, s gledišta turističkog menadžmenta, može djelatno upravljati. U tom smislu, nadalje, konkurentnost u turizmu može se definirati kao sposobnost povećavanja turističkih primitaka, povećanog privlačenja posjetitelja i rasta profitabilnosti kao rezultat osiguravanja (ponude) memorabilnih doživljaja, vodeći istodobno računa o kvaliteti života lokalnog stanovništva i očuvanju resursne osnove destinacije za buduća pokoljenja.

Može se, dakle, konstatirati da konkurentnost u turizmu objedinjava nekoliko dimenzija: ekonomsku, socio-kulturnu, ekološku i političku. Upravo iz tog razloga ne predstavlja nikakvo iznenađenje da je u turističkoj sferi konkurentnost prerasla u centralnu točku ekonomske politike na razini destinacije. Paralelno, naime, s rastom turističke aktivnosti, a time i konkurentne borbe među turističkim destinacijama, turistička politika mora se fokusirati na poboljšanje konkurentne sposobnosti na način da stvori institucionalni okvir prikladan na motri, kontrolira i povećava kvalitetu i učinkovitost turističke industrije, uz istodobnu zaštitu resursne osnove destinacije.

### 9.1. Uvodne naznake

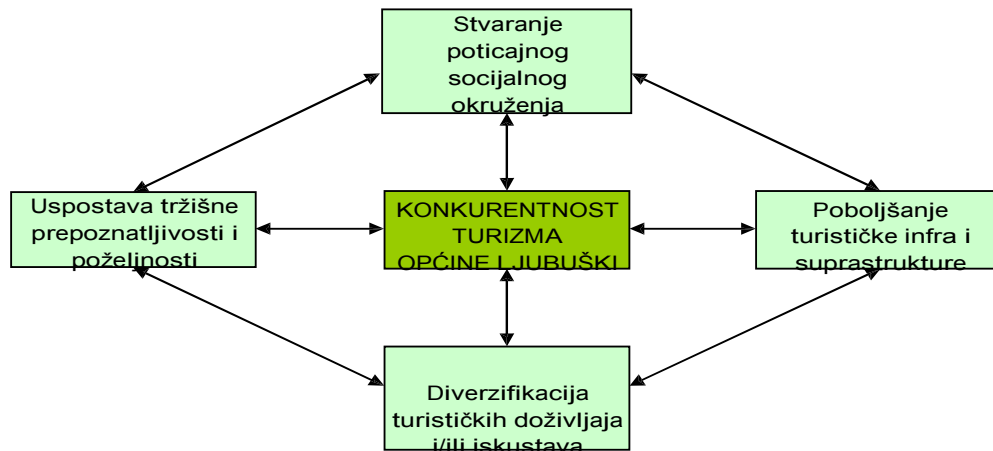
Plan podizanja konkurentnosti turizma općine Ljubuški namijenjen je ponajviše otklanjanju identificiranih slabosti i/ili nedostataka na koje je ukazala analiza turističke konkurentnosti (točka 3.5. ovog dokumenta). Cilj mu je da se na cijelom području općine Ljubuški, kroz poboljšavanje određenih elemenata integralno shvaćene destinacijske turističke ponude, stvori ambijent u kojem će se turisti osjećati dobrodošlim i prihvaćenim, dok će se lokalno stanovništvo osjećati ispunjeno i zadovoljno postignutim.

Osim usko shvaćene ponude „klasičnih“ turističko ugostiteljskih sadržaja smještaja i hrane i pića, razina destinacijske konkurentnosti u najvećoj se mjeri odnosi na činitelje kao što su sustav turističke signalizacije, raspoloživost info-punktova, mogućnost korištenja javnog prometa i njegovu učinkovitost, dostupnost i/ili interpretaciju turističke resursno-atraksijske osnove, raspoloživost trgovina i/ili suvenirnica, urbanu estetiku (uređenost fasada, parkovne površine i nasadi, čistoća, buka, promet u mirovanju i sl.).

Ključni projekti za podizanje konkurentnosti turizma na prostoru općine Ljubuški grupirani su u četiri zasebna područja, sukladno prethodno već definiranim ključnim strateškim ciljevima turističkog razvoja (točka 7.5. ovog dokumenta). Riječ je o sljedećim područjima:

- stvaranje socijalno poticajnog razvojnog okruženja;
- poboljšavanje turističke infra i suprastrukture;
- diverzifikacija turističkih doživljaja i/ili iskustva; kao i
- uspostava tržišne prepoznatljivosti i poželjnosti.

Slika 9.1.1. Područja za podizanje konkurentnosti turizma općine Ljubuški



## 9.2. Konkurentski nedostaci

Kad je riječ o konkurentskim nedostacima povezanim s razvojem turizma na prostoru općine Ljubuški, a koji su tijekom prve strateške radionice identificirani u suradnji s lokalnim dionicima turističkog razvoja, odmah je potrebno naglasiti dvije bitne odrednice:

- uočeni nedostaci odnose se podjednako kako na sferu interesa javnog, tako i na sferu interesa privatnog sektora;
- uklanjanje i/ili neutraliziranje uočenih nedostataka je, u većoj ili manjoj mjeri, povezano s potrebom angažiranja značajnih financijskih sredstava.

Kad je riječ o nedostacima u sferi interesa privatnog sektora (brojnost i raznolikost smještajne ponude, raspoloživost objekata hrane i pića na ili u neposrednoj blizini turističkih atrakcija, raspoloživost organizatora turističkih putovanja i/ili specijalnih aktivnosti, nedostatak kongresnih sadržaja i sl.), odmah valja naglasiti činjenicu da je njihovo rješavanje direktno povezano s pojačanim angažmanom te, s tim povezanim, kapitalnim inputom privatnog sektora. Istodobno, riječ je o konkurentskim nedostacima čije je uklanjanje i/ili minimiziranje moguće rješavati postupno, u hodu, sukladno odrednicama prethodno definirane koncepcije turističkog razvoja, a koja se temelji kako na razvoju nekoliko turistički najpotentnijih lokaliteta na prostoru Općine, tako i na faznom pristupu razvoju. S obzirom, međutim, da će se ova problematika detaljnije obrazlagati u točki 10. ovog dokumenta (Plan investicija), programi konkurentnosti neće biti orijentirani na investicije privatnog sektora.

S druge strane, a što se tiče uočenih nedostataka u domeni javnog sektora, određen broj ovih nedostataka nikako neće biti moguće riješiti u kratkom roku, odnosno bez značajnih ulaganja Općine (nedostatak javnog prijevoza, kvaliteta lokalnih prometnica, postojanje „divljih odlagališta smeća i nedovoljno riješen problem krutog otpada). Neovisno o tome, za očekivati je da će se paralelno s jačanjem turističke konkurentnosti destinacije i pojačanom turističkom aktivnosti na prostoru općine Ljubuški, odnosno paralelno s dinamiziranjem razvoja privatnog poduzetništva u djelatnosti turizma i ugostiteljstva, odnosno s njima povezanim uslužnim sektorima (trgovina, zanatstvo, servisi i sl.), u općinski proračun početi slijevati veća količina



poreznih primitaka, a što će uvelike popraviti današnju financijsku „krvnu sliku“. Samim tim, postupno će se stvarati pretpostavke i za uklanjanje onih konkurentskih nedostataka koji zahtijevaju veći financijski angažman nositelja javne vlasti.

Konačno, radionica je ukazala i na postojanje određenog broja nedostataka u sferi djelovanja kako javnog, tako i privatnog sektora čije uklanjanje i/ili minimiziranje nije nužno povezano s velikim financijskim iznosima. Štoviše, riječ je o nedostacima na koje je moguće djelovati u relativno kratkom vremenskom razdoblju, a što bi znatno unaprijedilo današnji turistički imidž i konkurentnost turizma cijelog razmatranog prostora. Upravo ovi nedostaci predstavljaju područje na koje se valja koncentrirati, odnosno na kojem već u najkraćem razdoblju valja djelovati. Sukladno tome, pojedini programi podizanja konkurentnosti turizma na području općine Ljubuški bit će u najvećoj mjeri posvećeni uklanjanju ove grupe nedostataka.

Najveći konkurentski nedostaci turizma na području općine Ljubuški, a koji se mogu riješiti relativno brzo i bez značajnih financijskih ulaganja odnose se ponajviše na:

- raspoloživost informacijskih centara i info punktova;
- kvalitetu i dostupnost informacija o općini Ljubuški i atrakcija na njenom području, a koje bi bile dostupne gostu nakon što se našao na ovom prostoru;
- dosadašnje marketinško-promotivne aktivnosti;
- interpretaciju resursno-atraktivne osnove;
- nedostatak suradnje javnog i privatnog sektora na projektima od interesa za razvoj turizma;
- interes i raspoloživost lokalnih poduzetika;
- umreženost s drugim sektorima gospodarstva;
- posvemašnji nedostatak dopunskih uslužnih sadržaja (trgovine, putničke agencije, organizatori posebnih aktivnosti; kao i na
- raspoloživost turistički obrazovane radne snage.

U skladu s rečenim, upravo će prethodno specificirani nedostaci biti ishodište za definiranje pojedinačnih programa konkurentnosti koje valja što je moguće prije implementirati kako bi se postojeća, relativno niska, razina konkurentnosti turizma na području općine Ljubuški unaprijedila, odnosno kako bi se cijeli destinacijski proizvod razmatranog područja podigao na višu kvalitativnu razinu. Pritom, a u cilju kako lakšeg praćenja materije, tako i metodološke konzistentnosti, pojedinačni su programi konkurentnosti razvrstani u četiri karakteristična područja (strateška cilja turističkog razvoja).

### 9.3. Programi unapređenja konkurentnosti turizma

#### 9.3.1. Stvaranje socijalno poticajnog razvojnog okruženja

U cilju stvaranja socijalno poticajnog razvojnog okruženja neophodnog za iniciranje, a potom i dinamiziranje turističkog razvoja općine Ljubuški, radni je tim identificirao potrebu za pokretanjem sljedećih programa konkurentnosti:

- osnivanje turističkog razvojno-investicijskog centra;
- pokretanje aktivnosti tzv. internog marketinga u cilju podizanja javne svijesti o potencijalnim učincima turističkog razvoja, ali i o različitim ulogama ne samo direktno uključenih dionika razvoja, već i svih žitelja Općine;
- izdavanje priručnika za potencijalne investitore u privatnom sektoru.

Projekt br. 1	Turistički razvojno investicijski centar
Vrsta projekta	Socijalno poticajno razvojno okruženje
Djelokrug projekta	Cijeli prostor općine Ljubuški
Opis projekta	<p>Nedostatak kvalitetnih informacija za potencijalne privatne investitore u turistički sektor Općine, kao i nedostatak poduzetničkih vještina za pripremu projekata i fazu razvoja jedna su od najvećih prepreka turističkog razvoja. Kako bi se povećao broj uspješnih turističkih projekata, bitno je osnovati Turističku razvojnu i investicijsku agenciju. Ta agencija bi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>osiguravala (besplatno) sve relevantne informacije za potencijalne investitore vezano za pripremu projekata i pitanja oko razvoja projekata relevantnih za turistički sektor.</li> <li>prikupljala i distribuirala informacije o mogućnostima financiranja, pravnim zahtjevima, porezima, registraciji, tržišnim trendovima i najboljim praksama u provođenju poslovanja, marketingu, financijskom kontrolingu itd.</li> <li>pružala savjetodavne usluge na ad hoc i/ili organiziranoj osnovi, s ciljem da se smanji razina rizika, odnosno da se poveća interes privatnog sektora za ulaganje u turističke razvojno-investicijske projekte. Osim ad hoc savjetodavnih usluga, organizirali bi se i tematizirani seminari i radionice na kojima bi se potencijalni investitori upoznavali s potrebom i načinom izrade dokumenata u vezi s razvojnim projektima.</li> <li>osiguravala savjetodavnu pomoć o tradiciji lokalne arhitekture i standardima gradnje. U tu svrhu trebalo bi sastaviti detaljan popis registriranih konzultanata.</li> </ul>
Provedbeni model	Centar bi se mogao osnovati ili pri Općinskom poglavarstvu ili, alternativno, pri Regionalnoj razvojnoj agenciji.
Uključeni dionici	<ul style="list-style-type: none"> <li>Općina Ljubuški</li> <li>Regionalna turistička zajednica</li> <li>Regionalna razvojna agencija</li> <li>Zainteresirani poduzetnici</li> </ul>
Očekivani rezultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>Povećanje broja uspješnih poslovnih pothvata u privatnom sektoru</li> <li>Obogaćenje i diverzifikacija turističke ponude u promatranom području</li> <li>Podizanje ukupne turističke aktivnosti</li> <li>Unapređenje kvalitete života lokalnog stanovništva</li> </ul>
Akcijski plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osnivanje i zapošljavanje osoblja u Centru</li> <li>Stvaranje baze podataka</li> <li>Generiranje informacija za potencijalne poduzetnike</li> <li>Distribucija informacija (prezentacije, tiskani materijali, elektronički medij)</li> <li>Analiza / kompilacija tržišnih trendova</li> <li>Pokretanje savjetodavnih usluga</li> <li>Radionice, seminari, ad hoc konzultacije i pomoć u pripremi dokumenata</li> </ul>
Vremenski raspored	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osnivanje Centra – odmah nakon usvajanja ovog dokumenta</li> <li>Generiranje i distribucija informacija – 3 mjeseca nakon osnivanja Centra</li> <li>Savjetodavne usluge – 1 godina nakon osnivanja Centra</li> </ul>
Potrebna sredstva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plaće i uredski troškovi – trebali bi se osigurati ili na razini općinskog proračuna</li> <li>Potrebna sredstva na godišnjoj razini odnose se na plaće za dvije osobe (cca. 65.000 KM bruto), uvećano za uredske i materijalne troškove Centra (cca. 15.000 KM).</li> </ul>

<b>Projekt br. 2</b>	<b>Interni marketing (podizanje javne svijesti o turizmu)</b>
Vrsta projekta	Socijalno poticajno razvojno okruženje
Djelokrug projekta	Cijeli prostor općine Ljubuški
Opis projekta	<p>U fazi zatečenog stanja turističkog razvoja ne zna se dovoljno što je to zapravo turizam, o čemu ovisi njegov razvoj, koje su uloge raznih aktera u njegovu razvijanju i kako se može postati dijelom tog procesa. S tako slabim poznavanjem turizma, lokalno stanovništvo rijetko kada percipira svoju regiju kao atraktivnu za posjetitelje, stoga ne samo da ima tendenciju podcjenjivanja njezine turističke atraktivnosti, nego ima i poteškoća u prepoznavanju bilo kakve turističke atraktivnosti. Vodeći računa o tome marketing i promocija usmjereni su na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informiranje lokalnih poduzetnika o vrijednosti turizma i o mogućnostima za ulaganja u turizam</li> <li>• Senzibiliziranje donositelja odluka na općinskoj razini o ekonomskim potencijalima turizma i njihove uloge u razvoju turizma</li> <li>• Promociju vrijednosti turizma i turističkih atrakcija u regiji široj populaciji i na poučavanje o tome kako usmenim preporukama promovirati regiju</li> <li>• Promoviranje potrebe da se osigura konzistentna kvaliteta usluga</li> </ul> <p>Projektom se predlaže razvoj specifično ciljanih poruka za svaku od navedenih skupina odgovarajućim promotivnim i komunikacijskim alatima i aktivnostima kojima se podiže svijest o koristi od turizma i generira potpora njegovu razvoju. Trebala bi se organizirati trajna kampanja zajedničkog marketinga koja uključuje izravan kontakt s članovima ciljanih skupina i ciljanim medijima koji će kampanji dati prepoznatljivost te čitavim nizom tiskanih/internetskih promotivnih materijala.</p>
Provedbeni model	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do osnivanja turističke zajednice na općinskoj razini, preporuča se da se razvoj cijelog programa povjeri općinskom pogravarstvu.</li> </ul>
Uključeni dionici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalna uprava</li> <li>• Nevladine organizacije</li> <li>• Privatni sektor</li> <li>• Zaposlenici koji su u kontaktu s turistima i/ili velikim brojem osoba za vrijeme posla (npr. trgovci, konobari, hotelsko osoblje, vozači autobusa, frizeri)</li> <li>• Šira populacija</li> </ul>
Očekivani rezultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povećan interes poduzetnika za ulaganja u turistički sektor</li> <li>• lokalno stanovništvo senzibilizirano o vrijednostima i prednostima turističkog razvoja</li> <li>• turizam prepoznat kao strateški razvojni prioritet kod svih relevantnih dionika</li> </ul>
Akcijski plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiranje interesnih grupa i pojedinaca te opsega programa</li> <li>• Definiranje i osmišljavanje programa podizanja javne svijesti</li> <li>• Transferiranje znanja za učinkovit i koordiniran razvoj turizma</li> <li>• Implementacija programa podizanja javne svijesti</li> </ul>
Vremenski raspored	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiranje interesnih grupa i pojedinaca te opsega programa – odmah po usvajanju ovog programa</li> <li>• Definiranje i osmišljavanje programa podizanja javne svijesti – 3 mjeseca od usvajanja ovog programa</li> <li>• Transferiranje znanja za učinkovit i koordiniran razvoj turizma – 12 mjeseci od definiranja programa</li> <li>• Implementacija programa podizanja javne svijesti – 4 godine</li> </ul>
Potrebna sredstava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U provoju godini implementacije projekta cca. 55.000 KM, odnosno 25.000 KM godišnje u preostale tri godine provedbe</li> </ul>

Projekt br. 3	Priručnik za investitore u privatnom sektoru
Vrsta projekta	Socijalno poticajno razvojno okruženje
Djelokrug projekta	Cijeli prostor općine Ljubuški
Opis projekta	Većina novoizgrađenih turističko-ugostiteljskih i/ili s turizmom povezanih objekata u privatnom vlasništvu ne zadovoljava ni zahtjevima struke, niti zahtjevima tržišta. Novi poduzetnički projekti u sektoru turizma morali bi primjenjivati uobičajene procedure u razvoju projekata. S tim u vezi treba naglasiti pre-investicijsku fazu, tijekom koje bi investitor trebao procijeniti tržišnu i ekonomsku održivost projektne ideje kao i investicijsku fazu, čiji bi rezultat trebao biti izgradnja turističkog objekta usklađenog s očekivanjima tržišta i s postavljenim standardima glede prostornih gabarita i kvalitete usluge. Kako bi se povećao broj uspješnih projekata u privatnom sektoru, potreban je svojevrsni praktični Priručnik koji bi vodio neiskusne investitore kroz pripremni i razvojni proces te koji bi smanjio postotak loših investicijskih odluka.
Provedbeni model	Općinsko poglavarstvo u suradnji s resornim ministarstvom na razini Federacije BiH.
Uključeni dionici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resorno ministarstvo</li> <li>• Općina Ljubuški</li> <li>• Potencijalni Investitori privatnog sektora</li> </ul>
Očekivani rezultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje inicijativa privatnog sektora</li> <li>• Povećanje uspješnih investicijskih projekata</li> <li>• Obogaćenje i diverzifikacija turističke ponude u promatranom području</li> <li>• Podizanje turističke aktivnosti</li> <li>• Unapređenje kvalitete života lokalnih stanovnika</li> </ul>
Akcijski plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Javni poziv za natječaj za izradu Priručnika</li> <li>• Izbor autora</li> <li>• Priprema Priručnika</li> <li>• Odobrenje Priručnika od resornog ministarstva</li> <li>• Javna prezentacija i promocija Priručnika</li> <li>• Provedba</li> </ul>
Vremenski raspored	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Javni poziv za natječaj – odmah nakon usvajanja Master plana</li> <li>• Izbor autora – 1 mjesec nakon javnog natječaja</li> <li>• Zadnja verzija Priručnika – 3 mjeseca nakon izbora autora</li> <li>• Provedba – 4 mjeseca nakon izbora autora</li> </ul>
Potrebna sredstva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predvidivo oko 55.000-60.000 KM</li> </ul>

### 9.3.2. Pобоljšanje turističke infra i supra strukture

Pобоljšanje turističke infra i suprastrukture, a kako je to već prethodno objašnjeno, povezano je ponajviše s potrebnim ulaganjima privatnog sektora u obogaćivanje postojeće turističko-ugostiteljske i ostale uslužne ponude (trgovine, turističke agencije, organizatori specijalnih aktivnosti i sl.). Ova se problematika, po svim identificiranim turistički potentnim lokalitetima, detaljno razmatra u Planu investicija (točka 10.).

### 9.3.3. Diverzifikacija turističkih doživljaja i/ili iskustava

Diverzifikacija turističkih doživljaja i/ili iskustava na prostoru općine Ljubuški, bit će inicirana pokretanjem sljedećih programa konkurentnosti:

- razvoj turizma vina;
- razvoj ruralnog turizma;
- razvoj biciklističkih (i pješačkih) ruta.

Projekt br. 4	Razvoj turizma vina
Vrsta projekta	Diverzifikacija turističkih doživljaja (iskustava)
Djelokrug projekta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vinorodna područna općine Ljubuški</li><li>• Postojeći vinarije</li></ul>
Opis projekta	S obzirom na postojanje kako nekoliko obiteljskih vinarija, tako i vinske ceste (bez proizvoda) na prostoru Općine bi se trebao razviti snažan vinski proizvod. Razvoj proizvoda odnosi se na etabliranje određenog broja vinarija kao turističkih atrakcija, ali i stavljanje u aktivnu turističku funkciju postojeće vinske ceste (kušaonice, tematska događanja, prodaja lokalno proizvedenih proizvoda). Projekt ima za cilj osnovati Udrugu vinara te oblikovati i razviti dobro organizirani vinski turistički proizvod koji će nadilći postojeću, visoko fragmentiranu potražnju.
Provedbeni model	Regionalna turistička zajednica ŽZH u suradnji s općinom Ljubuški i individualnim ponuđačima usluga.
Uključeni dionici	<ul style="list-style-type: none"><li>• Turistička zajednica ŽZH</li><li>• Poglavarstvo općine Ljubuški</li><li>• Individualni ponuđači ruralnih turističkih usluga</li></ul>
Očekivani rezultati	<ul style="list-style-type: none"><li>• Privlačenje novih, platežno sposobnih, tržišnih segmenata na područje općine Ljubuški</li><li>• Povećanje ukupnog broja posjetitelja</li><li>• Povećanje prihoda od turizma</li><li>• Razvoj lojalnosti posjetitelja/generiranje ponovljenih posjeta</li><li>• Povećanje poslovnih mogućnosti za lokalne poduzetnike osiguravanjem usluga i sadržaja vezanih za vinski proizvod</li></ul>
Akcijski plan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluirati postojeće vinarije</li><li>• Utvrditi prazninu između stupnja razvijenosti proizvoda i tržišnih mogućnosti</li><li>• Identificirati zainteresirane dionike i njihove ljudske i financijske resurse</li><li>• Razviti plan za razvoj vinskog turizma kako bi se osigurala sinergija između aktivnosti javnog i privatnog sektora</li><li>• Koristeći razvojna načela zajednice generirati potporu i angažiranost svih uključenih dionika</li><li>• Razviti plan marketinga i promocije</li><li>• Unapređenje proizvoda</li></ul>
Vremenski raspored	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faza planiranja - 6 mjeseci nakon usvajanja ovog dokumenta</li><li>• Provedba – 15 mjeseci nakon usvajanja ovog dokumenta</li><li>• Promocija - 20 mjeseci nakon usvajanja ovog dokumenta</li></ul>
Potrebna sredstva	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faza planiranja - koncepcija – 35.000-40.000 KM</li><li>• Provedba – ovisi o koncepciji.</li><li>• Promocija – 20.000 KM u početku, 10.000 KM godišnje nakon ustanovljenja proizvoda</li></ul>

Projekt br. 5	Razvoj ruralnog turizma
Vrsta projekta	Diverzifikacija turističkih doživljaja (iskustava)
Djelokrug projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obronci Klobuka</li> <li>• Staro Hardomilje</li> <li>• ostala područja općine s većom koncentracijom očuvanih tradicijskih ruralnih domaćinstava</li> </ul>
Opis projekta	<p>Projekt ima za cilj inicirati osnivanje regionalnog klastera poljoprivrednih imanja prikladnih za razvoj agroturizma. Pojedinačna poljoprivredna domaćinstva trebala bi nuditi slične turističke doživljaje i raspolagati sličnim sadržajima. Ideja je stvoriti atraktivan turistički proizvod na osnovi autentičnog ruralnog okruženja i očuvane ruralne baštine u razmatranom području. Proizvod bi podrazumijevao aktivan odmor, počevši od pomaganja u tipičnim poljoprivrednim poslovima, do raznih aktivnosti u prirodi (vožnja biciklom, planinarenje, ribolov, branje bobičastih plodova, promatranje biljnog i životinjskog svijeta itd.). Razvijeni proizvod i klaster mogli bi se zajednički promovirati i komercijalizirati.</p> <p>Projektna ideja uključuje i osnivanje specijalizirane udruge koja bi za domaćinstva-članice obavljala usluge edukacije, standardizacije proizvoda (sustav kvalitete) i marketinške aktivnosti.</p>
Provedbeni model	Regionalna turistička zajednica ŽZH u suradnji s općinom Ljubuški i individualnim ponuđačima ruralnih turističkih usluga
Uključeni dionici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistička zajednica ŽZH</li> <li>• Poglavarstvo općine Ljubuški</li> <li>• Individualni ponuđači ruralnih turističkih usluga</li> </ul>
Očekivani rezultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj novih proizvoda</li> <li>• Stvaranje integriranog ruralnog doživljaja</li> <li>• Dodatno (samo)zapošljavanje i rast životnog standarda lokalne populacije</li> <li>• Očuvanje i oživljavanje tradicionalnih obrta/tradicionalne arhitekture i kulture</li> <li>• Podizanje turističke atraktivnosti šireg područja</li> </ul>
Aktivni plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnivanje Udruge ponuđača ruralnih doživljaja,</li> <li>• Razrada koncepcije i promocija projekta</li> <li>• Privlačenje potencijalnih dobavljača usluga (distribucija informacija, stručna pomoć, edukacija)</li> <li>• Plasiranje na tržište i komercijalizacija</li> <li>• Trajna operacionalizacija marketinških i promotivnih aktivnosti</li> </ul>
Vremenski raspored	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnivanje Udruge dobavljača ruralnih doživljaja – 6 mjeseci po usvajanju ovog dokumenta</li> <li>• Razrada koncepcije i promocija projekta - 9 mjeseci po usvajanju ovog dokumenta</li> <li>• Privlačenje potencijalnih dobavljača usluga (distribucija informacija, stručna pomoć, edukacija) – trajna aktivnost</li> <li>• Plasiranje na tržište i komercijalizacija – ne prije nego što se organizira 10- ak ponuđača</li> <li>• Trajna operacionalizacija marketinških i promotivnih aktivnosti – trajno nakon plasiranja na tržište</li> </ul>
Potrebna sredstva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj koncepcije i promocija projekta – 25-30 tisuća EUR</li> <li>• Plasiranje na tržište i komercijalizacija – 50 tisuća EUR</li> <li>• Trajna operacionalizacija marketinških i promotivnih aktivnosti – ovisi o veličini klastera i interesa stvorenog u fazi plasiranja na tržište</li> </ul>

Projekt br. 6	Razvoj biciklističkih i pješačkih ruta
Vrsta projekta	Diverzifikacija turističkih doživljaja (iskustava)
Djelokrug projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tok rijeke Trebižat</li> <li>• Obronci Klobuka</li> <li>• Obronci Buturovice (područje oko tvrđave Herceg Stjepana)</li> <li>• Cijelo područje općine Ljubuški</li> </ul>
Opis projekta	Projektom se žele promovirati aktivnosti i iskustva u prirodi, s ciljem da se cijelo promatrano područje pozicionira i kao atraktivna destinacija za aktivni odmor. Projekt ima za cilj trasirati nekoliko biciklističke i/ili pješačkih rute, sastaviti popis atrakcija, sadržaja i usluga duž ruta, odnosno predložiti razvoj istih tamo gdje treba. Konačno, projekt bi morao uvesti jedinstveni sustav informiranja i obilježavanja odgovarajućim informativnim materijalom (geografske karte sa svim potrebnim informacijama).
Provedbeni model	Regionalna turistička zajednica ŽZH u suradnji s općinom Ljubuški i potencijalno zainteresiranim udrugama gradana i/ili planinarskim društvom.
Uključeni dionici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistička zajednica ŽZH</li> <li>• Poglavarstvo općine Ljubuški</li> <li>• Udruge gradana, planinarska društva i sl.</li> </ul>
Očekivani rezultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privlačenje novih ciljnih skupina na područje općine Ljubuški</li> <li>• Povećanje ukupnog broja posjetitelja</li> <li>• Povećavanje prihoda od turizma</li> <li>• Povećanje poslovnih mogućnosti za lokalne poduzetnike u dobavljanju usluga i sadržaja za biciklističke turiste</li> </ul>
Akcijski plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razviti rute i povezati ih s već postojećima</li> <li>• Identificirati atrakcije, proizvode i usluge uz put kao i mjesta gdje ih nema</li> <li>• Identificirati mogućnosti investiranja za privatni sektor (npr. prodaja/najam bicikala, servis, smještaj prilagođen biciklistima)</li> <li>• Razviti promocijski plan za biciklističke proizvode u ovom području</li> <li>• Tržišna komercijalizacija</li> </ul>
Vremenski raspored	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj povezanih ruta - 6 mjeseci nakon usvajanja ovog dokumenta</li> <li>• Opremanje ruta potrebnim sadržajima – 15 mjeseci nakon usvajanja ovog dokumenta</li> <li>• Početak promocije poslovnih mogućnosti za privatni sektor– 6 mjeseci nakon usvajanja ovog dokumenta</li> <li>• Početak promocije na cikloturističkom tržištu - 15 mjeseci nakon usvajanja ovog dokumenta</li> </ul>
Potrebna sredstva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konceptija mreže biciklističkih ruta – 25.000-30.000 KM</li> <li>• Izgradnja i održavanje – ovisi o konceptiji.</li> <li>• Promocija – 20.000 KM u početku, 10.000 KM godišnje nakon uspostave</li> </ul>

#### 9.3.4. Uspostava tržišne prepoznatljivosti i poželjnosti

Konačno, a što se tiče potrebe povećanja tržišne prepoznatljivosti i poželjnosti prostora općine Ljubuški na turističkom tržištu regije, cijele Federacije BiH, odnosno, u konačnici, na međunarodnom tržištu, potrebno je odmah krenuti u stvaranje preduvjeta za turističko informiranje. Sukladno tome, valja inicirati osnivanje sustava turističkih informacijskih centara i info-punktova.

Projekt br. 7	Turistički informacijski centri i info punkтови
Vrsta projekta	Uspostava tržišne prepoznatljivosti i poželjnosti
Djelokrug projekta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Općina Ljubuški</li> <li>• Grad Ljubuški</li> <li>• Turistički lokaliteti (atrakcije)</li> </ul>
Opis projekta	<p>Osnivanje dobro osmišljenog turističkog informacijskog sustava predstavlja bitni element destinacijske ponude koji pruža gostima dobrodošlicu, osigurava korisne informacije i orijentacijske savjete, interpretira resurse/atrakcije u destinaciji itd. U prvoj razvojnoj fazi sustav bi se sastojao uglavnom od centralnog informacijskog centra (smještenog u sklopu općinskog poglavarstva ili u njegovoj neposrednoj blizini), kao i od većeg broja interpretacijskih i/ili info ploča (smještenih uz sve bitne atrakcije). U drugoj i trećoj razvojnoj fazi, paralelno s razvojem lokaliteta Slap Kravica i tvrđava Herceg Stjepana, ove će lokacije zahtijevati zasebne posjetiteljske centre, a što je povezano s većim financijskim naporom. U konačnici, dakle, cjelovit sustav pretpostavlja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posjetiteljske centre u Ljubuškom i na slapu Kravica.</li> <li>• Dodatni manji posjetiteljski centar (interpretacijski centar) u blizini tvrđave Herceg Stjepana.</li> <li>• Interpretacijske i/ili info-ploče trebalo bi postaviti na svakom lokalitetu i/ili objektu od kulturno-povijesnog značenja.</li> </ul>
Provedbeni model	Regionalna turistička zajednica ŽZH, u suradnji s poglavarstvom općine Ljubuški i poduzetničkim sektorom.
Uključeni dionici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Općina Ljubuški</li> <li>• Turistička zajednica Županije Zapadne Hercegovine</li> <li>• Poduzetnički sektor</li> </ul>
Očekivani rezultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unapređenje turističke atraktivnosti u promatranom području</li> <li>• Viša kvaliteta usluga</li> <li>• Povećanje turističke posjećenosti</li> <li>• Podizanje zadovoljstva i lojalnosti gostiju</li> <li>• Povećanje prihoda od turizma</li> </ul>
Akcijski plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osmišljavanje jednostavnog, dobro strukturiranog turističkog informacijskog sustava u cijelom promatranom području</li> <li>• Odabir lokacija za info centre i info punktove</li> <li>• Edukacija osoblja</li> <li>• Provedba</li> </ul>
Vremenski raspored	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj turističkog informacijsko-interpretativnog sustava – 2 mjeseca nakon usvajanja ovog dokumenta</li> <li>• Odabir lokacija, priprema projektne dokumentacije i sredstava – 6 mjeseci nakon usvajanja ovog dokumenta</li> <li>• Edukacija osoblja – 12 mjeseci</li> <li>• Provedba – 15-18 mjeseci nakon usvajanja ovog dokumenta</li> </ul>
Potrebna sredstva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konceptija razvoja turističkog informacijskog sustava – 55.000-60.000 tisuća KM</li> <li>• Izgradnja i održavanje – ovisi o konceptiji.</li> </ul>



## 10. INVESTICIJSKI PLAN

### 10.1. Pristup problematici

Visinu, vremensku dinamiku i prioritet ulaganja u turističke razvojno-investicijske projekte na nekom području valja promatrati ponajviše u kontekstu ostvarivanja kako zacrtane razvojne vizije, tako i strateških ciljeva turističkog razvoja dotičnog područja. Istodobno, koncepcija razvoja turizma pobliže određuje način na koji će se, s vremenom, zacrtana vizija i strateški ciljevi doista i ostvariti. Drugim riječima, koncepcija razvoja turizma na nekom području logična je izvedenica zacrtane vizije i strateških razvojnih ciljeva. To se u cijelosti odnosi i na područje općine Ljubuški, odnosno na njen turistički razvoj.

Koncepcija razvoja turizma općine Ljubuški (poglavlje 8. ovog dokumenta) temelji se, pritom, na sljedećim bitnim odrednicama:

- turizam je na cijelom području općine Ljubuški u inicijalnoj fazi razvoja;
- u cilju maksimalne efektivnosti i efikasnosti uporabe ključnih proizvodnih činitelja (kapital, rad, prostor), turistički razvoj na području općine Ljubuški valja temeljiti ponajviše na „turistifikaciji“ određenog broja identificiranih, turistički potentnih, lokaliteta;
- „turistifikacija“ svakog od identificiranih lokaliteta bazira se na faznom pristupu, a što implicira razvoj u nekoliko koraka - od kreiranja inicijalne izletničke potražnje u prvoj fazi razvoja, do izgradnje malih, obiteljski vođenih (tematiziranih) smještajnih objekata, u završnoj razvojnoj fazi. Drugim riječima, u cilju minimiziranja rizika loših poslovnih odluka u investicijskoj sferi, svaki lokalitet mora proći put od izletničke, prema izletničko-boravišnoj destinaciji. Pritom, dinamiku prelaska iz jedne u drugu razvojnu fazu determiniraju isključivo fizički obujam i platežna sposobnost realne potražnje;
- razvojna dinamika svakog od identificiranih lokaliteta direktno je povezana s privatnim poduzetničkim interesom, odnosno s konkretnim ulaganjima privatnih investitora;
- uloga nositelja javne vlasti u razvoju identificiranih lokaliteta svodi se na izdavanje potrebnih dozvola (a što implicira da nije moguće, na legalan način, pristupiti gradnji na bilo kojem lokalitetu ako se nositelji javne vlasti prethodno ne slože s projektnom idejom), dok razvoj lokaliteta u cijelosti financira privatni sektor.

U skladu s prethodno elaboriranim pristupom turističkom razvoju općine Ljubuški, plan potrebnih ulaganja u najvećoj je mogućoj mjeri povezan s razvojem prethodno identificiranih, turistički potentnih, lokaliteta. Nadalje, u cilju realnog utvrđivanja visine potrebnih ulaganja po pojedinim lokalitetima, u nastavku se detaljnije elaborira način najboljeg korištenja svakog od njih.

Konačno, a s obzirom da su razvojni projekti javnog sektora, kao i s njima povezana ulaganja, već specificirani u poglavlju 9. ovog dokumenta (Plan konkurentnosti), plan ulaganja u turističke razvojno-investicijske projekte općine Ljubuški ne uključuje projekte javnog sektora. Svojevrsnu iznimku od ovog pravila predstavlja samo projekt „turistifikacije“ gradine Herceg Stjepana koji je, zbog svoje važnosti, odnosno uslijed činjenice da nije razmatran u sklopu Plana konkurentnosti, u cjelosti konceptualno definiran na ovom mjestu, ali čija financijska isplativost, ponajviše zbog

nemogućnosti utvrđivanja visine potrebnih ulaganja bez prethodne konzervatorske podloge, nije detaljnije razmatrana

## 10.2. Razvojno-investicijski projekti u sferi interesa privatnog sektora<sup>20</sup>

### 10.2.1. Zaštićeni lokalitet (park prirode) „Slap Kravica“

Slap Kravica na rijeci Trebižat u mjestu Studenci predstavljaju jednu od najvažnijih vodenih atrakcija na području cijele Hercegovine te zasigurno najvažniju turističku atrakciju na području općine Ljubuški. Cjelokupno sedreno područje oko slapa proglašeno je zaštićenim geološkim spomenikom prirode.



Iako slap Kravica danas dominantno funkcionira kao kupališna destinacija namijenjena ponajviše lokalnom stanovništvu, uslijed čega, u cilju povećanja sigurnosti posjetitelja-kupača, valja razmisliti i o organizaciji čuvarsko-spasilačke službe, mišljenja smo da bi ovaj izuzetni lokalitet u budućnosti, a vodeći se iskustvom kako NP Plitvička Jezera, tako i NP Krka, bilo znatno primjerenije i lukrativnije koristiti kao „protočnu“ izletničku cjelogodišnju destinaciju, a što implicira manje kupanja, a više šetanja, razgledavanja i/ili upoznavanja sa specifičnostima lokaliteta (sedrene naslage). To, međutim, ne isključuje mogućnost osiguranja adekvatnog kupališnog prostora na za to predviđenim mjestima. Neovisno o tome, a imajući na umu da je riječ zasigurno o turistički najpotentnijem lokalitetu općine Ljubuški, odnosno lokalitetu na kojem cijelo ovo područje već u kratkom roku može izgraditi vlastitu tržišnu prepoznatljivost te, sukladno tome, već u kratkom roku značajno povećati interes izletničke potražnje, optimalna turistička valorizacija ovog lokaliteta podrazumijeva fazni pristup. U prvoj fazi odmah valja započeti s aktivnostima vezanim uz: a) organizacija pristupa i naplata posjete; b) planiranje i razvoj sustava obilaska, interpretacije i usluge, te c) marketing, odnosno, promidžbu.

Aktivnosti vezane uz organizacije pristupa i naplate podrazumijevaju:

- osiguranje primjerene prometne regulacije što podrazumijeva, pored izgradnje parkinga na platou iznad vodopada (već realizirano), i zabranu

---

<sup>20</sup> Slike u ovom poglavlju ilustriraju kako bi pojedini lokaliteti trebali izgledati po uređenju.

pristupa svim vrstama motornih vozila na područje koje je u neposrednoj blizini vodene površine;

- uvođenje sustava naplate dolaska i obilaska svim posjetiteljima (dnevnim izletnicima uključujući i lokalno stanovništvo). U tu svrhu potrebno je ustrojiti i adekvatni kontrolni punkt uz rampu na mjestu gdje započinje šetnica koja vodi prema slapu.



Paralelno s prethodnim aktivnostima, aktivnosti vezane uz uspostavu cjelovitog sustava obilaska, interpretacije i usluge uključuju:

- osmišljavanje primjerenog načina obilaska lokaliteta kroz uspostavu prikladnih šetnica, mostića i/ili odmorišta. Uz to što bi omogućavao obilazak lokaliteta i u razdoblju povećanog vodostaja, uspostavljeni sustav obilaska ne bi smio narušavati ambijentalne značajke prostora, već ih dodatno naglasiti. Nadalje, budući sustav obilaska ne bi smio narušiti ni mogućnost duljeg boravka na lokalitetu te uživanje u kupanju tijekom ljetnih vrućina. U tom smislu, dakle, uporabu prostoru na cijelom lokalitetu valja unaprijed brižljivo isplanirati;
- paralelno s planiranjem sustava obilaska, u cilju osiguranja ne samo maksimalnog zadovoljstva potencijalnih posjetitelja, već i primjerene fizičke zaštite cijelog lokaliteta, potrebno je utvrditi njegov maksimalni prihvatni kapacitet kako se broj istodobnih posjetitelja ni u kojem trenutku ne bi pretvorio u potencijalnu prijetnju dugoročno održivom upravljanju i gospodarenju ovim prirodnim fenomenom;
- u skladu s osmišljenim sustavom obilaska, potrebno je uspostaviti i primjereni sustav interpretacije lokaliteta (info-ploče);
- osiguranje preduvjeta za ekološki održivo upravljanje lokalitetom -postavljanje koševa za smeće, postavljanje kabina za presvlačenje, postavljanje ekoloških WC kabina;
- postavljanje nekoliko drvenih (montažnih) štandova s raznolikom ponudom lokalno spravljanih prehrambenih proizvoda (vino, maslinovo ulje, sir, med i sl.), odnosno memorabilija i suvenira. Lokacija za štandove mora biti izabrana na način da ne stvara gužvu i/ili zastoje, već da omogući nesmetan protok posjetitelja;
- u cilju osiguranja preduvjeta za maksimalno ugodan boravak izletnika na lokalitetu, u prvoj fazi realizacije ovog projekta potrebno je također pristupiti revitalizaciji već postojećeg (razrušenog i zapuštenog) ugostiteljskog objekta

smještenog na samoj šetnici kojom se silazi prema slapu. S obzirom da se radi o zaštićenom prirodnom području, revitalizacija objekta morala bi maksimalno poštovati tradicijski graditeljski izričaj te se koristiti prirodnim materijalima karakterističnim za Hercegovinu (kamen). Nadalje, bilo bi poželjno da ponuda hrane bude također temeljena autohtonim delicijama ovog kraja, a za što bi se trebalo oslanjati ponajviše na lokalno proizvedene poljoprivredne proizvode;

Konačno, a vodeći računa o činjenici da se turističke atrakcije tržišno prezentiraju već u fazi inicijalnog razvoja (tzv. pre-marketing), isti princip valja primijeniti i prilikom tržišnog (re)pozicioniranja slapa Kravica, a što podrazumijeva

- definiranje prepoznatljivog brenda
- izrada odgovarajućih promotivnih alata
- uspostava komunikacijskih kanala s tržištem (uključuje B2B, direktni marketing, regionalna distribucija potencijalnim posjetiteljima)

Naime, uz izgradnju prepoznatljivog brenda, tržišne bi napore odmah valjalo pojačano usmjeriti i na domaće i/ili međunarodne organizatore putovanja u Međugorje, kako bi posjete slapu Kravica postale sastavni dio njihovih itinerera. U skladu s navedenim, u što je moguće kraćem roku valja dizajnirati i publicirati mrežno mjesto (web site) Slap Kravica na hrvatskom i engleskom jeziku, te dizajnirati, otisnuti i distribuirati tiskane promotivne materijale širom regije (odabrane benzinske pumpe, ugostiteljski objekti, trgovine, domaći i/ili međunarodni organizatori vjerskih putovanja u Međugorje). Činjenica da lokalitet Slap Kravica već sada funkcionira kao relativno afirmirana izletnička destinacija, posebice među domicilnim stanovništvom, u određenoj mjeri olakšava realizaciju navedenih aktivnosti.



Naposlijetku, u drugoj fazi razvoja lokaliteta, a vodeći računa o rastu broja posjetitelja i njihovim potrebama, svakako bi valjalo razmišljati i o:

- izgradnji malog tematiziranog hotela (3 zvjezdice, 25 – 30 smještajnih jedinica) namijenjenog ponajviše ljubiteljima prirode srednje i starije životne dobi, ali i osobama koje, prilikom posjete Međugorju, žele kvalitetniji smještajni doživljaj. Nadalje, u cilju zadovoljavanja potreba za hranom i pićem od strane jednodnevne izletničke potražnje, ovaj bi objekt trebao raspolagati i restoranom, kapaciteta nešto većeg nego što bi to proizlazilo samo na bazi potreba stacionarnih gostiju;
- izgradnji suvremenog posjetiteljskog centra.



Usljed činjenice da je riječ o zaštićenom prirodnom lokalitetu, ove dodatne sadržaje valjalo bi smjestiti na kontaktnom području između centralnog parkirališta i šetnice koja vodi prema vodenoj površini.

### 10.2.2. Ribolovni centar „Veljaci“ (poviše slapa Kocuša)



Uzimajući u obzir činjenicu su vodotoci bogati ribom vrlo kvalitetan prirodni resurs na kojemu je moguće temeljiti razvoj različitih vrsta tržišno konkurentnih turističkih proizvoda, glavna ideja ovoga projekta odnosi se na privođenje turističkoj namjeni izuzetno atraktivnog gornjeg toka rijeke Trebižat (Mlade). Riječ je o formiranju tematiziranog turističkog područja namijenjenog ponajviše športskim ribolovcima, ali i drugim ljubiteljima prirode. Područje bi se prostiralo od slapa Kocuša do lokaliteta Grabovo Vrelo. Ova projektna ideja temelji se na tri odrednice:

- udruga za športski ribolov "Kravica", Ljubuški 2009. godine bila je domaćin prvog kola lige BiH u lovu na pastrve varalicom, što govori ne samo o raspoloživosti autohtonih ribljih vrsta i bogatstvu ribljeg fonda, već i o izuzetnoj atraktivnosti samog lokaliteta.
- na prostoru općine Ljubuški postoji duga tradicija uzgoja riječne ribe u manjim privatnim ribnjacima, a na čemu se također može izgrađivati imidž ribolovne destinacije.
- proizvod ribolovnog turizma, unatoč potencijalima, nije sustavno razvijen ni tržišno komercijaliziran niti u Hercegovini niti u širem okruženju, te bi uspostavljanjem ovog proizvoda općina Ljubuški stvorila značajnu konkurentnu prednost i tržišnu prepoznatljivost.

Razvoj ribolovnog centra „Veljaci“ podrazumijeva dvije razvojne faze. Prva razvojna faza odnosi se na razvoj potrebne ponude neophodne za prihvat izletnika (jednodnevnih posjetitelja). U tu svrhu, u blizini lokaliteta valja odmah osigurati određen broj parking mjesta, dok sam lokalitet valja opremiti adekvatnim sadržajima za odmor i okrijepu ribiča. Riječ je o izgradnji tematiziranog ugostiteljskog objekta veličine oko 30 mjesta u zatvorenom, odnosno oko 50 mjesta na otvorenom (terasa). Osim toga, za potrebe rekreativnih ribiča i/ili izletnika (obitelji s djecom), valja osigurati i nekoliko piknik stolova, prostor za montažne (drvene) štandove za prodaju lokalno proizvedenih poljoprivrednih proizvoda (rakija, prošek, med, sir, pršut i sl.) kao i prostor za rekreaciju.

U drugoj fazi razvoja, nakon njegove učinkovite inicijalne popularizacije, razvoj lokaliteta valja nastaviti kroz osiguranje oko 30-ak mjesta za kampiranje, odnosno kroz izgradnju malog tematiziranog smještajnog objekta na razini od 3\*.



Dobrim osmišljavanjem (projektna ideja treba biti razmotrena i usvojena od strane općinskog poglavarstva), a potom i učinkovitom realizacijom ovog projekta (privatna inicijativa), općina Ljubuški bitno bi diverzificirala svoj integralni turistički proizvod te stvorila preduvjete za povećanu turističku potrošnju.

### 10.2.3. „Vrilo Kajtavovina“

Vodene atrakcije, bilo da se radi o rijekama, pritocima, izvorima ili vrelima, zbog svoje ambijentalnosti i posebnog ugođaja koji stvaraju, uvijek su vrlo vrijedan prirodni resurs na kojem se može temeljiti razvoj kvalitetnih turističkih proizvoda. Vrilo Kajtavovina predstavlja jedno od vrelo na području općine Ljubuški koje je, u turističkom smislu, još uvijek nedovoljno valorizirano. Vrelo se nalazi u jugoistočnom dijelu općine Ljubuški, u mjestu Gornji Studenci, u neposrednoj blizini slapa Kravica.

Glavni cilj ovoga projekta je razvoj Kajtavovine kao izletničke destinacije namjenjene jednodnevnim posjetiteljima. S ciljem prilagodbe ovog lokaliteta turističkim posjetima potrebno je stvoriti određene preduvjete za dolazak i prihvat turista. Stoga se ovim projektom predviđa izgradnja jednog ugostiteljskog objekta kapaciteta 50-ak osoba koji bi, s obzirom na visoku ambijentalnu vrijednost lokaliteta, trebao biti građen isključivo od prirodnih materijala (kamen, drvo i sl.) te tradicijskim stilom gradnje.



Osim izgradnje ugostiteljskog objekta, a u skladu s tradicijom lokaliteta Kajtavovina na kojemu su nekada postojale četiri mlinice, projektom se predviđa i izgradnja jednog ili dva dodatna objekta u kojima bi se nalazile mlinice i u kojima bi se, kroz turističku interpretaciju mlinarskog zanata kao zanata specifičnog za ovu mikrolokaciju te postavljanjem etnografske zbirke, turistima probala dočarati kultura

života i rada na ovome području. Projektom je također predviđeno hortikulturalno uređenje lokaliteta te uređenje kamene šetnice i mosta koji bi omogućavao nesmetan obilazak cijelog lokaliteta.

Dodatno, na ovako uređenom prostoru, nekoliko puta godišnje bilo bi moguće organizirati „burzu“ lokalno proizvedenih poljoprivrenih proizvoda na kojima bi posjetitelji, uz uživanje u dobrom jelu i piću, mogli kupiti ekološki uzgojene domaće proizvode kao što su različiti poljoprivredni proizvodi (grožđe, šipak, smokve, rogač), alkoholna pića (vino i rakiju) te prehrambene proizvode kao što je domaći med, pršut, sir i sl. Ovako osmišljen turistički proizvod omogućio bi posjetiteljima da se na originalan i autentičan način, kroz vlastito sudjelovanje, upoznaju sa bogatom tradicijskom ostavštinom općine Ljubuški i cijele Hercegovine.

#### 10.2.4. Lokalitet „Žabar“

Lokalitet Žabar nalazi se neposredno uz selo Žabar u jugoistočnom dijelu općine Ljubuški, neposredno uz prometnicu koja Ljubuški povezuje s Metkovićem. Riječ je o potencijalno vrijednoj izletničkoj lokaciji koja danas ni na koji način nije turistički valorizirana. Budući turistički razvoj lokaliteta Žabar dominantno određuje njegova mikrolokacija u okruženju većeg broja ruralnih domaćinstava, neposredno uz tok rijeke Trebižat koji je na ovom području izuzetno pitoreskan. U tom smislu, dakle, rijeka Trebižat i mala ada predstavljaju kako najvažniji turistički resurs, tako i najveću atrakciju na kojoj valja temeljiti turistički razvoj lokaliteta „Žabar“.

Kad je riječ o konceptu turističkog razvoja ovog lokaliteta, „Žabar“ valja razvijati ponajviše u pravcu izletničko-kupališne destinacije s nekoliko športskih sadržaja. Lokalitet bi bio namijenjen ponajviše lokalnom stanovništvu i vikend-izletnicima iz neposrednog okruženja općine Ljubuški (općine BiH koje graniče s općinom Ljubuški). Ovakav smjer razvoja lokacije uvjetuje ponajviše činjenica da je, uslijed neposredne blizine Trebižata, veći dio terena, osobito za višeg vodostaja često poplavljen, što uvelike otežava izgradnju većih kapaciteta turističko-ugostiteljske ponude. Nadalje, neposredna blizina i nemogućnost „neutralizacije“ većeg broja vizualno neatraktivnih ruralnih domaćinstava također predstavlja svojevrsno razvojno ograničenje.

Razvoj lokaliteta „Žabar“ kao izletničke destinacije pretpostavlja prvenstveno razvoj turističko-ugostiteljske ponude namijenjene prihvatu i boravku turista/izletnika. U tu svrhu bi na lokalitetu bilo potrebno što je moguće prije investirati u izgradnju i/ili opremanje javno-kupališne zone, odnosno u izgradnju nekoliko manjih ugostiteljskih sadržaja (2 do 3 ugostiteljska objekta tradicijskog arhitektonskog izričaja), kapaciteta oko 30-50 osoba svaki, sa prostranim otvorenim terasama i brižno njegovanom hortikulturom. Na taj bi se način posjetiteljima/izletnicima već u kratkom roku omogućilo uživanje u ljetnim aktivnostima i/ili opuštanju na vodi uz mogućnost konzumacije tradicijskih gastronomskih specijaliteta u visoko vrijednom prirodnom ambijentu.

Nadalje, u drugoj fazi razvoja na području lokaliteta Žabar, a paralelno s rastom potražnje, moguće je razmišljati i o razvoju prikladne smještajne ponude. U svakom slučaju, u ovoj razvojnoj fazi valja na lokalitetu osigurati i određeni broj sadržaja za djecu, odnosno sport i rekreaciju koji bi sadržajno upotpunili ugostiteljsku ponudu i učinili boravak ugodnijim. Navedeno podrazumijeva izgradnju nekoliko tenis terena, boćališta, odnosno polivalentnog terena za košarku/mali nogomet. Osim sportskih terena na lokalitetu bi u ovoj razvojnoj fazi trebalo osigurati i mogućnost

iznajmljivanja različite rekreacijske opreme i/ili „pomagala“ kao što su bicikli, ribička oprema, čamci za rafting i kanuing i sl.



Privođenje lokaliteta „Žabar“ turističkoj svrsi podrazumijeva i osiguranje i svih ostalih preduvjeta neophodnih za ugodan izletnički boravak. U tom smislu, cijeli lokalitet valja kontinuirano hortikulturno uređivati te ga opremiti uobičajenom turističkom infrastrukturom kao što su koševi za smeće, ekološke WC kabine, kabine za presvlačenje, nekoliko piknik stolova na otvorenom i sl.

Konačno, u cilju neometanog dolaska i prihvata posjetitelja/izletnika, lokalitet valja učiniti lako dostupnim na način da se proširi i popravi kvaliteta lokalne prometnice koja selo Žabar povezuje s Ljubuškim i Metkovićem. Isto tako, cijeli lokalitet valja opremiti i dovoljnim brojem parkirališnih mjesta.

Razvojem lokaliteta „Žabar“ na prethodno izloženim osnovama, a imajući na umu i neposrednu blizinu sela Staro Hardomilje, izuzetno pogodnog lokaliteta za razvoj etno-eko turističkog proizvoda s mogućnošću višednevnog boravka, stvorili bi se svi bitni preduvjeti za izgradnju zaokruženog, izuzetno kvalitetnog i cjelovitog sustava turističkih iskustava, a što bi maksimalno turistički aktiviralo cijelo ovo uže područje.

S ciljem efikasnog uvođenja i afirmacije lokaliteta „Žabar“ na tržište, paralelno s početnim radovima na izgradnji sadržaja ponude, potrebno je napraviti i mrežno mjesto (web site) na kojemu bi se mogle doznati sve informacije vezane za planiranu turističku ponudu i daljnji razvoj lokaliteta. Paralelno, lokalitet bi se trebao intenzivno promovirati na lokalnom turističkom tržištu s ciljem povećanja svijesti lokalnog stanovništva glede mogućnosti provođenja slobodnog vremena na području općine Ljubuški.

#### 10.2.5. Etno-eko selo Staro Hardomilje

Selo Staro Hardomilje nalazi se na jugoistočnom dijelu općine Ljubuški, na krševitoj visoravni iznad današnjeg sela Hardomilje i rijeke Trebižat. Uslijed postupnog napuštanja starih kamenih katnica i izgradnje novih, suvremenijih obiteljskih kuća u dolini, bliže Trebižatu, Staro Hardomilje je već duži niz godina napušteno te je zadržalo svoju autentičnost i ambijentalnost. Na lokaciji se još uvijek nalazi veliki broj dobro očuvanih kamenih kuća i pripadajućih gospodarskih objekata koji su građeni tradicijskim stilom gradnje (kamen). Nadalje, lokalitet karakterizira i vrlo vrijedan i atraktivan prirodni ambijent te iznimna očuvanost biljnog i životinjskog svijeta, ali i činjenica da je cijelo selo elektrificirano, kao i da je u njega dovedena industrijska voda.



Ponajviše zbog očuvanosti svoje tradicijske prostorne organizacije i građevnog fonda karakterističnog za rasutu arhitekturu nekadašnjih stočarskih naselja u krškim područjima, današnji mještani Hardomilja prepoznali su veliki turistički potencijal starog sela te su osnovali udruhu "Staro Hardomilje" s ciljem njegove postupne revitalizacije i stvaranja pretpostavki za bavljenje ruralnim turizmom.

U skladu s prethodnim odrednicama, osnovna nit vodilja cijele projektne ideje svodi se na sljedeće: učiniti selo Staro Hardomilje turistički maksimalno atraktivnim upravo kroz isticanje njegovih različitosti u odnosu na većinu „klasičnih“ turističkih mjesta i/ili naselja koji su pretjeranom izgradnjom bezličnih smještajnih kapaciteta, kao i nepoštivanjem autohtone graditeljske tradicije izgubili svoju nekadašnju osobnost.

Proizvod bi obuhvaćao odmor i rekreaciju u mirnom, jedinstvenom okruženju s nizom aktivnosti (sudjelovanje u svakodnevnim seoskim poslovima, šetnje u prirodi, promatranje biljnog i životinjskog svijeta, sudjelovanje u povrtlarskim i/ili voćarskim aktivnostima, učenje tradicionalnih obrta, učenje lokalnih kulinarskih tajni i slično).



Polazeći od prethodno naznačenih bitnih obilježja samog naselja, odnosno stanja očuvanosti pojedinačnih građevnih objekata, mišljenja smo da bi cijeli projekt „turistifikacije“ naselja, u cilju njegovog prerastanja u prepoznatljivi etno-eko turistički proizvod, dugoročno trebalo postaviti na nekoliko strateški ključnih uporišta/polazišta. Riječ je o sljedećim uporišnim točkama:

- ozbiljna turistička valorizacija Starog Hardomilja kao tržišno prepoznatljivog turističkog proizvoda s naglašenim etno-eko značajkama podrazumijeva dodatno infrastrukturno opremanje (voda za piće, kanalizacija, promet u mirovanju, Internet, sustav staza i šetnica, javni sadržaji i sl.);
- uslijed malih tlocrtnih (i bruto razvijenih) površina najvećeg broja tradicijskih kuća (prizemnice i katnice), proces turističke revitalizacije sela valja temeljiti na tradicionalnim rodovskim stambeno-gospodarskim sklopovima (kuća i pripadajući gospodarski objekti). U slučaju da nije moguće potpuno identificirati objekte koji su činili pojedine rodovske stambeno-gospodarske sklopove, valja krenuti od onih sklopova gdje je situacija prostorno i imovinski-pravno jasna;
- turističke revitalizacija starog Hardomilja na principu zaokruženih rodovskih stambeno-gospodarskih sklopova podrazumijeva formiranje određenog broja relativno prostranih, turistički posebno atraktivnih, tradicionalnih domaćinstava. Ova domaćinstva moraju biti ne samo prostorno, funkcionalno, tematski i gospodarski zaokružena, već i raspolagati dovoljnim prostorom i sadržajima za prihvata turista i/ili jednodnevnih posjetitelja. Da bi se to postiglo, a pod pretpostavkom prethodno raščišćenih imovinsko-vlasničkih odnosa, moguće je i međusobno grupiranje i/ili udruživanje određenog broja manjih rodovskih sklopova;
- da bi cijelo ovo područje bilo interesantno u smislu dugoročnog privlačenja različitih segmenata turističke potražnje s domaćeg i/ili inozemnih tržišta, Staro Hardomilje nikako ne bi smjelo biti „utočište duhova“ tijekom većeg dijela godine. Drugim riječima, u određenom broju očuvanih i/ili revitaliziranih tradicijskih kuća/domaćinstava moralo bi se kontinuirano obitavati tijekom jednog dijela godine;
- trajno ili povremeno obitavanje u Starom Hardomilju nikako ne podrazumijeva da svi tradicijski stambeno-gospodarski sklopovi budu obnovljeni. Isto tako trajno i/ili privremeno obitavanje u selu također ne implicira da svi obnovljeni stambeno-gospodarski sklopovi budu stalno ili povremeno naseljeni. Međutim, u cilju održavanja tradicije kulture života i rada ovog kraja, prijeko potrebne za kreiranje i tržišno komuniciranje imidža poželjne etno-eko destinacije, bilo bi neophodno da se barem 50% postojećih tradicijskih stambeno-gospodarskih sklopova obnovi, pri čemu bi u oko 50% obnovljenih stambeno-gospodarskih sklopova trebalo obitavati barem tijekom 4 do 6 mjeseci godišnje. Ovo je također direktno povezano s opravdavanjem potrebe povezivanja naselja Staro Hardomilje sa svim vitalnim infrastrukturnim sustavima općine Ljubuški;
- uslijed različite veličine i prostornih značajki pojedinih tradicijskih stambeno-gospodarskih sklopova (prizemnice i/ili katnice), čak i u slučaju da za to postoji interes njihovih vlasnika, nije za očekivati da će sva nekadašnja tradicijska domaćinstva, ni nakon završenog postupka njihove revitalizacije, biti podesna za pružanje usluga (kraćeg ili dužeg) turističkog boravka. Neovisno o tome, svi obnovljeni tradicijski stambeno-gospodarski sklopovi mogu biti u funkciji nesmjestajnog turističkog privređivanja, bilo da je riječ o pružanju trgovačkih usluga (prodaja lokalno proizvedenih prehrambenih proizvoda, suvenira i/ili uporabnih predmeta), bilo da je riječ o pružanju različitih servisnih (npr. rent-a-bike), medicinskih (masaže) ili turističko-posredničkih usluga (organizacija izleta, pješačkih tura i sl.). Drugim riječima, na prostoru Starog Hardomilja trebao bi biti lociran veći broj različitih tipova

ponuđača turističko-ugostiteljskih usluga, od kojih bi se neki rodovski sklopovi mogli koncentrirati (specijalizirati) ponajviše za usluge hrane i pića, drugi npr. za proizvodnju i/ili prodaju tradicionalnih prehrambenih proizvoda (med, maslinovo ulje, ljekovito bilje, vino, rakija i sl.), treći npr. za izradu suvenira i memorabilija, dok bi samo manji broj relativno velikih domaćinstva imao mogućnost višednevnog prihvata gostiju (najam tradicijskih kuća);

- za učinkovitu cjelogodišnju tržišnu komercijalizaciju budućeg etno-eko proizvoda, na prostoru Starog Hardomilja valja predvidjeti i adekvatni (javni) prostor za smještaj zajedničkih i/ili specijaliziranih sadržaja turističke ponude (održavanje kreativnih radionica na različitu tematiku kulture života i rada ovog kraja, godišnje svetkovine i/ili događanja i sl.), kao i određenih javnih funkcija/sadržaja namijenjenih kako turistima, tako i lokalnom življu (knjižnica/čitaonica, polivalentni prostor za mjesna okupljanja, fešte i/ili svetkovine);
- izgradnja parkirališnih zona ni u kojem slučaju ne bi smjela smanjiti postojeće poljoprivredne i/ili šumske površine, niti narušiti sklad i autohtoni vizualni identitet Starog Hardomilja. U tom smislu, ukupni broj parkirnih mjesta dugoročno mora biti podređen potrebama stacionarnih gostiju, vodeći istovremeno računa i o potrebama izletničke potražnje. Sukladno tome, broj parkirnih mjesta valja staviti ponajviše u kontekst dinamike i opsega samog procesa revitalizacije stambenih i/ili turističko-ugostiteljskih objekata na području obuhvata projekta, odnosno broja domaćinstava koja će se s vremenom uključivati u turističko privređivanje.

Osim osmišljavanja koncepcije turističkog razvoja, projekt bi, osobito u svojoj drugoj fazi trebao sadržavati i dobro osmišljene marketinške aktivnosti neophodne za prezentaciju sela turističkom tržištu. Ovdje se ponajviše misli na publiciranje mrežnog mjesta (web site-a) na kojemu bi se mogle naći sve informacije o eko-etno selu Staro Hardomilje.

#### 10.2.6. Ruralni turizam u podnožju Klobuka

Najveći dio općine Ljubuški može se okarakterizirati kao ruralni prostor. Nadalje, svaki ruralni prostor, pa tako i ruralni prostor općine Ljubuški, predstavlja vrijedan turistički resurs koji omogućuje uživanje u visoko vrijednom i autohtonom prirodnom i ruralnom ambijentu, ekološku proizvodnju poljoprivrednih proizvoda, očuvanje tradicijskih obrta, zanata te bijeg od stresne svakodnevnice gradskog života. Stoga dobro osmišljeni razvoj pojedinih, turistički još potpuno nevaloriziranih, dijelova ruralnog prostora na području općine Ljubuški može bitno doprinijeti diverzifikaciji, a time i kvaliteti integralnog turističkog doživljaja/iskustva cijelog razmatranog područja. Isto tako, a jednako bitno, aktivniji pristup turističkom razvoju u ruralnim krajevima može rezultirati njihovom ekonomskom i demografskom revitalizacijom.

Projekt razvoja ruralnog turizma u podnožju Klobuka odnosi se na uspostavu kritične mase samostojećih ruralnih domaćinstava, ruralnih kuća za odmor, odnosno ruralnih „bed & breakfast“ objekata na širem području sela Klobuk odnosno na području njegovih 12 zaselaka (Kapel Mala, Pržine, Šiljevište, Borajna, Zastranica, Poljane, Vlaka, Čuljkova Njiva, Dabranja, Brdo, Osoje i Drače). Riječ je o identifikaciji, revitalizaciji te selektivnom uključivanju u turističko privređivanje oko 20-ak seoskih domaćinstava i/ili tradicijskih kuća koja imaju adekvatne fizičke, prostorne i ambijentalne preduvjete za prihvata stacionarnih gostiju, ali i izletnika (kušaonice).



Osim pružanja usluga smještaja i prehrane, gosti seoskih domaćinstava, ruralnih kuća za odmor i/ili ruralnih „bed & breakfast“ objekata, imali bi sve mogućnosti za aktivan i/ili obiteljski odmor u prirodnom, ekološki očuvanom okruženju, ali i mogućnost sudjelovanja u sezonskim poljoprivrednim radovima i drugim svakodnevnim seoskim aktivnostima. Isto tako, gostima ovih smještajnih kapaciteta pružala bi se mogućnost organiziranih i/ili individualnih tematiziranih šetnji (upoznavanje ljekovitog bilja, foto-safari), konjičkih/biciklističkih tura, odnosno odlazaka na poludnevne i/ili dnevne izlete u bliže i/ili šire okruženje („motoring“), a što bi dodatno doprinijelo cjelovitosti i kvaliteti osnovnog doživljaja.

Posebno valja naglasiti činjenicu da će seoska domaćinstva koja će se odlučiti baviti ruralno-turističkom djelatnošću morati zadovoljavati osnovne higijenske standarde kao i minimalne kriterije kvalitete smještajnih objekata.

#### 10.2.7. Tvrđava Herceg Stjepana

Utvrda/gradina Herceg Stjepana koja se nalazi na brdu Buturovica iznad Ljubuškog jedan je od najvažnijih kulturno-povijesnih spomenika na području općine Ljubuški. Utvrđenje datira iz 14-15 stoljeća i njegova gradnja se pripisuje Herceg Stjepanu Vukičiću Kosači, iako se pouzdano zna da je utvrda napravljena prije njegovog vremena. Uslijed svoje lokacije, gradina je postala prepoznatljivi dio vizure Ljubuškog te je hitno valja uključiti u turističku ponudu općine Ljubuški.

S obzirom da se trenutno cijela gradina nalazi u vrlo lošem stanju, njeno stavljanje u turističku funkciju povezano je s nekoliko razvojnih faza, pri čemu se aktivnosti koje valja poduzeti odnose ponajviše na osiguranje dostupnosti (autom i pješačkim stazama), izgradnju adekvatnog parkirališnog prostora, odnosno osmišljavanje prikladnog sustava obilaska i interpretacije.

Prva faza razvoja lokaliteta, čijom bi se realizacijom trebali stvoriti ključni preduvjeti za mogućnost naplate obilaska, neovisno o tome da li je riječ o individualnom ili organiziranom dolasku posjetitelja, odnosila bi se, pritom, ponajviše na sljedeće:

- osiguranje relativno lakog pristupa gradini automobilom na način da se postojeća makadamska ceste sa sjeverne strane (vrlo loše kvalitete) sanira i alfaltira;
- izgradnja prikladnog parkirališnog prostora na vrhu prometnice, kojih 200-tinjak metara od ulaza u gradinu;
- osiguranje alternativnog pristupa gradini obnovom već postojeće, ali zapuštene trase pješačke brdske staze s južne strane;

- u suradnji s konzervatorskom strukom, pristupiti sanaciji gradine ne samo u funkciji njene zaštite od daljnjeg propadanja, već i kako bi se omogućio siguran posjet i obilazak. U tom smislu, dakle, sanaciju ne treba poistovjećivati s potrebom uspostave originalnog izgleda gradine, već isključivo sa stvaranjem preduvjeta za ugodan i dobro osmišljen obilazak, uz upoznavanje kako s povijesnim događanjima, tako i raznim mitovima i legendama o životu Herceg Stjepana i njegovih suvremenika;
- osmišljavanje logičnog sustava obilaska, uspostava bazičnog sustava turističke interpretacije (nekoliko interpretativnih ploča i panoa), odnosno uvođenje službe vođenja (turistički vodiči);

Druga faza razvoja projekta odnosi se na dodatno obogaćivanje sadržaja turističke ponude lokaliteta kroz izgradnju manjeg posjetiteljsko-interpretativnog centra s bogatim izborom memorabilija i suvenira. U sklopu ovog objekta svakako valja planirati i manji ugostiteljski objekt u kojem bi se posjetitelji gradine mogli okrijepiti te, u miru, dodatno uživati u pogledu. Posjetiteljsko-interpretacijski centar valjalo bi locirati na kontaktnom području između parkirališta i službenog ulaska u gradinu;



Dodatno, s obzirom na ambijentalnost prostora na kojemu se gradina nalazi, prostor gradine idealan je „setting“ za organizaciju različitih kulturno-zabavnih događanja kao što su koncerti i/ili kazališne predstave. Iako se kulturno-zabavna događanja mogu na gradini organizirati i tijekom prve i druge faze projekta, ona trebaju biti osmišljena tako da su u sinergiji s osnovnim interpretativnim temama, pa bi naglasak na organizaciju kulturno-zabavnih događanja, idealno bilo ostaviti za treću, završnu, fazu razvoja projekta. Realizacijom sve tri faze projekta, utvrda Herceg Stjepana prerasla bi u potpuno zaokružen i cjelovito osmišljen turistički proizvod koji bi mogao zadovoljiti potrebe kako regionalnih, tako i međunarodnih poklonika kulturnog turizma i turizma baštine.

Konačno, s obzirom da je riječ o projektu financijski ograničenog javnog sektora, kao i uslijed činjenice da je u ovom času nemoguće procijeniti o kolikim je ulaganjima riječ, niti koliko će sanacija gradine Herceg Stjepana trajati, ekonomska isplativost ovog projekta neće se, u nastavku, približe razmatrati.

#### 10.2.8. Revitalizacija hotela Bigeste

S obzirom na činjenicu da je trenutna raspoloživost kvalitetnih smještajnih kapaciteta na području općine Ljubuški na vrlo niskoj razini, jedan od projekata od interesa za

dugoročni razvoj turizma na području općine Ljubuški odnosi se i na aktiviranje smještajnih kapaciteta u, trenutno zatvorenom, hotelu Bigeste u Ljubuškom.

Kako je hotel Bigeste nedavno privatiziran (novi vlasnik hotela je tvrtka Unitrade d.o.o. iz Ljubuškog), te kako novi vlasnik, sasvim sigurno, ima vlastite razvojne ideje, bilo bi neozbiljno upuštati se u bilo kakve procjene visine ulaganja, odnosno u izračun tržišne i financijske isplativosti investicije povezane s ponovnim „puštanjem“ ovog hotelskog objekta na tržište. Neovisno o tome, a u cilju minimiziranja investicijskog rizika za novog vlasnika, mišljenja smo da u revitalizaciju objekta nikako ne bi trebalo ulaziti bez prethodne izrade:

- koncepta najbolje uporabe hotela Bigeste, odnosno
- procjena ekonomske održivosti planiranog zahvata.

Tek na temelju od vlasnika usvojenog koncepta najbolje uporabe te na temelju procjene ekonomske održivosti ovog koncepta, a što uključuje i njegovu optimalno tržišno pozicioniranje, valja započeti radove na sanaciji ovog hotelskog objekta. Pritom, svakako valja naglasiti i potrebu javno-privatne suradnje. Naime, ulaganje u obnovu hotela Bigeste imat će svoje puno ekonomsko opravdanje samo u slučaju ako nositelji javne vlasti u Ljubuškom razvoju turizma pristupe ozbiljno i u skladu s odrednicama ovog dokumenta.

Adaptacijom i otvaranjem hotela Bigeste grad i općina Ljubuški povećali bi broj i kvalitetu svojih smještajnih kapaciteta a što bi, paralelno s diverzifikacijom turističkih iskustava i povećanjem broja dolazaka jednodnevnih izletnika i/ili turista na ovo područje, rezultiralo i povećanih ekonomskim učincima. Konačno, realizacija ovog projekta na prethodno izloženim osnovama, omogućila bi privatnom investitoru zadovoljavajući povrat na uložena sredstva, dok bi općina Ljubuški znatno podigla kvalitetu svog turističkog proizvoda.

### 10.3. Ekonomska opravdanost investiranja u karakteristične turističko-ugostiteljske objekte privatnog sektora

Polazeći od definirane koncepcije i dinamike razvoja turizma na svakom od identificiranih, turistički potentnih, lokaliteta (razvojni projekti), može se zaključiti da će privatni sektor na području općine Ljubuški, u razdoblju do 2020. godine, imati mogućnost ulagati u nekoliko karakterističnih tipova/vrsta turističko-ugostiteljskih objekata. Riječ je o: a) malim, obiteljski vođenim hotelima, b) ruralnim „bed & breakfast“ objektima, c) većim ruralnim domaćinstvima, d) manjim ruralnim domaćinstvima, e) kampirališta, odnosno f) tradicijskim objektima hrane i pića. Pritom valja posebno naglasiti dvije bitne činjenice:

- s obzirom na današnji relativno niski stupanj turističkog razvoja Općine, u prvoj fazi turističkog razvoja na cijelo je projektno područje potrebno privući ponajviše izletničku potražnju. Sukladno tome, u prvoj razvojnoj fazi napore valja usmjeriti ponajprije na programe podizanja konkurentnosti (uloga javnog sektora), odnosno na opremanje najpotentnijih lokaliteta kapacitetima i/ili sadržajima namijenjenima ponajviše jednodnevnim posjetiteljima (uloga privatnog sektora);
- o izgradnji smještajnih kapaciteta na izabranim razvojnim lokalitetima valja razmišljati tek kad se uspostavi zadovoljavajući obujam fizičkog prometa generiranog od strane jednodnevne (izletničke) potražnje, pri čemu će takva vrsta ponude predstavljati samo logičan nastavak razvoja turističke ponude



na svakom pojedinom lokalitetu. Uz koordiniran napor svih dionika turističkog razvoja, a sukladno odrednicama ovog dokumenta, nije za očekivati da će to biti potrebno prije 2015. godine.

Konačno, a uslijed nemogućnosti da se točno predvidi veličina (kvadratura, broj smještajnih jedinica) i sadržaji svakog pojedinog objekta turističko-ugostiteljske ponude koji će privatni poduzetnici graditi na identificiranim razvojnim lokalitetima tijekom prve i svih ostalih razvojnih faza, ocjenu tržišne održivosti i financijske isplativosti ulaganja valja temeljiti na tzv. pristupu studije slučaja („case study approach“). Drugim riječima, u prvom je koraku potrebno definirati osnovne značajke „tipiziranih“ turističko-ugostiteljskih objekata koje je na prostoru općine Ljubuški moguće učinkovito tržišno etablirati, dok će se, potom, u drugom koraku, pristupiti kako procjeni visine potrebnih ulaganja, tako i ocjeni njihove tržišne održivosti i financijske isplativosti. Predvidive tržišne i financijske performanse za svaki tipizirani smještajni objekt buduće turističko-ugostiteljske ponude općine Ljubuški, a uslijed činjenice da se njihova izgradnja predviđa tek u srednjoročnoj budućnosti, valja razumijevati tek kao inicijalne indikatore ekonomske održivosti. Drugim riječima, bilo bi poželjno da se, kad za to dođe vrijeme, u cilju minimiziranja poduzetničkog rizika, prije početka ulaganja u konkretan investicijski projekt, dodatno provjeri njegova tržišna i financijska opravdanost.

#### **10.3.1. Osnovne značajke tipiziranih turističko-ugostiteljskih objekata**

Osnovne značajke za svaki od šest specificiranih tipova buduće turističko-ugostiteljske ponude na izabranim lokalitetima općine Ljubuški, a što će predstavljati osnovni input za izračun njihove tržišne održivosti i ekonomske isplativosti, bile bi kako slijedi:

- mali, obiteljski vođeni (tematizirani) hotel – objekt bi raspolagao predvidivo s oko 30 smještajnih jedinica, ukupne bruto razvijene površine od oko 2.000 m<sup>2</sup>. Za očekivati je, nadalje, da će ovi objekti biti na razini od 3\* te bi svojim gostima dominantno nudili uslugu polupansiona;
- ruralni „bed & breakfast“ objekt – ukupni smještajni kapacitet ne bi prelazio 10 smještajnih jedinica, dok bi predvidiva bruto razvijena površina ovih objekata dostizala oko 650 m<sup>2</sup>. Za razliku od obiteljskih mini hotela, ovi bi smještajni objekti bazirali svoju uslugu na noćenju s doručkom;
- veće ruralno domaćinstvo – riječ je o domaćinstvu koje se sastoji od revitalizirane stambene dvokatnice ukupne bruto razvijene površine od oko 150 m<sup>2</sup>, s pripadajućim gospodarskim objektima/sadržajima (konoba), predvidive ukupne površine od oko 50 m<sup>2</sup>. Sukladno prostornim mogućnostima, za očekivati je da bi ovaj tip domaćinstva imao na raspolaganju 3 smještajne jedinice. Pripremanje obroka bilo u najvećoj mjeri prepušteno gostima, iako ne bi trebalo isključiti i određen broj „a la carte“ obroka, koje bi organizirao domaćin, a kojom bi se prilikom pripremale tradicionalne hercegovačke delicije. Nadalje, veće obiteljsko domaćinstvo svojim bi gostima, na zahtjev, omogućavalo i sudjelovanje u različitim poljodjelskim aktivnostima, dok bi se sudjelovanje na različitim edukativnim radionicama dodatno naplaćivalo. Konačno, gosti bi bili u mogućnosti da od domaćina (vlasnika domaćinstva) kupe tradicionalne, lokalne proizvoda (maslinovo ulje, vino, rakija, ljekovito bilje, med i sl.);
- manje ruralno domaćinstvo – domaćinstvo koje se sastoji od revitalizirane katnice ukupne bruto razvijene površine od oko 100 m<sup>2</sup>, sa svim pripadajućim

gospodarskim objektima/sadržajima, predvidive ukupne površine od oko dodatnih 50 m<sup>2</sup>. Ovaj tip domaćinstva raspolagao bi s 2 smještajne jedinice. Identično kao i u slučaju većih domaćinstava, pripremanje obroka bilo u najvećoj mjeri prepušteno samim gostima, iako bi domaćin povremeno organizirao zajednička druženja uz tradicionalne delicije ovog kraja. I u ovom bi slučaju gosti, na zahtjev, mogli biti uključeni u različite poljodjelske aktivnosti, kupovati tradicionalne, lokalno proizvedene proizvode, dok bi se sudjelovanje na različitim edukativnim radionicama dodatno naplaćivalo;

- kampiralište – uz oko 30 kamp mjesta, u sklopu ovog tipa smještajne ponude nalazile bi se odgovarajuće sanitarije, odnosno manji ugostiteljski objekt (snack-bar), predvidive bruto razvijene površine od oko 50m<sup>2</sup> u zatvorenom, odnosno oko 50m<sup>2</sup> na otvorenom (terasa). Za potrebe kampa, nadalje, valjalo bi osigurati oko 150 dužinskih metara prometnice;
- tradicijski objekti specijalizirani isključivo za usluge hrane i pića – riječ je o manjem broju tipiziranih objekata autentičnog ambijenta i graditeljskog izričaja (npr. konoba), namijenjenih ponajviše jednodnevnim posjetiteljima (izletnicima). Konobe bi trebale imati na raspolaganju oko 120 m<sup>2</sup> bruto razvijene površine (od čega oko 60 m<sup>2</sup> u zatvorenom). Drugim riječima, prihvatni kapacitet konoba kretao bi se negdje na razini od 60 sjedećih mjesta, od čega bi oko 30-ak sjedećih mjesta bilo u zatvorenom prostoru, a dodatnih 30-ak sjedećih mjesta na otvorenom.

### 10.3.2. Potrebna ulaganja – po tipiziranim objektima ponude

Procjena ukupno potrebnog iznosa ulaganja za svaki od prethodno navedenih šest vrsta tipiziranih objekata turističko-ugostiteljske ponude koje valja graditi na izabranim lokalitetima općine Ljubuškim podesnim za ubrzanu „turistifikaciju“ temelji se na uobičajenim troškovima izgradnje i/ili revitalizacije objekata slične veličine i/ili značajki. U tom smislu, a polazeći od prethodno definirane strukture sadržaja i predvidive veličine objekata buduće turističko-ugostiteljske ponude, visina ukupno potrebnih ulaganja prema vrsti ponude procijenjena je kako slijedi:

- mali obiteljski vođeni (tematizirani) hotel – oko 2.030.700 EUR (ili oko 67,700 EUR/smještajnoj jedinici, odnosno oko 1.015 EUR/m<sup>2</sup>)
- ruralni „bed & breakfast“ objekt – oko 626,200 EUR (ili oko 62.600 EUR/ po smještajnoj jedinici, odnosno oko 950 EUR/m<sup>2</sup>)
- veće ruralno domaćinstvo – oko 110.000 EUR (ili oko 36,7 tisuće po smještajnoj jedinici, odnosno oko 550 EUR/m<sup>2</sup>)
- manje ruralno domaćinstvo – oko 65.000 EUR (ili oko 33.000/smještajnoj jedinici, odnosno oko 440 EUR/m<sup>2</sup>)
- kampiralište - oko 109.000 EUR (ili oko 3.600 EUR/smještajnoj jedinici, odnosno oko 550 EUR/m<sup>2</sup>)
- tradicijski objekti specijalizirani samo za usluge hrane i pića – 88.400 EUR (oko 1.475 tisuće EUR/sjedećem mjestu ili oko 740 EUR/m<sup>2</sup>)

Ukupna visina predvidivih ulaganja po svakom od tipiziranih objekata ponude, kao i njihova tehnička struktura iskazana je u tablicama 10.3.2.1. (obiteljski etno-eko hotel), odnosno u tablici 10.3.2.2. (obiteljski „bed & breakfast“ pansion), 10.3.2.3. (veće ruralno domaćinstvo), 10.3.2.4. (manje ruralno domaćinstvo), 10.3.2.5 kamp, odnosno 10.3.2.6. (tradicijski objekti hrane i pića - konobe).



Tablica 10.3.2.1. Visina i tehnička struktura predvidivih ulaganja u obiteljski minihotel

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Predvidiva ulaganja (EUR)	Struktura u %	Struktura u %
1. Osnivačka ulaganja	100.035	5%	4,7%
2. Građevinski radovi	1.000.350	50%	46,8%
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	500.175	25%	23,4%
4. Oprema	400.140	20%	18,7%
<b>UKUPNO</b>	<b>2.000.700</b>		<b>93,7%</b>
5. Projektiranje, koordinacija, nadzor	100.035		4,7%
6. Troškovi preopeninga + radni kapital	35.000		1,6%
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>2.135.735</b>		<b>100,0%</b>

Tablica 10.3.2.2. Visina i tehnička struktura predvidivih ulaganja u ruralni „bed & breakfast“

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Predvidiva ulaganja (EUR)	Struktura u %	Struktura u %
1. Osnivačka ulaganja	29.484	5%	4,7%
2. Građevinski radovi	294.840	50%	47,3%
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	147.420	25%	23,7%
4. Oprema	117.936	20%	18,9%
<b>UKUPNO</b>	<b>589.680</b>		<b>94,6%</b>
5. Projektiranje, koordinacija, nadzor	23.587		3,8%
6. Radni kapital	10.000		1,6%
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>623.267</b>		<b>100,0%</b>

Tablica 10.3.2.3. Visina i tehnička struktura predvidivih ulaganja u veće ruralno domaćinstvo

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Predvidiva ulaganja (EUR)	Struktura u %	Struktura u %
1. Osnivačka ulaganja	7.000	7%	6,4%
2. Građevinski radovi	48.000	48%	43,6%
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	30.000	30%	27,3%
4. Oprema	15.000	15%	13,6%
<b>UKUPNO</b>	<b>100.000</b>		<b>90,9%</b>
5. Projektiranje, koordinacija, nadzor	5.000		4,5%
6. Radni kapital	5.000		4,5%
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>110.000</b>		<b>100,0%</b>

Tablica 10.3.2.4. Visina i tehnička struktura predvidivih ulaganja u manje ruralno domaćinstvo

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Predvidiva ulaganja (EUR)	Struktura u %	Struktura u %
1. Osnivačka ulaganja	4.060	7%	6,2%
2. Građevinski radovi	27.840	48%	42,2%
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	17.400	30%	26,4%
4. Oprema	8.700	15%	13,2%
<b>UKUPNO</b>	<b>58.000</b>		<b>88,0%</b>
5. Projektiranje, koordinacija, nadzor	2.900		4,4%
6. Radni kapital	5.000		7,6%
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>65.900</b>		<b>100,0%</b>

Tablica 10.3.2.5. Visina i tehnička struktura predvidivih ulaganja u kampirališta

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Predvidiva ulaganja (EUR)	Struktura u %	Struktura u %
1. Osnivačka ulaganja	6.808	7%	6,2%
2. Građevinski radovi	46.680	48%	42,8%
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	29.175	30%	26,7%
4. Oprema	14.588	15%	13,4%
<b>UKUPNO</b>	<b>97.250</b>		<b>89,1%</b>
5. Projektiranje, koordinacija, nadzor	4.863		4,5%
6. Radni kapital	7.000		6,4%
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>109.113</b>		<b>100,0%</b>

Tablica 10.3.2.6. Visina i tehnička struktura predvidivih ulaganja u objekte hrane i pića

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Predvidiva ulaganja (EUR)	Struktura u %	Struktura u %
1. Osnivačka ulaganja	3.900	5%	4,4%
2. Građevinski radovi	39.000	50%	44,1%
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	23.400	30%	26,5%
4. Oprema	11.700	15%	13,2%
<b>UKUPNO</b>	<b>78.000</b>		<b>88,3%</b>
5. Projektiranje, koordinacija, nadzor	3.900		4,4%
6. Radni kapital	6.450		7,3%
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>88.350</b>		<b>100,0%</b>

Što se tiče osiguranja potrebnih financijskih sredstava, pretpostavlja se da će se oko 90% cijelog iznosa sredstava potrebnih za „puštanje u pogon” svakog od razmatranih objekata ponude namaknuti putem bankarskih kredita, dok će preostalih oko 10% predstavljati vlasnički udjel („equity”) svakog od zainteresiranih privatnih ulagača - poduzetnika. Navedena visina „equity” ulaganja odnosi se ponajviše na trošak obrade kreditnog zahtjeva, troškove projektiranja i nadzora, kao i potreban inicijalni radni kapital.

Mišljenja smo da je prethodno specificirani pristup pribavljanju potrebnih sredstava i zatvaranju financijske konstrukcije ujedno i najprihvatljiviji za buduće investitore iz aspekta interne ekonomske isplativosti cijelog poduzetničkog poduhvata, odnosno povrata na uloženi kapital. Pretpostavlja se da je kreditna sredstva moguće pribaviti uz sljedeće kreditne uvjete:

- kamatna stopa od 9% godišnje (uključujući i trošak obrade kreditnog zahtjeva);
- rok povrata – 2 + 8 godina (2 godine „grace perioda“);
- plaćanje u godišnjim ratama.

Obračun kredita pod gornjim uvjetima za svaki od šest razmatranih karakterističnih slučajeva predvidive buduće turističko-ugostiteljske ponude na području općine Ljubuški iskazan je detaljno u tablicama 10.3.2.7. (obiteljski mini hotel) do tablice 10.3.2.12. (tradicijski objekti hrane i pića - konobe).

Tablica 10.3.2.7. Obračun kredita za obiteljski mini hotel  
PLAN OTPLATE KREDITA (2+8 godina; 9,0%)

u EUR

Godina	Anuitet	Kamate	Otplatna kvota	Ostatak duga
				1.900.665
1		171.060		1.900.665
2		171.060		1.900.665
3	408.643	171.060	237.583	1.663.082
4	387.260	149.677	237.583	1.425.499
5	365.878	128.295	237.583	1.187.916
6	344.496	106.912	237.583	950.333
7	323.113	85.530	237.583	712.749
8	301.731	64.147	237.583	475.166
9	280.348	42.765	237.583	237.583
10	258.966	21.382	237.583	0

Tablica 10.3.2.8. Obračun kredita za ruralni „bed & breakfast“ objekt  
PLAN OTPLATE KREDITA (2+8 godina; 9,0%)

u EUR

Godina	Anuitet	Kamate	Otplatna kvota	Ostatak duga
				560.196
1		50.418		560.196
2		50.418		560.196
3	120.442	50.418	70.025	490.172
4	114.140	44.115	70.025	420.147
5	107.838	37.813	70.025	350.123
6	101.536	31.511	70.025	280.098
7	95.233	25.209	70.025	210.074
8	88.931	18.907	70.025	140.049
9	82.629	12.604	70.025	70.025
10	76.327	6.302	70.025	0

Tablica 10.3.2.9. Obračun kredita za veće ruralno domaćinstvo  
PLAN OTPLATE KREDITA (2+8 godina; 9,0%)

u EUR

Godina	Anuitet	Kamate	Otplatna kvota	Ostatak duga
				100.000
1		9.000		100.000
2		9.000		100.000
3	21.500	9.000	12.500	87.500
4	20.375	7.875	12.500	75.000
5	19.250	6.750	12.500	62.500
6	18.125	5.625	12.500	50.000
7	17.000	4.500	12.500	37.500
8	15.875	3.375	12.500	25.000
9	14.750	2.250	12.500	12.500
10	13.625	1.125	12.500	0

Tablica 10.3.2.10. Obračun kredita za manje ruralno domaćinstvo  
PLAN OTPLATE KREDITA (2+8 godina; 9,0%)

u EUR

Godina	Anuitet	Kamate	Otplatna kvota	Ostatak duga
				58.000
1		5.220		58.000
2		5.220		58.000
3	12.470	5.220	7.250	50.750
4	11.818	4.568	7.250	43.500
5	11.165	3.915	7.250	36.250
6	10.513	3.263	7.250	29.000
7	9.860	2.610	7.250	21.750
8	9.208	1.958	7.250	14.500
9	8.555	1.305	7.250	7.250
10	7.903	653	7.250	0

Tablica 10.3.2.11. Obračun kredita za kampirališta  
PLAN OTPLATE KREDITA (2+8 godina; 9,0%)

u EUR

Godina	Anuitet	Kamate	Otplatna kvota	Ostatak duga
				97.250
1		8.753		97.250
2		8.753		97.250
3	20.909	8.753	12.156	85.094
4	19.815	7.658	12.156	72.938
5	18.721	6.564	12.156	60.781
6	17.627	5.470	12.156	48.625
7	16.533	4.376	12.156	36.469
8	15.438	3.282	12.156	24.313
9	14.344	2.188	12.156	12.156
10	13.250	1.094	12.156	0

Tablica 10.3.2.12. Obračun kredita za tradicijske objekte hrane i pića  
PLAN OTPLATE KREDITA (2+8 godina; 9,0%)

u EUR

Godina	Anuitet	Kamate	Otplatna kvota	Ostatak duga
				78.000
1		7.020		78.000
2		7.020		78.000
3	16.770	7.020	9.750	68.250
4	15.893	6.143	9.750	58.500
5	15.015	5.265	9.750	48.750
6	14.138	4.388	9.750	39.000
7	13.260	3.510	9.750	29.250
8	12.383	2.633	9.750	19.500
9	11.505	1.755	9.750	9.750
10	10.628	878	9.750	0

### 10.3.3. Obiteljski mini hotel - procjena financijske isplativosti

#### Tržišne i operativne pretpostavke

- Tipični obiteljski mini hotel raspolagat će smještajnim kapacitetom od približno 30 smještajnih jedinica sljedeće strukture:

#### SMJEŠTAJNI KAPACITETI

##### OBITELJSKI MINI HOTEL

Vrsta sobe	Broj soba
1 Dvokrevetna standard	24
2 Dvokrevetna superior	5
3 Suites	1
<b>UKUPNO</b>	<b>30</b>

- Objekt će poslovati predvidivo 275 dana u godini, dok se faktor višestruke zauzetosti (broj gostiju po sobi) predviđa na razini od 1,69.
- U prvoj godini predvidivog poslovanja objekt će ostvariti 53%-tno korištenje smještajnog kapaciteta (u odnosu na dane poslovanja), pri čemu je očekivani broj prodanih soba po vrstama i razdoblju u godini prikazan u sljedećoj tablici:

#### PRODANE SOBE I OSTVARENA NOĆENJA

(1. god.)

##### OBITELJSKI MINI HOTEL

Sezona	Prodane sobe po vrstama				Noćenja
	Dvokrevetne standard	Dvokrevetne superior	Suitovi	ukupno	
1 srpanj i kolovoz	1.057	258	41	1.355	2.440
2 lipanj i rujanj	955	233	37	1.224	2.081
3 pola travnja, svibanj i listopad	819	199	31	1.049	1.679
4 ožujak, pola travnja, studeni	580	141	22	743	1.189
5 siječanj, veljača, prosinac	0	0	0	0	0
6 Božić i Nova godina	0	0	0	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>3.411</b>	<b>831</b>	<b>131</b>	<b>4.373</b>	<b>7.390</b>
Zauzetost (% od ukupnog dana poslovanja)	53,00%				

- U razdoblju do godine tržišne stabilizacije (peta godina poslovanja), tipični obiteljski mini hotel će postupno jačati i unapređivati svoj inicijalni tržišni položaj. Predvidivo kretanje zauzetosti smještajnih jedinica, odnosno realiziranog broja prodanih smještajnih jedinica i ostvarenih noćenja u prvih pet godina predvidivog poslovanja iskazano je u sljedećim tablicama.

#### PROJEKCIJE TRŽIŠNOG MIKSA I ZAUZETOSTI SOBA

##### OBITELJSKI MINI HOTEL

Sezona	1	2	3	4	5
1 srpanj i kolovoz	31,00%	31,00%	31,00%	31,00%	31,00%
2 lipanj i rujanj	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%
3 pola travnja, svibanj i listopad	24,00%	24,00%	24,00%	24,00%	24,00%
4 ožujak, pola travnja, studeni	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%
5 siječanj, veljača, prosinac	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6 Božić i Nova godina	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>UKUPNO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>ZAUZETOST SOBA (godišnja)</b>	<b>53,0%</b>	<b>57,0%</b>	<b>61,0%</b>	<b>65,0%</b>	<b>68,0%</b>

## PROJEKCIJE PRODANIH SOBA

### OBITELJSKI MINI HOTEL

Sezona		1	2	3	4	5
1	srpanj i kolovoz	1.355	1.458	1.560	1.662	1.739
2	lipanj i rujan	1.224	1.317	1.409	1.502	1.571
3	pola travnja, svibanj i listopad	1.049	1.129	1.208	1.287	1.346
4	ožujak, pola travnja, studeni	743	799	856	912	954
5	siječanj, veljača, prosinac	0	0	0	0	0
6	Božić i Nova godina	0	0	0	0	0
UKUPNO		4.373	4.703	5.033	5.363	5.610

## PROJEKCIJE PROSJEČNIH NETO CIJENA POLUPANSIONA

### OBITELJSKI MINI HOTEL

u EUR, stalne cijene

Sezona		1	2	3	4	5
1	srpanj i kolovoz	60	63	65	67	67
2	lipanj i rujan	54	57	59	60	60
3	pola travnja, svibanj i listopad	45	47	49	50	50
4	ožujak, pola travnja, studeni	39	41	42	43	44
5	siječanj, veljača, prosinac	60	63	65	67	67
6	Božić i Nova godina	60	63	65	67	67
UKUPNO		52	54	56	57	58

- Kao rezultat postupnog tržišnog etabliranja proizvoda, u razdoblju od prve do pete godine predvidivog poslovanja, očekuje se porast prosječnih cijena smještaja (polupansiona) za oko 12%.

### OBITELJSKI MINI HOTEL

u EUR, stalne cijene

Sezona		1	2	3	4	5
1	srpanj i kolovoz	60	63	65	67	67
2	lipanj i rujan	54	57	59	60	60
3	pola travnja, svibanj i listopad	45	47	49	50	50
4	ožujak, pola travnja, studeni	39	41	42	43	44
5	siječanj, veljača, prosinac	60	63	65	67	67
6	Božić i Nova godina	60	63	65	67	67
UKUPNO		52	54	56	57	58

- Dodatni prihodi hrane i pića generiraju se kako na bazi a la carte hrane, tako i na bazi potrošnje pića i napitaka. Pritom se pretpostavlja da će oko 25% gostiju koji ostvare noćenje konzumirati a la carte obrok. Prosječna cijena konzumacije je 14 EUR. Nadalje, svi gosti koji ostvare noćenje, ostvare i 2,0 konzumacije pića i napitaka dnevno (prosječna potrošnja od 2,0 EUR).

## Financijske projekcije

Projekcije se temelje na punim godinama poslovanja, neovisno da li se one poklapaju s kalendarskim godinama. S obzirom da se ne očekuje da će se nakon pete godine predvidivog poslovanja (godina tržišne stabilizacije) prihodi znatnije mijenjati, projekcije predvidivih poslovnih prihoda iskazani su samo za prvih 5 poslovnih godina. Sve projekcije predvidivih prihoda izražene su u eurima, u stalnim cijenama.

Račun dobiti i gubitka prikazan je u skladu sa zahtjevima međunarodnog izvještajnog sustava „Uniform System of Accounts for Lodging Industry“ (USALI). Operativni (odjelni) troškovi su projicirani na temelju standardnog benchmark pristupa, uzimajući pritom za svaki karakteristični organizacijski odjel određenog sadržaja ponude tipični odnos troškova u odnosu na prihode i to sukladno uobičajenim međunarodnim operativnim standardima za objekte usporedivih značajki.

Svi prihodi i rashodi u Računu dobiti i gubitka prikazani su u neto iznosima, koji ne uključuju porez na dodanu vrijednost. Sve projekcije računa dobiti i gubitka odnose se na prvih 10 godina predvidivog poslovanja, a izražene su u eurima, u stalnim i tekućim cijenama.

Sukladno prethodnim naznakama, prihod obiteljskog mini hotela u prvoj poslovnoj godini trebao bi iznositi oko 453.200 EUR, dok bi u stabiliziranoj godini poslovanja trebao dostići 637.100 EUR. Prihodi bi, osim usluga smještaja (polupansion), trebali biti generirani i na bazi usluga a la carte hrane i pića, odnosno iznajmljivanjem funkcionalnog prostora.

PROJEKCIJA PRIHODA

OBITELJSKI MINI HOTEL

u stalnim cijenama

EUR	1	2	3	4	5
Broj smještajnih jedinica	30	30	30	30	30
Broj kreveta	60	60	60	60	60
Korištenje smještajnih jedinica (%)	53,0%	57,0%	61,0%	65,0%	68,0%
Prodane smještajne jedinice	4.373	4.703	5.033	5.363	5.610
DOF	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69
Broj noćenja/polupansiona	7.390	7.949	8.508	9.067	9.486
Prosječna cijena polupansiona	52	54	56	57	58
<b>PRIHOD SMJEŠTAJA</b>	<b>380.722</b>	<b>429.929</b>	<b>476.203</b>	<b>517.578</b>	<b>546.881</b>
Postotak a la carte konzumacija kao udio u broju noćenja	25%	25%	25%	25%	25%
Broj a la carte konzumacija	1.847	1.987	2.127	2.267	2.371
Prosječna cijena a la carte konzumacije	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0
Postotak konzumacija pića i napitaka kao udio u broju	200%	200%	200%	200%	200%
Broj konzumacija pića i napitaka	14.779	15.898	17.016	18.133	18.972
Prosječna cijena konzumacije pića i napitaka	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
<b>DODATNI PRIHODI HRANE I PIĆA</b>	<b>55.421</b>	<b>59.619</b>	<b>63.809</b>	<b>68.000</b>	<b>71.144</b>
Prihodi od zdravstvenih i spa wellness usluga	0	0	0	0	0
Prihodi od sastanaka/radionica	5.711	5.996	6.146	6.146	6.146
Prihodi trgovine - najam	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Ostalo	3.807	4.299	4.762	5.176	5.469
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>17.018</b>	<b>17.796</b>	<b>18.408</b>	<b>18.822</b>	<b>19.115</b>
<b>UKUPNO POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>453.162</b>	<b>507.344</b>	<b>558.421</b>	<b>604.400</b>	<b>637.140</b>
FINANCIJSKI PRIHODI	0	0	0	0	0
IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
<b>UKUPNI PRIHOD</b>	<b>453.162</b>	<b>507.344</b>	<b>558.421</b>	<b>604.400</b>	<b>637.140</b>

Prije projekcije Računa dobiti i gubitka u stalnim i tekućim cijenama, posebno se iskazuje kalkulacija bruto plaća i obračun amortizacije.

Kalkulacija bruto plaća i svih povezanih izdataka (doprinosi na i iz plaća), temelji se na pretpostavci o devet zaposlenih osoba (na bazi ukalkuliranih sati rada)<sup>21</sup> i prosječnim bruto primanjima po zaposlenom od oko 1.065 EUR mjesečno. Neovisno o predvidivom trajanju godišnjeg poslovanja (275 dana godišnje), pretpostavlja se da će se plaće isplaćivati tijekom svih 12 mjeseci.

U skladu s gornjim pretpostavkama, bruto troškovi rada zaposlenih obračunati su u visini od oko 114.900 EUR godišnje i ne bi se trebali mijenjati tijekom cijelog promatranog razdoblja.

TROŠKOVI RADNE SNAGE  
OBITELJSKI MINI HOTEL

KALKULACIJA PLAĆA	Broj zaposlenih	Bruto plaća	Ukupno plaće (EUR)
Recepcija	1	1.150	13.800
Domaćinstvo	2	900	21.600
Ukupno smještaj	3	983	35.400
Kuhinja	2	1.150	27.600
F&B outleți	2	1.100	26.400
Hrana i piće	4	1.125	54.000
Spa i wellness	0	0	0
Administracija	0,5	1.000	6.000
Marketing i prodaja	0,5	1.450	8.700
Održavanje	1	900	10.800
<b>UKUPNO</b>	<b>9</b>	<b>1.064</b>	<b>114.900</b>

S druge strane, visina amortizacije utvrđena je u visini od oko 95.000 EUR.

IZRAČUN AMORTIZACIJE  
OBITELJSKI MINI HOTEL

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	95.033,3	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	950.333	2,5%	23.758,3
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	475.166	5,0%	23.758,3
4. Oprema	380.133	12,5%	47.516,6
<b>5. UKUPNO</b>	<b>1.900.665</b>	<b>5,0</b>	<b>95.033,3</b>

Projekcija Računa dobiti i gubitka tijekom predvidivog desetogodišnjeg poslovanja tipičnog obiteljskog mini hotela na području općine Ljubuški u stalnim i tekućim cijenama prikazana je u sljedećim tablicama.

<sup>21</sup> Odnos od 0,3 uposlana po smještajnoj jedinici uobičajen je za manje hotelske objekte međunarodne kategorije od 3\*.



RAČUN DOBITI I GUBITKA  
OBITELJSKI MINI HOTEL

u stalnim cijenama

EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PRIHODI</b>										
Smještaj (na bazi polupansiona)	380.722	429.929	476.203	517.578	546.881	546.881	546.881	546.881	546.881	546.881
Dodatna hrana i piće	55.421	59.619	63.809	68.000	71.144	71.144	71.144	71.144	71.144	71.144
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/radionice	5.711	5.996	6.146	6.146	6.146	6.146	6.146	6.146	6.146	6.146
Prihodi trgovine - najam prostora	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Ostalo	3.807	4.299	4.762	5.176	5.469	5.469	5.469	5.469	5.469	5.469
<b>POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO</b>	<b>453.162</b>	<b>507.344</b>	<b>558.421</b>	<b>604.400</b>	<b>637.140</b>	<b>637.140</b>	<b>637.140</b>	<b>637.140</b>	<b>637.140</b>	<b>637.140</b>
<b>ODJELNI TROŠKOVI</b>										
<b>TROŠKOVI PRODAJE</b>										
Smještaj (na bazi polupansiona)	34.265	38.694	42.858	46.582	49.219	49.219	49.219	49.219	49.219	49.219
Dodatna hrana i piće	19.398	20.867	22.333	23.800	24.900	24.900	24.900	24.900	24.900	24.900
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/radionice	286	300	307	307	307	307	307	307	307	307
Trgovina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>53.948</b>	<b>59.860</b>	<b>65.499</b>	<b>70.689</b>	<b>74.427</b>	<b>74.427</b>	<b>74.427</b>	<b>74.427</b>	<b>74.427</b>	<b>74.427</b>
<b>DIREKTNE PLAĆE</b>										
Smještaj	35.400	35.400	35.400	35.400	35.400	35.400	35.400	35.400	35.400	35.400
Hrana i piće	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/radionice	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trgovina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>89.400</b>	<b>89.400</b>	<b>89.400</b>	<b>89.400</b>	<b>89.400</b>	<b>89.400</b>	<b>89.400</b>	<b>89.400</b>	<b>89.400</b>	<b>89.400</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI ODJELA</b>										
Smještaj	3.807	4.299	4.762	5.176	5.469	5.469	5.469	5.469	5.469	5.469
Hrana i piće	1.108	1.192	1.276	1.360	1.423	1.423	1.423	1.423	1.423	1.423
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/radionice	57	60	61	61	61	61	61	61	61	61
Trgovina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>4.973</b>	<b>5.552</b>	<b>6.100</b>	<b>6.597</b>	<b>6.953</b>	<b>6.953</b>	<b>6.953</b>	<b>6.953</b>	<b>6.953</b>	<b>6.953</b>
<b>ODJELNI PROFIT</b>										
Smještaj (na bazi polupansiona)	307.250	351.536	393.183	430.420	456.793	456.793	456.793	456.793	456.793	456.793
Dodatna hrana i piće	-19.084	-16.440	-13.800	-11.160	-9.179	-9.179	-9.179	-9.179	-9.179	-9.179
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/radionice	5.368	5.637	5.778	5.778	5.778	5.778	5.778	5.778	5.778	5.778
Prihodi trgovine - najam prostora	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Ostalo	3.807	4.299	4.762	5.176	5.469	5.469	5.469	5.469	5.469	5.469
<b>UKUPNO</b>	<b>304.841</b>	<b>352.532</b>	<b>397.422</b>	<b>437.713</b>	<b>466.360</b>	<b>466.360</b>	<b>466.360</b>	<b>466.360</b>	<b>466.360</b>	<b>466.360</b>
<b>NERASPOREĐENI TROŠKOVI</b>										
<b>PLAĆE I POVEZANI TROŠKOVI</b>										
Administracija	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Marketing i prodaja	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700
Održavanje	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
<b>Ukupno</b>	<b>25.500</b>	<b>25.500</b>	<b>25.500</b>	<b>25.500</b>	<b>25.500</b>	<b>25.500</b>	<b>25.500</b>	<b>25.500</b>	<b>25.500</b>	<b>25.500</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI</b>										
Osnovna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administracija	9.063	10.147	11.168	12.088	12.743	12.743	12.743	12.743	12.743	12.743
Marketing i prodaja	13.595	15.220	16.753	18.132	19.114	19.114	19.114	19.114	19.114	19.114
Održavanje	13.595	15.220	16.753	18.132	19.114	19.114	19.114	19.114	19.114	19.114
Energija	15.861	17.757	19.545	21.154	22.300	22.300	22.300	22.300	22.300	22.300
<b>Ukupno</b>	<b>52.114</b>	<b>58.345</b>	<b>64.218</b>	<b>69.506</b>	<b>73.271</b>	<b>73.271</b>	<b>73.271</b>	<b>73.271</b>	<b>73.271</b>	<b>73.271</b>
<b>G.O.P.</b>										
<b>GOP</b>	<b>227.227</b>	<b>268.687</b>	<b>307.704</b>	<b>342.707</b>	<b>367.589</b>	<b>367.589</b>	<b>367.589</b>	<b>367.589</b>	<b>367.589</b>	<b>367.589</b>
<b>FIKSNI TROŠKOVI</b>										
Stimulativna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porezi i takse	6.797	7.610	8.376	9.066	9.557	9.557	9.557	9.557	9.557	9.557
Premije osiguranja	5.665	6.342	6.980	7.555	7.964	7.964	7.964	7.964	7.964	7.964
Rezerva za zamjenu	4.532	5.073	5.584	6.044	6.371	6.371	6.371	6.371	6.371	6.371
Amortizacija	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033
Ostalo	4.532	4.577	4.623	4.669	4.716	4.716	4.716	4.716	4.716	4.716
<b>Ukupno</b>	<b>116.558</b>	<b>118.636</b>	<b>120.597</b>	<b>122.367</b>	<b>123.642</b>	<b>126.827</b>	<b>126.827</b>	<b>126.827</b>	<b>126.827</b>	<b>126.827</b>
<b>FINANCIJSKO I IZVANREDNO POSLOVANJE</b>										
Rezultat financijskog i izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>										
<b>EBIT</b>	<b>110.669</b>	<b>150.052</b>	<b>187.107</b>	<b>220.340</b>	<b>243.947</b>	<b>240.761</b>	<b>240.761</b>	<b>240.761</b>	<b>240.761</b>	<b>240.761</b>
<b>KAMATE</b>										
Kamate	162.507	162.507	162.507	142.194	121.880	101.567	81.253	60.940	40.627	20.313
<b>DOBIT PRIJE POREZA NA DOBIT/ GUBITAK</b>										
Dobit prije poreza na dobit/gubitak	-51.838	-12.455	24.600	78.147	122.067	139.195	159.508	179.821	200.135	220.448
<b>NETO DOBIT</b>										
Porez na dobit	0	0	0	3.845	12.207	13.919	15.951	17.982	20.013	22.045
<b>Neto dobit</b>	<b>-51.838</b>	<b>-12.455</b>	<b>24.600</b>	<b>74.301</b>	<b>109.860</b>	<b>125.275</b>	<b>143.557</b>	<b>161.839</b>	<b>180.121</b>	<b>198.403</b>
<b>EBITDA</b>	<b>205.702</b>	<b>245.085</b>	<b>282.140</b>	<b>315.373</b>	<b>338.980</b>	<b>335.795</b>	<b>335.795</b>	<b>335.795</b>	<b>335.795</b>	<b>335.795</b>

RAČUN DOBITI I GUBITKA  
OBITELJSKI MINI HOTEL

	tekuće cijene									
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PRIHODI</b>										
Smještaj (na bazi polupansiona)	380.722	437.668	493.500	546.033	587.332	597.904	608.666	619.622	630.775	642.129
Dodatna hrana i piće	55.421	60.692	66.127	71.738	76.407	77.782	79.182	80.607	82.058	83.535
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/banketi	5.711	6.104	6.370	6.484	6.601	6.720	6.841	6.964	7.089	7.217
Prihodi trgovine - najam prostora	7.500	7.635	7.772	7.912	8.055	8.200	8.347	8.498	8.651	8.806
Ostalo	3.807	4.377	4.935	5.460	5.873	5.979	6.087	6.196	6.308	6.421
<b>POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO</b>	<b>453.162</b>	<b>516.476</b>	<b>578.705</b>	<b>637.628</b>	<b>684.268</b>	<b>696.584</b>	<b>709.123</b>	<b>721.887</b>	<b>734.881</b>	<b>748.109</b>
<b>ODJELNI TROŠKOVI</b>										
<b>TROŠKOVI PRODAJE</b>										
Smještaj (na bazi polupansiona)	34.265	39.390	44.415	49.143	52.860	53.811	54.780	55.766	56.770	57.792
Dodatna hrana i piće	19.398	21.242	23.145	25.108	26.742	27.224	27.714	28.213	28.720	29.237
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/banketi	286	305	318	324	330	336	342	348	354	361
Trgovina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>53.948</b>	<b>60.938</b>	<b>67.878</b>	<b>74.576</b>	<b>79.932</b>	<b>81.371</b>	<b>82.836</b>	<b>84.327</b>	<b>85.845</b>	<b>87.390</b>
<b>DIREKTNE PLAĆE</b>										
Smještaj	35.400	36.037	36.686	37.346	38.018	38.703	39.399	40.109	40.831	41.566
Hrana i piće	54.000	54.972	55.961	56.969	57.994	59.038	60.101	61.183	62.284	63.405
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/banketi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trgovina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>89.400</b>	<b>91.009</b>	<b>92.647</b>	<b>94.315</b>	<b>96.013</b>	<b>97.741</b>	<b>99.500</b>	<b>101.291</b>	<b>103.115</b>	<b>104.971</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI ODJELA</b>										
Smještaj	3.807	4.377	4.935	5.460	5.873	5.979	6.087	6.196	6.308	6.421
Hrana i piće	1.108	1.214	1.323	1.435	1.528	1.566	1.584	1.612	1.641	1.671
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/banketi	57	61	64	65	66	67	68	70	71	72
Trgovina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>4.973</b>	<b>5.652</b>	<b>6.321</b>	<b>6.960</b>	<b>7.467</b>	<b>7.602</b>	<b>7.739</b>	<b>7.878</b>	<b>8.020</b>	<b>8.164</b>
<b>ODJELNI PROFIT</b>										
Smještaj (na bazi polupansiona)	307.250	357.864	407.464	454.084	490.580	499.411	508.400	517.551	526.867	536.351
Dodatna hrana i piće	-19.084	-16.736	-14.301	-11.774	-9.858	-10.036	-10.216	-10.400	-10.587	-10.778
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/banketi	5.368	5.738	5.987	6.095	6.205	6.317	6.430	6.546	6.664	6.784
Prihodi trgovine - najam prostora	7.500	7.635	7.772	7.912	8.055	8.200	8.347	8.498	8.651	8.806
Ostalo	3.807	4.377	4.935	5.460	5.873	5.979	6.087	6.196	6.308	6.421
<b>UKUPNO</b>	<b>304.841</b>	<b>358.878</b>	<b>411.858</b>	<b>461.778</b>	<b>500.855</b>	<b>509.871</b>	<b>519.048</b>	<b>528.391</b>	<b>537.902</b>	<b>547.584</b>
<b>NERASPOREĐENI TROŠKOVI</b>										
<b>PLAĆE I POVEZANI TROŠKOVI</b>										
Administracija	6.000	6.108	6.218	6.330	6.444	6.560	6.678	6.798	6.920	7.045
Marketing i prodaja	8.700	8.857	9.016	9.178	9.344	9.512	9.683	9.857	10.035	10.215
Održavanje	10.800	10.994	11.192	11.394	11.599	11.808	12.020	12.237	12.457	12.681
<b>Ukupno</b>	<b>25.500</b>	<b>25.959</b>	<b>26.426</b>	<b>26.902</b>	<b>27.386</b>	<b>27.879</b>	<b>28.381</b>	<b>28.892</b>	<b>29.412</b>	<b>29.941</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI</b>										
Osnovna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administracija	9.063	10.330	11.574	12.753	13.685	13.932	14.182	14.438	14.698	14.962
Marketing i prodaja	13.595	15.494	17.361	19.129	20.528	20.898	21.274	21.657	22.046	22.443
Održavanje	13.595	15.494	17.361	19.129	20.528	20.898	21.274	21.657	22.046	22.443
Energija	15.861	18.077	20.255	22.317	23.949	24.380	24.819	25.266	25.721	26.184
<b>Ukupno</b>	<b>52.114</b>	<b>59.395</b>	<b>66.551</b>	<b>73.327</b>	<b>78.691</b>	<b>80.107</b>	<b>81.549</b>	<b>83.017</b>	<b>84.511</b>	<b>86.033</b>
<b>G.O.P.</b>										
<b>GOP</b>	<b>227.227</b>	<b>273.524</b>	<b>318.881</b>	<b>361.548</b>	<b>394.778</b>	<b>401.884</b>	<b>409.118</b>	<b>416.482</b>	<b>423.979</b>	<b>431.611</b>
<b>FIKSNI TROŠKOVI</b>										
Stimulativna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porezi i takse	6.797	7.747	8.681	9.564	10.264	10.449	10.637	10.828	11.023	11.222
Premije osiguranja	5.665	6.456	7.234	7.970	8.553	8.707	8.864	9.024	9.186	9.351
Rezerva za zamjenu	4.532	5.165	5.787	6.376	6.843	10.449	10.637	10.828	11.023	11.222
Amortizacija	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033
Ostalo	4.532	4.659	4.791	4.926	5.064	5.156	5.248	5.343	5.439	5.537
<b>Ukupno</b>	<b>116.558</b>	<b>119.060</b>	<b>121.525</b>	<b>123.870</b>	<b>125.758</b>	<b>129.794</b>	<b>130.419</b>	<b>131.056</b>	<b>131.705</b>	<b>132.365</b>
<b>FINANCIJSKO I IZVANREDNO POSLOVANJE</b>										
Rezultat financijskog i izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>										
<b>EBIT</b>	<b>110.669</b>	<b>154.463</b>	<b>197.355</b>	<b>237.679</b>	<b>269.021</b>	<b>272.091</b>	<b>278.699</b>	<b>285.426</b>	<b>292.274</b>	<b>299.246</b>
<b>KAMATE</b>										
Kamate	162.507	165.432	168.410	150.011	130.895	111.043	90.433	69.046	46.859	23.851
<b>DOBIT PRIJE POREZA NA DOBIT/ GUBITAK</b>										
Dobit prije poreza na dobit/gubitak	-51.838	-10.969	28.946	87.668	138.125	161.048	188.266	216.380	245.415	275.395
<b>NETO DOBIT</b>										
Porez na dobit	0	0	0	4.057	13.110	15.218	17.753	20.374	23.084	25.884
<b>Neto dobit</b>	<b>-51.838</b>	<b>-10.969</b>	<b>28.946</b>	<b>83.611</b>	<b>125.016</b>	<b>145.830</b>	<b>170.513</b>	<b>196.006</b>	<b>222.332</b>	<b>249.510</b>
<b>EBITDA</b>	<b>205.702</b>	<b>249.497</b>	<b>292.389</b>	<b>332.712</b>	<b>364.054</b>	<b>367.124</b>	<b>373.732</b>	<b>380.459</b>	<b>387.308</b>	<b>394.279</b>

Pod pretpostavkom dobro osmišljene promidžbe, ovaj bi tip ponude, s izuzetkom prve dvije godine predvidivog poslovanja, tijekom promatranog desetogodišnjeg razdoblja ostvarivao pozitivan financijski rezultat, pri čemu bi se bruto dobit povećavala iz godine u godinu ponajviše kao rezultat rasta popunjenosti i prosječnih cijena do godine tržišne normalizacije, odnosno smanjivanja iznosa kamata nakon treće godine predvidivog poslovanja.

#### Ekonomsko-financijska ocjena

U kontekstu utvrđivanja ekonomsko-financijske ocjene, korisno je ukazati na sljedeće metodološke napomene:

- diskontni faktor utvrđen je kao ponderirani trošak kapitala ili WACC (Weighted Average Cost of Capital);
- nerizična stopa povrata (tzv. „risk free rate“) utvrđena je u visini od 6,45%;
- premija za rizik ulaganja u BiH (tzv. „market risk premium“) utvrđena je u visini 12,75%<sup>22</sup>;
- udio vlasničkog kapitala kreće se na razini od 10% ukupne predvidive visine potrebnih ulaganja, a bankarski krediti čine preostalih oko 90% potrebnih ulaganja;
- ostatak vrijednosti (tzv. „continuing value“) utvrđen je kao jednostavni „perpetuity“ (na način da se slobodni novčani tok u zadnjoj promatranom godini predvidivog poslovanja podijeli sa željenom stopom povrata na predujmljeni kapital). Visina željene stope povrata utvrđena je u visini od 10%.

Detaljniji izračun ponderiranog troška kapitala prikazan je u sljedećoj tablici.

KALKULACIJA WACC-a

WACC = $\alpha \times K_d + (1 - \alpha) \times K_e$	
$\alpha = \text{dug} / (\text{dug} + \text{equity})$	
$1 - \alpha = \text{equity} / (\text{dug} + \text{equity})$	
$K_d = \text{kamatna stopa} \times (1 - \text{stopa poreza na profit})$	
$K_e = \text{risk free rate} + (\text{market premium} \times \text{beta})$	
alpha =	0,900
1-alpha =	0,100
kamatna stopa =	9,00%
stopa poreza na profit =	10,0%
Kd =	8,10%
market premium =	12,75%
beta (sektor) =	1,00
Ke =	19,2%
WACC =	9,21%

U skladu s gornjim naznakama, predvidivi financijski tok i pripadajuća neto sadašnja vrijednost tipičnog obiteljskog mini hotela na području općine Ljubuški iskazani su u sljedećoj tablici.

<sup>22</sup> Procjena ukupnog rizika za ulaganje u Federaciju BiH (tržišni i poduzetnički rizik) preuzeta je s [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com). Zadnji „update“ procjene ukupnog ulagačkog rizika izvršen je tijekom siječnja 2010. godine.

## NOVČANI TOK

## OBITELJSKI MINI HOTEL

tekuće cijene

EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EBIT	0	110.669	154.463	197.355	237.679	269.021	272.091	278.699	285.426	292.274	299.246
Porez na dobit	0	0	0	0	4.057	13.110	15.218	17.753	20.374	23.084	25.884
NOPLAT	0	110.669	154.463	197.355	233.622	255.911	256.872	260.946	265.052	269.191	273.362
Amortizacija	0	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033	95.033
Bruto novčani tok	0	205.702	249.497	292.389	328.655	350.944	351.906	355.979	360.085	364.224	368.395
Promjene u radnom kapitalu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitalna ulaganja	2.030.698	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Operativni novčani tok	-2.030.698	205.702	249.497	292.389	328.655	350.944	351.906	355.979	360.085	364.224	368.395
Ostatak vrijednosti											3.683.948
SLOBODNI NOVČANI TOK	-2.030.698	205.702	249.497	292.389	328.655	350.944	351.906	355.979	360.085	364.224	4.052.343
WACC		9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%
Diskontni faktor	1,000	0,916	0,838	0,768	0,703	0,644	0,589	0,540	0,494	0,453	0,414
NETO SADAŠNJA	-2.030.698	188.355	209.190	224.478	231.042	225.905	207.421	192.127	177.953	164.819	1.469.712

1.197.077

4.881.025

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted

Taxes

IRR = 18,2%

Nakon diskontiranja predvidivog slobodnog novčanog toka za tipični obiteljski mini hotel ponderiranom cijenom kapitala u visini od 9,21%, njegova neto sadašnja vrijednost je pozitivna i iznosi oko 1.469.700 EUR.

S druge strane, interna stopa rentabilnosti za tipični obiteljski mini hotel na području općine Ljubuški utvrđena je u visini od 18,2%, dok bi se predujmljena sredstva u cijelosti trebala povratiti tijekom 7. godine predvidivog poslovanja.

#### 10.3.4. Ruralni „bed & breakfast“ - procjena financijske isplativosti

##### Tržišne i operativne pretpostavke

- Tipični ruralni „bed & breakfast“ objekt na nekom od identificiranih, turistički potentnih, lokaliteta na području općine Ljubuški raspolagat će smještajnim kapacitetom od približno 10 smještajnih jedinica sljedeće strukture:

##### SMJEŠTAJNI KAPACITETI

##### RURALNI "BED & BREAKFAST"

Vrsta sobe	Broj soba
1 Dvokrevetna standard	6
2 Dvokrevetna superior	3
3 Suitovi	1
<b>UKUPNO</b>	<b>10</b>

- Tipični ruralni „bed & breakfast“ objekt trebao bi poslovati predvidivo 260 dana u godini, dok se faktor višestruke zauzetosti (broj gostiju po sobi) predviđa na razini od 1,69.
- U prvoj godini predvidivog poslovanja objekt će ostvariti 55%-tno korištenje smještajnog kapaciteta (u odnosu na broj dana poslovanja), pri čemu je očekivani broj prodanih soba po vrstama i razdoblju u godini prikazan u sljedećoj tablici:

## PRODANE SOBE I OSTVARENA NOĆENJA

( 1. god.)

### RURALNI "BED & BREAKFAST"

Sezona	Prodane sobe po vrstama				Noćenja
	Dvokrevetne standard	Dvokrevetne superior	Suitovi	ukupno	
1 srpanj i kolovoz	307	146	19	472	849
2 lipanj i rujan	260	124	16	400	681
3 pola travnja, svibanj i listopad	204	98	13	315	503
4 ožujak, pola travnja, studeni	158	75	10	243	389
5 siječanj, veljača, prosinac	0	0	0	0	0
6 Božić i Nova godina	0	0	0	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>930</b>	<b>443</b>	<b>57</b>	<b>1.430</b>	<b>2.422</b>
Zauzetost (% od ukupnog dana poslovanja)				55,00%	

- Slično kao i u slučaju tipičnog obiteljskog mini-hotela, u razdoblju do godine tržišne stabilizacije (peta godina poslovanja), tipični ruralni „bed & breakfast“ također bi trebao postupno jačati i unapređivati svoj inicijalni tržišni položaj. Predvidivo kretanje zauzetosti smještajnih jedinica, odnosno realiziranog broja prodanih smještajnih jedinica i ostvarenih noćenja u prvih pet godina predvidivog poslovanja iskazano je u sljedećim tablicama.

### PROJEKCIJE TRŽIŠNOG MIKSA I ZAUZETOSTI SOBA

#### RURALNI "BED & BREAKFAST"

Sezona	1	2	3	4	5
1 srpanj i kolovoz	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
2 lipanj i rujan	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%
3 pola travnja, svibanj i listopad	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
4 ožujak, pola travnja, studeni	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%
5 siječanj, veljača, prosinac	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6 Božić i Nova godina	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>UKUPNO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>ZAUZETOST SOBA (godišnja)</b>	<b>55,0%</b>	<b>59,0%</b>	<b>63,0%</b>	<b>66,0%</b>	<b>68,0%</b>

### PROJEKCIJE PRODANIH SOBA

#### RURALNI "BED & BREAKFAST"

Sezona	1	2	3	4	5
1 srpanj i kolovoz	472	506	541	566	583
2 lipanj i rujan	400	430	459	480	495
3 pola travnja, svibanj i listopad	315	337	360	378	389
4 ožujak, pola travnja, studeni	243	261	278	292	301
5 siječanj, veljača, prosinac	0	0	0	0	0
6 Božić i Nova godina	0	0	0	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>1.430</b>	<b>1.534</b>	<b>1.638</b>	<b>1.716</b>	<b>1.768</b>

## PROJEKCIJE OSTVARENIH NOĆENJA

### RURALNI "BED & BREAKFAST"

Sezona		1	2	3	4	5
1	srpanj i kolovoz	849	911	973	1.019	1.050
2	lipanj i rujan	681	730	780	817	842
3	pola travnja, svibanj i listopad	503	540	577	604	622
4	ožujak, pola travnja, studeni	389	417	446	467	481
5	siječanj, veljača, prosinac	0	0	0	0	0
6	Božić i Nova godina	0	0	0	0	0
UKUPNO		2.422	2.601	2.778	2.911	3.000

- Kao rezultat postupnog tržišnog etabliranja proizvoda, u razdoblju od prve do pete godine predvidivog poslovanja, očekuje se porast prosječnih cijena smještaja za oko 11%.

## PROJEKCIJE PROSJEČNIH NETO CIJENA

### SMJEŠTAJA

u EUR, stalne cijene

### RURALNI "BED & BREAKFAST"

Sezona		1	2	3	4	5
1	srpanj i kolovoz	55	58	60	61	62
2	lipanj i rujan	47	49	51	52	52
3	pola travnja, svibanj i listopad	41	43	45	46	46
4	ožujak, pola travnja, studeni	36	38	39	40	40
5	siječanj, veljača, prosinac	55	58	60	61	62
6	Božić i Nova godina	55	58	60	61	62
UKUPNO		47	49	51	52	52

- Dodatni prihodi hrane i pića u ovoj vrsti tipizirane turističko-ugostiteljske ponude općine Ljubuški, slično kao i u tipičnim obiteljskim mini hotelima, trebali bi se generirati kako na bazi a la carte hrane, tako i na bazi potrošnje pića i napitaka. Pritom se pretpostavlja da će oko 25% gostiju koji ostvare noćenje konzumirati a la carte obrok. Prosječna cijena konzumacije je 12 EUR. Nadalje, svi gosti koji ostvare noćenje, ostvare i 2,0 konzumacije pića i napitaka dnevno (prosječna potrošnja od 2,0 EUR).

## Financijske projekcije

Projekcije se temelje na punim godinama poslovanja, neovisno da li se one poklapaju s kalendarskim godinama. S obzirom da se ne očekuje da će se nakon pete godine predvidivog poslovanja (godina tržišne stabilizacije) prihodi znatnije mijenjati, projekcije predvidivih poslovnih prihoda iskazani su samo za prvih 5 poslovnih godina. Sve projekcije predvidivih prihoda izražene su u eurima, u stalnim cijenama.

Račun dobiti i gubitka prikazan je u skladu sa zahtjevima međunarodnog izvještajnog sustava „Uniform System of Accounts for Lodging Industry“ (USALI). Operativni (odjelni) troškovi su projicirani na temelju standardnog benchmark pristupa, uzimajući pritom za svaki karakteristični organizacijski odjel određenog sadržaja ponude tipični odnos troškova u odnosu na prihode i to sukladno uobičajenim međunarodnim operativnim standardima za objekte usporedivih značajki.

Svi prihodi i rashodi u Računu dobiti i gubitka prikazani su u neto iznosima, koji ne uključuju porez na dodanu vrijednost. Sve projekcije računa dobiti i gubitka odnose

se na prvih 10 godina predvidivog poslovanja, a izražene su u eurima, u stalnim i tekućim cijenama.

Sukladno prethodnim naznakama, prihod tipičnog ruralnog „bed & breakfast“ objekta u prvoj poslovnoj godini trebao bi iznositi oko 133.000 EUR, dok bi u stabiliziranoj godini poslovanja trebao dostići 181.100 EUR. Prihodi bi, osim usluga smještaja i dodatnih usluga a la carte hrane i pića, trebali biti generirani i iznajmljivanjem funkcionalnog prostora.

PROJEKCIJA PRIHODA

RURALNI "BED & BREAKFAST"

u stalnim cijenama

EUR	1	2	3	4	5
Broj smještajnih jedinica	10	10	10	10	10
Broj kreveta	20	20	20	20	20
Korištenje smještajnih jedinica (%)	55,0%	59,0%	63,0%	66,0%	68,0%
Prodane smještajne jedinice	1.430	1.534	1.638	1.716	1.768
DOF	1,69	1,70	1,70	1,70	1,70
Broj noćenja/polupansiona	2.422	2.601	2.778	2.911	3.000
Prosječna cijena polupansiona	47	49	51	52	52
<b>PRIHOD SMJEŠTAJA</b>	<b>113.209</b>	<b>127.514</b>	<b>140.925</b>	<b>150.588</b>	<b>156.703</b>
Postotak a la carte konzumacija kao udio u broju noćenja	25%	25%	25%	25%	25%
Broj a la carte konzumacija	606	650	694	728	750
Prosječna cijena a la carte konzumacije	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Postotak konzumacija pića i napitaka kao udio u broju	200%	200%	200%	200%	200%
Broj konzumacija pića i napitaka	4.845	5.201	5.556	5.822	6.000
Prosječna cijena konzumacije pića i napitaka	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
<b>DODATNI PRIHODI HRANE I PIĆA</b>	<b>16.957</b>	<b>18.204</b>	<b>19.444</b>	<b>20.376</b>	<b>21.000</b>
Prihodi od zdravstvenih i spa wellness usluga	0	0	0	0	0
Prihodi od sastanaka/radionica	1.698	1.783	1.828	1.828	1.828
Prihodi trgovine - najam	0	0	0	0	0
Ostalo	1.132	1.275	1.409	1.506	1.567
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>2.830</b>	<b>3.058</b>	<b>3.237</b>	<b>3.333</b>	<b>3.395</b>
<b>UKUPNO POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>132.996</b>	<b>148.777</b>	<b>163.606</b>	<b>174.298</b>	<b>181.098</b>
FINANCIJSKI PRIHODI	0	0	0	0	0
IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
<b>UKUPNI PRIHOD</b>	<b>132.996</b>	<b>148.777</b>	<b>163.606</b>	<b>174.298</b>	<b>181.098</b>

Prije projekcije Računa dobiti i gubitka u stalnim i tekućim cijenama, posebno se iskazuje kalkulacija bruto plaća i obračun amortizacije.

Kalkulacija bruto plaća i svih povezanih izdataka (doprinosi na i iz plaća), temelji se na pretpostavci o tri zaposlene osobe (na bazi ukalkuliranih sati rada) i prosječnim bruto primanjima po zaposlenom od oko 1.000 EUR mjesečno. Neovisno o predvidivom trajanju godišnjeg poslovanja (260 dana godišnje), pretpostavlja se da će se plaće isplaćivati tijekom svih 12 mjeseci.

U skladu s gornjim pretpostavkama, bruto troškovi rada zaposlenih obračunati su u visini od oko 35.800 EUR godišnje i ne bi se trebali mijenjati tijekom cijelog promatranog razdoblja.

TROŠAK RADNE SNAGE  
RURALNI "BED & BREAKFAST"

KALKULACIJA PLAĆA	Broj zaposlenih	Bruto plaća	Ukupno plaće (EUR)
Recepcija	0,3	1.000	3.600
Domaćinstvo	0,5	900	5.400
Ukupno smještaj	0,8	938	9.000
Kuhinja	1,0	1.000	12.000
F&B outleti	0,5	1.000	6.000
Hrana i piće	1,5	1.000	18.000
Spa i wellness	0,0	0	0
Administracija	0,2	950	2.280
Marketing i prodaja	0,3	1.200	4.320
Održavanje	0,2	900	2.160
<b>UKUPNO</b>	<b>3,0</b>	<b>993</b>	<b>35.760</b>

S druge strane, visina amortizacije utvrđena je u visini od oko 29.500 EUR.

IZRAČUN AMORTIZACIJE  
RURALNI "BED & BREAKFAST"

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	29.484,0	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	294.840	2,5%	7.371,0
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	147.420	5,0%	7.371,0
4. Oprema	117.936	12,5%	14.742,0
<b>UKUPNO</b>	<b>589.680</b>	<b>5,0</b>	<b>29.484,0</b>

Projekcija Računa dobiti i gubitka tijekom predvidivog desetogodišnjeg poslovanja tipičnog ruralnog „bed & breakfast“ objekta na nekom od identificiranih, turistički potentnih, lokaliteta na području općine Ljubuški u stalnim i tekućim cijenama prikazana je u sljedećim tablicama.





RAČUN DOBITI I GUBITKA  
RURALNI "BED & BREAKFAST"

	tekuće cijene									
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PRIHODI</b>										
Smještaj (na bazi noćenja s doručkom)	113.209	129.810	146.044	158.867	168.294	171.323	174.407	177.546	180.742	183.996
Dodatna hrana i piće	16.957	18.532	20.151	21.497	22.553	22.959	23.372	23.793	24.221	24.657
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/banketi	1.698	1.815	1.894	1.928	1.963	1.998	2.034	2.071	2.108	2.146
Prihodi trgovine - najam prostora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo	1.132	1.298	1.460	1.589	1.683	1.713	1.744	1.775	1.807	1.840
<b>POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO</b>	<b>132.996</b>	<b>151.455</b>	<b>169.549</b>	<b>183.881</b>	<b>194.493</b>	<b>197.994</b>	<b>201.558</b>	<b>205.186</b>	<b>208.879</b>	<b>212.639</b>
<b>ODJELNI TROŠKOVI</b>										
<b>TROŠKOVI PRODAJE</b>										
Smještaj (na bazi noćenja s doručkom)	10.189	11.683	13.144	14.298	15.146	15.419	15.697	15.979	16.267	16.560
Dodatna hrana i piće	4.239	4.633	5.038	5.374	5.638	5.740	5.843	5.948	6.055	6.164
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/banketi	85	91	95	96	98	100	102	104	105	107
Trgovina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>14.513</b>	<b>16.407</b>	<b>18.276</b>	<b>19.769</b>	<b>20.883</b>	<b>21.259</b>	<b>21.641</b>	<b>22.031</b>	<b>22.428</b>	<b>22.831</b>
<b>DIREKTNE PLAĆE</b>										
Smještaj	9.000	9.162	9.327	9.495	9.666	9.840	10.017	10.197	10.381	10.568
Hrana i piće	18.000	18.324	18.654	18.990	19.331	19.679	20.034	20.394	20.761	21.135
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/banketi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trgovina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>27.000</b>	<b>27.486</b>	<b>27.981</b>	<b>28.484</b>	<b>28.997</b>	<b>29.519</b>	<b>30.050</b>	<b>30.591</b>	<b>31.142</b>	<b>31.703</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI ODJELA</b>										
Smještaj	566	649	730	794	841	857	872	888	904	920
Hrana i piće	170	185	202	215	226	230	234	238	242	247
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/banketi	17	18	19	19	20	20	20	21	21	21
Trgovina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>753</b>	<b>853</b>	<b>951</b>	<b>1.029</b>	<b>1.087</b>	<b>1.106</b>	<b>1.126</b>	<b>1.146</b>	<b>1.167</b>	<b>1.188</b>
<b>ODJELNI PROFIT</b>										
Smještaj (na bazi noćenja s doručkom)	93.454	108.316	122.843	134.280	142.640	145.208	147.822	150.482	153.191	155.949
Dodatna hrana i piće	-5.452	-4.610	-3.742	-3.082	-2.642	-2.690	-2.738	-2.787	-2.837	-2.889
Zdravstveni i spa/wellness tretmani	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sastanci/banketi	1.596	1.706	1.780	1.812	1.845	1.878	1.912	1.946	1.982	2.017
Prihodi trgovine - najam prostora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostalo	1.132	1.298	1.460	1.589	1.683	1.713	1.744	1.775	1.807	1.840
<b>UKUPNO</b>	<b>90.730</b>	<b>106.710</b>	<b>122.341</b>	<b>134.599</b>	<b>143.526</b>	<b>146.110</b>	<b>148.740</b>	<b>151.417</b>	<b>154.143</b>	<b>156.917</b>
<b>NERASPOREĐENI TROŠKOVI</b>										
<b>PLAĆE I POVEZANI TROŠKOVI</b>										
Administracija	2.280	2.321	2.363	2.405	2.449	2.493	2.538	2.583	2.630	2.677
Marketing i prodaja	4.320	4.398	4.477	4.558	4.640	4.723	4.808	4.895	4.983	5.072
Održavanje	2.160	2.199	2.238	2.279	2.320	2.362	2.404	2.447	2.491	2.536
<b>Ukupno</b>	<b>8.760</b>	<b>8.918</b>	<b>9.078</b>	<b>9.242</b>	<b>9.408</b>	<b>9.577</b>	<b>9.750</b>	<b>9.925</b>	<b>10.104</b>	<b>10.286</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI</b>										
Osnovna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administracija	1.995	2.272	2.543	2.758	2.917	2.970	3.023	3.078	3.133	3.190
Marketing i prodaja	2.660	3.029	3.391	3.678	3.890	3.960	4.031	4.104	4.178	4.253
Održavanje	2.660	3.029	3.391	3.678	3.890	3.960	4.031	4.104	4.178	4.253
Energija	3.990	4.544	5.086	5.516	5.835	5.940	6.047	6.156	6.266	6.379
<b>Ukupno</b>	<b>11.305</b>	<b>12.874</b>	<b>14.412</b>	<b>15.630</b>	<b>16.532</b>	<b>16.829</b>	<b>17.132</b>	<b>17.441</b>	<b>17.755</b>	<b>18.074</b>
<b>G.O.P.</b>										
<b>GOP</b>	<b>70.666</b>	<b>84.918</b>	<b>98.851</b>	<b>109.728</b>	<b>117.587</b>	<b>119.703</b>	<b>121.858</b>	<b>124.051</b>	<b>126.284</b>	<b>128.557</b>
<b>FIKSNI TROŠKOVI</b>										
Stimulativna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porezi i takse	1.995	2.272	2.543	2.758	2.917	2.970	3.023	3.078	3.133	3.190
Premije osiguranja	1.330	1.515	1.695	1.839	1.945	1.980	2.016	2.052	2.089	2.126
Rezerva za zamjenu	1.330	1.515	1.695	1.839	1.945	1.980	2.016	2.052	2.089	2.126
Amortizacija	29.484	29.484	29.484	29.484	29.484	29.484	29.484	29.484	29.484	29.484
Ostalo	1.330	1.367	1.406	1.446	1.486	1.513	1.540	1.568	1.596	1.625
<b>Ukupno</b>	<b>35.469</b>	<b>36.152</b>	<b>36.824</b>	<b>37.365</b>	<b>37.778</b>	<b>37.927</b>	<b>38.079</b>	<b>38.234</b>	<b>38.391</b>	<b>38.551</b>
<b>FINANCIJSKO I IZVANREDNO POSLOVANJE</b>										
Rezultat financijskog i izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>										
<b>EBIT</b>	<b>35.197</b>	<b>48.766</b>	<b>62.027</b>	<b>72.362</b>	<b>79.809</b>	<b>81.776</b>	<b>83.779</b>	<b>85.818</b>	<b>87.893</b>	<b>90.006</b>
<b>KAMATE</b>										
Kamate	50.418	51.325	52.249	46.541	40.610	34.451	28.057	21.421	14.538	7.400
<b>DOBIT PRIJE POREZA NA DOBIT/ GUBITAK</b>										
Dobit prije poreza na dobit/gubitak	-15.221	-2.559	9.778	25.821	39.199	47.325	55.722	64.396	73.355	82.606
<b>NETO DOBIT</b>										
Porez na dobit	0	0	0	1.380	3.702	4.457	5.239	6.047	6.883	7.747
<b>Neto dobit</b>	<b>-15.221</b>	<b>-2.559</b>	<b>9.778</b>	<b>24.441</b>	<b>35.497</b>	<b>42.868</b>	<b>50.483</b>	<b>58.349</b>	<b>66.472</b>	<b>74.859</b>
<b>EBITDA</b>	<b>64.681</b>	<b>78.250</b>	<b>91.511</b>	<b>101.846</b>	<b>109.293</b>	<b>111.260</b>	<b>113.263</b>	<b>115.302</b>	<b>117.377</b>	<b>119.490</b>

Pod pretpostavkom dobro osmišljene promidžbe, i ovaj bi tip ponude, s izuzetkom prve dvije godine predvidivog poslovanja, tijekom promatranog desetogodišnjeg razdoblja ostvarivao pozitivan financijski rezultat, pri čemu bi se bruto dobit povećavala iz godine u godinu ponajviše kao rezultat rasta popunjenosti i prosječnih cijena do godine tržišne normalizacije, odnosno smanjivanja iznosa kamata nakon treće godine predvidivog poslovanja.

#### Ekonomsko-financijska ocjena

Ekonomsko-financijska ocjena tipičnog ruralnog „bed & breakfast“ objekta slijedi metodološke odrednice koje su već detaljno elaborirane prilikom razmatranja rentabilnosti tipičnog obiteljskog mini hotela. Sukladno tome, dakle, predvidivi financijski tok i pripadajuća neto sadašnja vrijednost tipičnog ruralnog „bed & breakfast“ objekta na području općine Ljubuški iskazani su u sljedećoj tablici.

##### NOVČANI TOK

##### RURALNI "BED & BREAKFAST"

	tekuće cijene										
EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EBIT	0	35.197	48.766	62.027	72.362	79.809	81.776	83.779	85.818	87.893	90.006
Porez na dobit	0	0	0	0	1.380	3.702	4.457	5.239	6.047	6.883	7.747
NOPLAT	0	35.197	48.766	62.027	70.982	76.107	77.319	78.540	79.770	81.010	82.259
Amortizacija	0	29.484	29.484	29.484	29.484	29.484	29.484	29.484	29.484	29.484	29.484
Bruto novčani tok	0	64.681	78.250	91.511	100.466	105.591	106.803	108.024	109.254	110.494	111.743
Promjene u radnom kapitalu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitalna ulaganja	626.216	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Operativni novčani tok	-626.216	64.681	78.250	91.511	100.466	105.591	106.803	108.024	109.254	110.494	111.743
Ostatak vrijednosti											1.117.427
SLOBODNI NOVČANI TOK	-626.216	64.681	78.250	91.511	100.466	105.591	106.803	108.024	109.254	110.494	1.229.170
WACC		9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%
Diskontni faktor	1,000	0,916	0,838	0,768	0,703	0,644	0,589	0,540	0,494	0,453	0,414
<b>NETO SADAŠNJA VRIJEDNOST</b>	<b>-626.216</b>	<b>59.226</b>	<b>65.608</b>	<b>70.257</b>	<b>70.627</b>	<b>67.970</b>	<b>62.952</b>	<b>58.302</b>	<b>53.993</b>	<b>50.001</b>	<b>509.317</b>

360.601

1.478.028

442.036

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted

Taxes

IRR = 18,0%

Nakon diskontiranja predvidivog slobodnog novčanog toka tipičnog ruralnog „bed & breakfast“ objekta ponderiranom cijenom kapitala u visini od 9,21%, njegova neto sadašnja vrijednost je pozitivna i iznosi oko 442.000 EUR.

S druge strane, interna stopa rentabilnosti za ovu vrstu smještajne ponude na području općine Ljubuški utvrđena je u visini od 18,0%, dok bi se predujmljena sredstva u cijelosti trebala povratiti također tijekom 7. godine predvidivog poslovanja.

#### 10.3.5. Veće ruralno domaćinstvo - procjena financijske isplativosti

##### Tržišne i operativne pretpostavke

- Tipično veće ruralno domaćinstvo na području općine Ljubuški trebalo bi raspolagati smještajnim kapacitetom od približno 3 smještajne jedinice sljedeće strukture:

##### SMJEŠTAJNI KAPACITET

##### VEĆE RURALNO DOMAĆINSTVO

Vrsta sobe	Broj soba
1 Dvokrevetna standard	2
2 Dvokrevetna superior/suite	1
<b>UKUPNO</b>	<b>3</b>

- Tipično veće ruralno domaćinstvo poslovalo bi predvidivo 225 dana u godini, dok se faktor višestruke zauzetosti (broj gostiju po sobi) predviđa na razini od 1,60.
- U prvoj godini predvidivog poslovanja ova vrsta smještaja ostvarivala bi 50,0%-tno korištenje smještajnog kapaciteta (u odnosu na broj dana poslovanja), pri čemu je očekivani broj prodanih soba po vrstama i razdoblju u godini prikazan u sljedećoj tablici:

PRODANE SOBE I OSTVARENA NOĆENJA

( 1. god.)

VEĆE RURALNO

DOMAĆINSTVO		Prodane sobe po vrstama			Noćenja
		Dvokrevetne standard	Dvokrevetne superior/suite	ukupno	
1	srpanj i kolovoz	112	56	169	287
2	lipanj i rujan	56	28	84	135
3	svibanj i listopad	40	20	61	85
4	travanj, pola studenog	16	8	24	33
UKUPNO		225	113	338	540
Zauzetost (% od ukupnog dana poslovanja)				50,00%	

- Slično kao i u slučaju ostalih tipova buduće smještajne ponude, u razdoblju do godine tržišne stabilizacije (peta godina poslovanja), tipično veće ruralno domaćinstvo trebalo bi postupno jačati i unapređivati svoj inicijalni tržišni položaj. Predvidivo kretanje zauzetosti smještajnih jedinica, odnosno realiziranog broja prodanih smještajnih jedinica i ostvarenih noćenja u prvih pet godina predvidivog poslovanja iskazano je u sljedećim tablicama.

PROJEKCIJE TRŽIŠNOG MIKSA I ZAUZETOSTI SOBA

VEĆE RURALNO DOMAĆINSTVO

Sezona		1	2	3	4	5
1	srpanj i kolovoz	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
2	lipanj i rujan	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
3	svibanj i listopad	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
4	travanj, pola studenog	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
UKUPNO		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ZAUZETOST SOBA (godišnja)		50,0%	55,0%	60,0%	63,0%	65,0%

PROJEKCIJE PRODANIH SOBA

VEĆE RURALNO DOMAĆINSTVO

Sezona		1	2	3	4	5
1	srpanj i kolovoz	169	186	203	213	219
2	lipanj i rujan	84	93	101	106	110
3	svibanj i listopad	61	67	73	77	79
4	travanj, pola studenog	24	26	28	30	31
UKUPNO		338	371	405	425	439

PROJEKCIJE OSTVARENIH NOĆENJA  
VEĆE RURALNO DOMAĆINSTVO

Sezona		1	2	3	4	5
1	srpanj i kolovoz	287	316	344	361	373
2	lipanj i rujan	135	149	162	170	176
3	svibanj i listopad	85	94	102	107	111
4	travanj, pola studenog	33	36	40	42	43
UKUPNO		540	596	651	684	707

- Kao rezultat postupnog tržišnog etabliranja proizvoda, u razdoblju od prve do pete godine predvidivog poslovanja, očekuje se porast prosječnih cijena smještaja za oko 9%.

PROJEKCIJE PROSJEČNIH NETO CIJENA  
NOĆENJA  
VEĆE RURALNO DOMAĆINSTVO

u EUR, stalne cijene

Sezona		1	2	3	4	5
1	srpanj i kolovoz	35	37	38	39	39
2	lipanj i rujan	32	33	34	35	35
3	svibanj i listopad	26	28	29	29	29
4	travanj, pola studenog	18	18	19	19	20
UKUPNO		32	33	34	35	35

- Prihodi hrane i pića u ovoj vrsti tipizirane turističko-ugostiteljske ponude općine Ljubuški, trebali bi se generirati temeljem povremenih večera/ručkova u organizaciji domaćina (priprema tradicionalnih hercegovačkih delicija). Pritom se pretpostavlja da će oko 15% gostiju koji ostvare noćenje sudjelovati u ovakvim događanjima. Prosječna cijena konzumacije hrane predviđa se u visini od 9,0 EUR po osobi, dok bi prosječna cijena konzumacije pića iznosila oko 3,5 EUR po osobi.
- Veća ruralna domaćinstva ostvarivala bi i prihode po osnovi prodaje lokalno proizvedenih poljoprivrednih proizvoda (vino, pršut, maslinovo ulje, med i sl.). Za očekivati je da bi oko 75% gostiju ovih domaćinstava ostvarilo kupovinu nekog od ovih proizvoda, pri čemu bi prosječna kupnja iznosila oko 14 EUR.

### Financijske projekcije

Projekcije se temelje na punim godinama poslovanja, neovisno da li se one poklapaju s kalendarskim godinama. S obzirom da se ne očekuje da će se nakon pete godine predvidivog poslovanja (godina tržišne stabilizacije) prihodi znatnije mijenjati, projekcije predvidivih poslovnih prihoda iskazani su samo za prvih 5 poslovnih godina. Sve projekcije predvidivih prihoda izražene su u eurima, u stalnim cijenama.

Račun dobiti i gubitka prikazan je u skladu sa zahtjevima međunarodnog izvještajnog sustava „Uniform System of Accounts for Lodging Industry“ (USALI). Operativni (odjelni) troškovi su projicirani na temelju standardnog benchmark pristupa, uzimajući pritom za svaki karakteristični organizacijski odjel određenog sadržaja ponude tipični odnos troškova u odnosu na prihode i to sukladno uobičajenim međunarodnim operativnim standardima za objekte usporedivih značajki.

Svi prihodi i rashodi u Računu dobiti i gubitka prikazani su u neto iznosima, koji ne uključuju porez na dodanu vrijednost. Sve projekcije računa dobiti i gubitka odnose

se na prvih 10 godina predvidivog poslovanja, a izražene su u eurima, u stalnim i tekućim cijenama.

Sukladno prethodnim naznakama, prihod tipičnog većeg obiteljskog domaćinstva u prvoj poslovnoj godini trebao bi iznositi oko 27.600 EUR, dok bi u stabiliziranoj godini poslovanja trebao dostići 36.300 EUR. Prihodi bi, osim usluga smještaja i povremenih usluga hrane i pića, trebali biti generirani i prodajom lokalno proizvedenih proizvoda.

PROJEKCIJA PRIHODA

VEĆE RURALNO  
DOMAĆINSTVO

u stalnim cijenama

EUR	1	2	3	4	5
Broj smještajnih jedinica	3	3	3	3	3
Broj kreveta	6	6	6	6	6
Korištenje smještajnih jedinica (%)	50,0%	55,0%	60,0%	63,0%	65,0%
Prodane smještajne jedinice	338	371	405	425	439
DOF	1,60	1,61	1,61	1,61	1,61
Broj noćenja	540	596	651	684	707
Prosječna cijena noćenja	32	33	34	35	35
<b>PRIHOD SMJEŠTAJA</b>	<b>17.105</b>	<b>19.756</b>	<b>22.306</b>	<b>23.890</b>	<b>24.895</b>
Postotak a la carte konzumacija kao udio u broju noćenja	15%	15%	15%	15%	15%
Broj a la carte konzumacija	81	89	98	103	106
Prosječna cijena a la carte konzumacije	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Postotak konzumacija pića i napitaka kao udio u broju	15%	15%	15%	15%	15%
Broj konzumacija pića i napitaka	81	89	98	103	106
Prosječna cijena konzumacije pića i napitaka	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
<b>PRIHODI HRANE I PIĆA</b>	<b>1.013</b>	<b>1.118</b>	<b>1.221</b>	<b>1.283</b>	<b>1.326</b>
Prihodi od prodaje ulja, meda i sl.	5.670	6.258	6.836	7.186	7.424
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>5.670</b>	<b>6.258</b>	<b>6.836</b>	<b>7.186</b>	<b>7.424</b>
<b>UKUPNO POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>23.787</b>	<b>27.131</b>	<b>30.362</b>	<b>32.359</b>	<b>33.644</b>
FINANCIJSKI PRIHODI	0	0	0	0	0
IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
<b>UKUPNI PRIHOD</b>	<b>23.787</b>	<b>27.131</b>	<b>30.362</b>	<b>32.359</b>	<b>33.644</b>

Prije projekcije Računa dobiti i gubitka u stalnim i tekućim cijenama, posebno se iskazuje kalkulacija bruto plaća i obračun amortizacije.

Kalkulacija bruto plaća i svih povezanih izdataka (doprinosi na i iz plaća), temelji se na pretpostavci o jednoj zaposlenoj osobi (na bazi ukalkuliranih sati rada) i prosječnim bruto primanjima po zaposlenom od oko 1.000 EUR mjesečno. Nadalje, za razliku od obiteljski vođenih mini hotela i ruralnih „bed & breakfast“ objekata kod kojih bi se plaća isplaćivala tijekom svih 12 mjeseci, u slučaju tipičnog većeg ruralnog domaćinstva plaća bi se isplaćivala samo tijekom vremena aktivnog poslovanja (7,5 mjeseci godišnje), uslijed pretpostavke da vlasniku domaćinstva prihodi po ovoj osnovi ne predstavljaju jedini izvor prihoda.

U skladu s gornjim pretpostavkama, bruto troškovi rada zaposlenih obračunati su u visini od oko 7.700 EUR godišnje i ne bi se trebali mijenjati tijekom cijelog promatranog razdoblja.

TROŠKOVI RADNE SNAGE  
VEĆE RURALNO DOMAĆINSTVO

KALKULACIJA PLAĆA	Broj zaposlenih	Bruto plaća (EUR)	Ukupno plaće (EUR)
Recepcija i domaćinstvo	0,3	1.000	2.250
Hrana i piće	0,1	1.000	750
Administracija	0,1	900	675
Marketing i prodaja	0,2	1.300	1.950
Održavanje	0,3	900	2.025
<b>Ukupno</b>	<b>1</b>	<b>1.020</b>	<b>7.650</b>

S druge strane, visina amortizacije utvrđena je u visini od oko 4.600 EUR.

IZRAČUN AMORTIZACIJE  
VEĆE RURALNO DOMAĆINSTVO

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	7.000,0	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	48.000	2,5%	1.200,0
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	30.000	5,0%	1.500,0
4. Oprema	15.000	12,5%	1.875,0
<b>5. UKUPNO</b>	<b>100.000</b>	<b>4,6</b>	<b>4.575,0</b>

Projekcija Računa dobiti i gubitka tijekom predvidivog desetogodišnjeg poslovanja tipičnog većeg ruralnog domaćinstva na nekom od identificiranih, turistički potentnih, lokaliteta na području općine Ljubuški u stalnim i tekućim cijenama prikazana je u sljedećim tablicama.

RAČUN DOBITI I GUBITKA  
VEĆE RURALNO DOMAĆINSTVO

u stalnim cijenama

EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PRIHODI</b>										
Smještaj	17.105	19.756	22.306	23.890	24.895	24.895	24.895	24.895	24.895	24.895
Dodatna hrana i piće	1.013	1.118	1.221	1.283	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326
Ostali prihodi	5.670	6.258	6.836	7.186	7.424	7.424	7.424	7.424	7.424	7.424
<b>POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO</b>	<b>23.787</b>	<b>27.131</b>	<b>30.362</b>	<b>32.359</b>	<b>33.644</b>	<b>33.644</b>	<b>33.644</b>	<b>33.644</b>	<b>33.644</b>	<b>33.644</b>
<b>ODJELNI TROŠKOVI</b>										
<b>TROŠKOVI PRODAJE</b>										
Smještaj	855	988	1.115	1.194	1.245	1.245	1.245	1.245	1.245	1.245
Dodatna hrana i piće	354	391	427	449	464	464	464	464	464	464
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno	1.210	1.379	1.543	1.644	1.709	1.709	1.709	1.709	1.709	1.709
<b>DIREKTNE PLAĆE</b>										
Smještaj	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250
Hrana i piće	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
<b>OSTALI TROŠKOVI ODJELA</b>										
Smještaj	171	198	223	239	249	249	249	249	249	249
Hrana i piće	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno	171	198	223	239	249	249	249	249	249	249
<b>ODJELNI PROFIT</b>										
Smještaj	13.828	16.320	18.718	20.206	21.151	21.151	21.151	21.151	21.151	21.151
Dodatna hrana i piće	-92	-24	43	84	112	112	112	112	112	112
Ostali prihodi	5.670	6.258	6.836	7.186	7.424	7.424	7.424	7.424	7.424	7.424
<b>UKUPNO</b>	<b>19.406</b>	<b>22.555</b>	<b>25.597</b>	<b>27.477</b>	<b>28.686</b>	<b>28.686</b>	<b>28.686</b>	<b>28.686</b>	<b>28.686</b>	<b>28.686</b>
<b>NERASPOREĐENI TROŠKOVI</b>										
<b>PLAĆE I POVEZANI TROŠKOVI</b>										
Administracija	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675
Marketing i prodaja	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950
Održavanje	2.025	2.025	2.025	2.025	2.025	2.025	2.025	2.025	2.025	2.025
Ukupno	4.650	4.650	4.650	4.650	4.650	4.650	4.650	4.650	4.650	4.650
<b>OSTALI TROŠKOVI</b>										
Osnovna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administracija	119	136	152	162	168	168	168	168	168	168
Marketing i prodaja	595	678	759	809	841	841	841	841	841	841
Održavanje	714	814	911	971	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009
Energija	714	814	911	971	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009
Ukupno	2.141	2.442	2.733	2.912	3.028	3.028	3.028	3.028	3.028	3.028
<b>G.O.P.</b>										
<b>GOP</b>	<b>12.616</b>	<b>15.463</b>	<b>18.214</b>	<b>19.914</b>	<b>21.008</b>	<b>21.008</b>	<b>21.008</b>	<b>21.008</b>	<b>21.008</b>	<b>21.008</b>
<b>FIKSNI TROŠKOVI</b>										
Stimulativna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porezi i takse	476	476	476	476	476	476	476	476	476	476
Premije osiguranja	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428
Rezerva za zamjenu	238	271	304	324	336	336	673	673	673	673
Amortizacija	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575
Ostalo	238	240	243	245	248	248	248	248	248	248
Ukupno	5.955	5.990	6.025	6.048	6.063	6.063	6.399	6.399	6.399	6.399
<b>FINANCIJSKO I IZVANREDNO POSLOVANJE</b>										
Rezultat financijskog i izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>										
<b>EBIT</b>	<b>6.661</b>	<b>9.472</b>	<b>12.189</b>	<b>13.867</b>	<b>14.945</b>	<b>14.945</b>	<b>14.609</b>	<b>14.609</b>	<b>14.609</b>	<b>14.609</b>
<b>KAMATE</b>										
Kamate	9.000	9.000	9.000	7.875	6.750	5.625	4.500	3.375	2.250	1.125
<b>DOBIT PRIJE POREZA NA DOBIT/ GUBITAK</b>										
Dobit prije poreza na dobit/gubitak	-2.339	472	3.189	5.992	8.195	9.320	10.109	11.234	12.359	13.484
<b>NETO DOBIT</b>										
Porez na dobit	0	0	132	599	820	932	1.011	1.123	1.236	1.348
Neto dobit	-2.339	472	3.057	5.393	7.376	8.388	9.098	10.110	11.123	12.136
<b>EBITDA</b>	<b>11.236</b>	<b>14.047</b>	<b>16.764</b>	<b>18.442</b>	<b>19.520</b>	<b>19.520</b>	<b>19.184</b>	<b>19.184</b>	<b>19.184</b>	<b>19.184</b>



RAČUN DOBITI I GUBITKA  
VEĆE RURALNO DOMAĆINSTVO

	tekuće cijene									
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PRIHODI</b>										
Smještaj	17.105	20.111	23.116	25.203	26.736	27.217	27.707	28.206	28.714	29.230
Dodatna hrana i piće	1.013	1.138	1.265	1.354	1.424	1.449	1.475	1.502	1.529	1.557
Ostali prihodi	5.670	6.371	7.084	7.581	7.973	8.116	8.262	8.411	8.562	8.716
<b>POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO</b>	<b>23.787</b>	<b>27.620</b>	<b>31.465</b>	<b>34.138</b>	<b>36.132</b>	<b>36.783</b>	<b>37.445</b>	<b>38.119</b>	<b>38.805</b>	<b>39.503</b>
<b>ODJELNI TROŠKOVI</b>										
<b>TROŠKOVI PRODAJE</b>										
Smještaj	855	1.006	1.156	1.260	1.337	1.361	1.385	1.410	1.436	1.462
Dodatna hrana i piće	354	398	443	474	498	507	516	526	535	545
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>1.210</b>	<b>1.404</b>	<b>1.599</b>	<b>1.734</b>	<b>1.835</b>	<b>1.868</b>	<b>1.902</b>	<b>1.936</b>	<b>1.971</b>	<b>2.006</b>
<b>DIREKTNE PLAĆE</b>										
Smještaj	2.250	2.291	2.332	2.374	2.416	2.460	2.504	2.549	2.595	2.642
Hrana i piće	750	764	777	791	805	820	835	850	865	881
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>3.000</b>	<b>3.054</b>	<b>3.109</b>	<b>3.165</b>	<b>3.222</b>	<b>3.280</b>	<b>3.339</b>	<b>3.399</b>	<b>3.460</b>	<b>3.523</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI ODJELA</b>										
Smještaj	171	201	231	252	267	272	277	282	287	292
Hrana i piće	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>171</b>	<b>201</b>	<b>231</b>	<b>252</b>	<b>267</b>	<b>272</b>	<b>277</b>	<b>282</b>	<b>287</b>	<b>292</b>
<b>ODJELNI PROFIT</b>										
Smještaj	13.828	16.614	19.398	21.317	22.715	23.124	23.541	23.964	24.396	24.835
Dodatna hrana i piće	-92	-24	45	89	120	122	124	127	129	131
Ostali prihodi	5.670	6.371	7.084	7.581	7.973	8.116	8.262	8.411	8.562	8.716
<b>UKUPNO</b>	<b>19.406</b>	<b>22.961</b>	<b>26.526</b>	<b>28.987</b>	<b>30.808</b>	<b>31.362</b>	<b>31.927</b>	<b>32.502</b>	<b>33.087</b>	<b>33.682</b>
<b>NERASPOREĐENI TROŠKOVI</b>										
<b>PLAĆE I POVEZANI TROŠKOVI</b>										
Administracija	675	687	700	712	725	738	751	765	779	793
Marketing i prodaja	1.950	1.985	2.021	2.057	2.094	2.132	2.170	2.209	2.249	2.290
Održavanje	2.025	2.061	2.099	2.136	2.175	2.214	2.254	2.294	2.336	2.378
<b>Ukupno</b>	<b>4.650</b>	<b>4.734</b>	<b>4.819</b>	<b>4.906</b>	<b>4.994</b>	<b>5.084</b>	<b>5.175</b>	<b>5.269</b>	<b>5.363</b>	<b>5.460</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI</b>										
Osnovna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administracija	119	138	157	171	181	184	187	191	194	198
Marketing i prodaja	595	690	787	853	903	920	936	953	970	988
Održavanje	714	829	944	1.024	1.084	1.103	1.123	1.144	1.164	1.185
Energija	714	829	944	1.024	1.084	1.103	1.123	1.144	1.164	1.185
<b>Ukupno</b>	<b>2.141</b>	<b>2.486</b>	<b>2.832</b>	<b>3.072</b>	<b>3.252</b>	<b>3.310</b>	<b>3.370</b>	<b>3.431</b>	<b>3.492</b>	<b>3.555</b>
<b>G.O.P.</b>										
<b>GOP</b>	<b>12.616</b>	<b>15.741</b>	<b>18.876</b>	<b>21.009</b>	<b>22.562</b>	<b>22.968</b>	<b>23.382</b>	<b>23.802</b>	<b>24.231</b>	<b>24.667</b>
<b>FIKSNI TROŠKOVI</b>										
Stimulativna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porezi i takse	476	484	493	502	511	520	529	539	549	559
Premije osiguranja	428	436	444	452	460	468	477	485	494	503
Rezerva za zamjenu	238	276	315	341	361	368	379	387	396	405
Amortizacija	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575
Ostalo	238	245	251	259	266	271	275	280	286	291
<b>Ukupno</b>	<b>5.955</b>	<b>6.016</b>	<b>6.078</b>	<b>6.129</b>	<b>6.173</b>	<b>6.202</b>	<b>6.205</b>	<b>6.242</b>	<b>6.279</b>	<b>6.317</b>
<b>FINANCIJSKO I IZVANREDNO POSLOVANJE</b>										
Rezultat finansijskog i izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>										
<b>EBIT</b>	<b>6.661</b>	<b>9.725</b>	<b>12.798</b>	<b>14.881</b>	<b>16.389</b>	<b>16.766</b>	<b>16.776</b>	<b>17.161</b>	<b>17.552</b>	<b>17.950</b>
<b>KAMATE</b>										
Kamate	9.000	9.162	9.327	8.308	7.249	6.150	5.008	3.824	2.595	1.321
<b>DOBIT PRIJE POREZA NA DOBIT/ GUBITAK</b>										
Dobit prije poreza na dobit/gubitak	-2.339	563	3.471	6.573	9.140	10.617	11.768	13.337	14.957	16.629
<b>NETO DOBIT</b>										
Porez na dobit	0	0	137	632	880	1.019	1.125	1.273	1.425	1.583
<b>Neto dobit</b>	<b>-2.339</b>	<b>563</b>	<b>3.334</b>	<b>5.941</b>	<b>8.260</b>	<b>9.598</b>	<b>10.643</b>	<b>12.064</b>	<b>13.531</b>	<b>15.046</b>
<b>EBITDA</b>	<b>11.236</b>	<b>14.300</b>	<b>17.373</b>	<b>19.456</b>	<b>20.964</b>	<b>21.341</b>	<b>21.351</b>	<b>21.736</b>	<b>22.127</b>	<b>22.525</b>

Pod pretpostavkom dobro osmišljene promidžbe, i ovaj bi tip smještajne ponude, s izuzetkom samo prve godine predvidivog poslovanja, ostvarivao pozitivan finansijski rezultat tijekom promatranog desetogodišnjeg razdoblja, pri čemu bi se bruto dobit povećavala iz godine u godinu ponajviše kao rezultat rasta popunjenosti i prosječnih cijena do godine tržišne normalizacije, odnosno postupnog smanjivanja troška kamata nakon treće godine predvidivog poslovanja.

## Ekonomsko-financijska ocjena

Ekonomsko-financijska ocjena tipičnog većeg ruralnog domaćinstva također slijedi metodološke odrednice koje su već prethodno detaljno elaborirane. Sukladno tome, dakle, predvidivi financijski tok i pripadajuća neto sadašnja vrijednost tipičnog većeg ruralnog domaćinstva na području općine Ljubuški iskazani su u sljedećoj tablici.

### NOVČANI TOK

#### VEĆE RURALNO DOMAĆINSTVO

EUR	tekuće cijene										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EBIT	0	6.661	9.725	12.798	14.881	16.389	16.766	16.776	17.161	17.552	17.950
Porez na dobit	0	0	0	137	632	880	1.019	1.125	1.273	1.425	1.583
NOPLAT	0	6.661	9.725	12.661	14.249	15.509	15.747	15.651	15.888	16.126	16.367
Amortizacija	0	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575	4.575
Bruto novčani tok	0	11.236	14.300	17.236	18.824	20.084	20.322	20.226	20.463	20.701	20.942
Promjene u radnom kapitalu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitalna ulaganja	110.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Operativni novčani tok	-110.000	11.236	14.300	17.236	18.824	20.084	20.322	20.226	20.463	20.701	20.942
Ostatak vrijednosti											209.418
SLOBODNI NOVČANI TOK	-110.000	11.236	14.300	17.236	18.824	20.084	20.322	20.226	20.463	20.701	230.360
WACC		9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%
Diskontni faktor	1,000	0,916	0,838	0,768	0,703	0,644	0,589	0,540	0,494	0,453	0,414
<b>NETO SADAŠNJA</b>	<b>-110.000</b>	<b>10.288</b>	<b>11.990</b>	<b>13.232</b>	<b>13.233</b>	<b>12.928</b>	<b>11.979</b>	<b>10.916</b>	<b>10.113</b>	<b>9.368</b>	<b>95.451</b>

74.334

283.752

89.498

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted Taxes

IRR = 19,1%

Nakon diskontiranja predvidivog slobodnog novčanog toka tipičnog većeg ruralnog domaćinstva ponderiranom cijenom kapitala u visini od 9,21%, njegova neto sadašnja vrijednost je pozitivna i iznosi oko 89.500 EUR.

S druge strane, interna stopa rentabilnosti za ovu vrstu smještajne ponude na području općine Ljubuški utvrđena je u visini od 19,1%, dok bi se predujmljena sredstva u cijelosti trebala povratiti tijekom 7. godine predvidivog poslovanja.

### 10.3.6. Manje ruralno domaćinstvo - procjena financijske isplativosti

#### Tržišne i operativne pretpostavke

- Tipično manje ruralno domaćinstvo na području općine Ljubuški trebalo bi raspolagati smještajnim kapacitetom od približno 2 smještajne jedinice sljedeće strukture:

#### SMJEŠTAJNI KAPACITET

#### MANJE RURALNO DOMAĆINSTVO

Vrsta sobe	Broj soba
1 Dvokrevetna superior	1
2 Suite	1
<b>UKUPNO</b>	<b>2</b>

- Kao i veće ruralno domaćinstvo, tipično manje ruralno domaćinstvo trebalo bi poslovati predvidivo oko 225 dana u godini, dok se faktor višestruke zauzetosti (broj gostiju po sobi) predviđa također negdje na razini od 1,60.
- U prvoj godini predvidivog poslovanja tipično manje ruralno domaćinstvo ostvarivalo bi oko 50,0%-tno korištenje smještajnog kapaciteta (u odnosu na broj dana poslovanja), pri čemu je očekivani broj prodanih soba po vrstama i razdoblju u godini prikazan u sljedećoj tablici:

## PRODANE SOBE I OSTVARENA NOĆENJA

( 1. god.)

### MANJE RURALNO DOMAĆINSTVO

Sezona	Prodane sobe po vrstama			Noćenja
	Dvokrevetna superior	Suite	ukupno	
1 srpanj i kolovoz	56	56	113	191
2 lipanj i rujan	28	28	56	90
3 svibanj i listopad	20	20	41	57
4 travanj, pola studenog	8	8	16	22
<b>UKUPNO</b>	<b>113</b>	<b>113</b>	<b>225</b>	<b>360</b>
Zauzetost (% od ukupnog dana poslovanja)	50,00%			

- Slično kao i u svim prethodno razmatranim slučajevima, u razdoblju do godine tržišne stabilizacije (peta godina poslovanja), za očekivati je da bi i tipično manje ruralno domaćinstvo trebalo postupno jačati i unapređivati svoj inicijalni tržišni položaj. Predvidivo kretanje zauzetosti smještajnih jedinica, odnosno realiziranog broja prodanih smještajnih jedinica i ostvarenih noćenja u prvih pet godina predvidivog poslovanja ove vrste buduće smještajne ponude općine Ljubuški iskazano je u sljedećim tablicama.

### PROJEKCIJE TRŽIŠNOG MIKSA I ZAUZETOSTI SOBA

#### MANJE RURALNO DOMAĆINSTVO

Sezona	1	2	3	4	5
1 srpanj i kolovoz	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
2 lipanj i rujan	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
3 svibanj i listopad	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
4 travanj, pola studenog	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
<b>UKUPNO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>ZAUZETOST SOBA (godišnja)</b>	<b>50,0%</b>	<b>55,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>63,0%</b>	<b>66,0%</b>

### PROJEKCIJE PRODANIH SOBA

#### MANJE RURALNO DOMAĆINSTVO

Sezona	1	2	3	4	5
1 srpanj i kolovoz	113	124	135	142	149
2 lipanj i rujan	56	62	68	71	74
3 svibanj i listopad	41	45	49	51	53
4 travanj, pola studenog	16	17	19	20	21
<b>UKUPNO</b>	<b>225</b>	<b>248</b>	<b>270</b>	<b>284</b>	<b>297</b>

### PROJEKCIJE OSTVARENIH NOĆENJA

#### MANJE RURALNO DOMAĆINSTVO

Sezona	1	2	3	4	5
1 srpanj i kolovoz	191	210	230	241	252
2 lipanj i rujan	90	99	108	113	119
3 svibanj i listopad	57	62	68	71	75
4 travanj, pola studenog	22	24	26	28	29
<b>UKUPNO</b>	<b>360</b>	<b>398</b>	<b>435</b>	<b>458</b>	<b>480</b>

- Kao rezultat postupnog tržišnog etabliranja proizvoda, u razdoblju od prve do pete godine predvidivog poslovanja, očekuje se porast prosječnih cijena smještaja za oko 9%.

#### PROJEKCIJE PROSJEČNIH NETO CIJENA NOĆENJA

MANJE RURALNO  
DOMAĆINSTVO

u EUR, stalne cijene

Sezona		1	2	3	4	5
1	srpanj i kolovoz	35	37	38	39	39
2	lipanj i rujan	32	33	34	35	35
3	svibanj i listopad	26	28	29	29	29
4	travanj, pola studenog	18	18	19	19	20
UKUPNO		32	33	34	35	35

- Prihodi hrane i pića u slučaju tipičnog manjeg ruralnog domaćinstva na području općine Ljubuški, trebali bi se, isto kao i u slučaju većih domaćinstava, generirati temeljem povremenih večera/ručkova u organizaciji domaćina (priprema tradicionalnih hercegovačkih delicija). Pritom se pretpostavlja da će oko 15% gostiju koji ostvare noćenje sudjelovati u ovakvim događanjima. Prosječna cijena konzumacije hrane predviđa se u visini od 9,0 EUR po osobi, dok bi prosječna cijena konzumacije pića iznosila oko 3,5 EUR po osobi.
- Manja ruralna domaćinstva ostvarivala bi također prihode po osnovi prodaje lokalno proizvedenih poljoprivrednih proizvoda (vino, pršut, maslinovo ulje, med i sl.). Za očekivati je da bi oko 75% gostiju ovih domaćinstava ostvarilo kupovinu nekog od ovih proizvoda, pri čemu bi prosječna kupnja iznosila oko 14 EUR.

#### Financijske projekcije

Projekcije se temelje na punim godinama poslovanja, neovisno da li se one poklapaju s kalendarskim godinama. S obzirom da se ne očekuje da će se nakon pete godine predvidivog poslovanja (godina tržišne stabilizacije) prihodi znatnije mijenjati, projekcije predvidivih poslovnih prihoda iskazani su samo za prvih 5 poslovnih godina. Sve projekcije predvidivih prihoda izražene su u eurima, u stalnim cijenama.

Račun dobiti i gubitka prikazan je u skladu sa zahtjevima međunarodnog izvještajnog sustava „Uniform System of Accounts for Lodging Industry“ (USALI). Operativni (odjelni) troškovi su projicirani na temelju standardnog benchmark pristupa, uzimajući pritom za svaki karakteristični organizacijski odjel određenog sadržaja ponude tipični odnos troškova u odnosu na prihode i to sukladno uobičajenim međunarodnim operativnim standardima za objekte usporedivih značajki.

Svi prihodi i rashodi u Računu dobiti i gubitka prikazani su u neto iznosima, koji ne uključuju porez na dodanu vrijednost. Sve projekcije računa dobiti i gubitka odnose se na prvih 10 godina predvidivog poslovanja, a izražene su u eurima, u stalnim i tekućim cijenama.

Sukladno prethodnim naznakama, prihod tipičnog manjeg ruralnog domaćinstva u prvoj poslovnoj godini trebao bi iznositi oko 15.900 EUR, dok bi u stabiliziranoj godini poslovanja trebao dostići 22.800 EUR. Prihodi bi, osim usluga smještaja i povremenih usluga hrane i pića, trebali biti generirani i prodajom lokalno proizvedenih proizvoda.

PROJEKCIJA PRIHODA

MANJE RURALNO  
DOMAČINSTVO

u stalnim cijenama

EUR	1	2	3	4	5
Broj smještajnih jedinica	2	2	2	2	2
Broj kreveta	4	4	4	4	4
Korištenje smještajnih jedinica (%)	50,0%	55,0%	60,0%	63,0%	66,0%
Prodane smještajne jedinice	225	248	270	284	297
DOF	1,60	1,61	1,61	1,61	1,62
Broj noćenja	360	398	435	458	480
Prosječna cijena noćenja	32	33	34	35	35
<b>PRIHOD SMJEŠTAJA</b>	<b>11.403</b>	<b>13.170</b>	<b>14.871</b>	<b>15.926</b>	<b>16.852</b>
Postotak a la carte konzumacija kao udio u broju noćenja	15%	15%	15%	15%	15%
Broj a la carte konzumacija	54	60	65	69	72
Prosječna cijena a la carte konzumacije	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Postotak konzumacija pića i napitaka kao udio u broju	15%	15%	15%	15%	15%
Broj konzumacija pića i napitaka	54	60	65	69	72
Prosječna cijena konzumacije pića i napitaka	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
<b>DODATNI PRIHODI HRANE I PIĆA</b>	<b>675</b>	<b>746</b>	<b>816</b>	<b>858</b>	<b>900</b>
Prihodi od prodaje ulja, meda i sl.	3.780	4.179	4.568	4.805	5.042
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>3.780</b>	<b>4.179</b>	<b>4.568</b>	<b>4.805</b>	<b>5.042</b>
<b>UKUPNI PRIHOD</b>	<b>15.858</b>	<b>18.096</b>	<b>20.254</b>	<b>21.589</b>	<b>22.794</b>

Prije projekcije Računa dobiti i gubitka u stalnim i tekućim cijenama, posebno se iskazuje kalkulacija bruto plaća i obračun amortizacije.

Kalkulacija bruto plaća i svih povezanih izdataka (doprinosi na i iz plaća), temelji se na pretpostavci o jednoj zaposlenoj osobi (na bazi ukalkuliranih sati rada) i prosječnim bruto primanjima po zaposlenom od oko 1.000 EUR mjesečno. Nadalje, isto kao i u slučaju tipičnog većeg ruralnog domaćinstva, plaća bi se isplaćivala samo tijekom vremena aktivnog poslovanja (7,5 mjeseci godišnje), uslijed pretpostavke da vlasniku domaćinstva prihodi po ovoj osnovi ne predstavljaju jedini izvor prihoda.

U skladu s gornjim pretpostavkama, bruto troškovi rada zaposlenih obračunati su u visini od oko 7.700 EUR godišnje i ne bi se trebali mijenjati tijekom cijelog promatranog razdoblja.

TROŠKOVI RADNE SNAGE

MANJE RURALNO DOMAČINSTVO

KALKULACIJA PLAĆA	Broj zaposlenih	Bruto plaća (EUR)	Ukupno plaće (EUR)
Recepcija i domaćinstvo	0,3	1.000	2.250
Hrana i piće	0,1	1.000	750
Administracija	0,1	900	675
Marketing i prodaja	0,2	1.300	1.950
Održavanje	0,3	900	2.025
<b>UKUPNO</b>	<b>1</b>	<b>1.020</b>	<b>7.650</b>

S druge strane, visina amortizacije utvrđena je u visini od oko 2.650 EUR.

IZRAČUN AMORTIZACIJE  
MANJE RURALNO DOMAĆINSTVO

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	4.060,0	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	27.840	2,5%	696,0
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	17.400	5,0%	870,0
4. Oprema	8.700	12,5%	1.087,5
<b>UKUPNO</b>	<b>58.000</b>	<b>4,6</b>	<b>2.653,5</b>

Projekcija Računa dobiti i gubitka tijekom predvidivog desetogodišnjeg poslovanja tipičnog manjeg ruralnog domaćinstva na nekom od identificiranih, turistički potentnih, lokaliteta na području općine Ljubuški u stalnim i tekućim cijenama prikazana je u sljedećim tablicama.

RAČUN DOBITI I GUBITKA  
 MANJE RURALNO DOMAČINSTVO

u stalnim cijenama

EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PRIHODI</b>										
Smještaj	11.403	13.170	14.871	15.926	16.852	16.852	16.852	16.852	16.852	16.852
Dodatna hrana i piće	675	746	816	858	900	900	900	900	900	900
Ostali prihodi	3.780	4.179	4.568	4.805	5.042	5.042	5.042	5.042	5.042	5.042
<b>POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO</b>	<b>15.858</b>	<b>18.095</b>	<b>20.254</b>	<b>21.589</b>	<b>22.794</b>	<b>22.794</b>	<b>22.794</b>	<b>22.794</b>	<b>22.794</b>	<b>22.794</b>
<b>ODJELNI TROŠKOVI</b>										
<b>TROŠKOVI PRODAJE</b>										
Smještaj	456	659	744	796	843	843	843	843	843	843
Dodatna hrana i piće	236	261	285	300	315	315	315	315	315	315
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno	692	920	1.029	1.097	1.158	1.158	1.158	1.158	1.158	1.158
<b>DIREKTNE PLAĆE</b>										
Smještaj	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250
Hrana i piće	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
<b>OSTALI TROŠKOVI ODJELA</b>										
Smještaj	114	132	149	159	169	169	169	169	169	169
Hrana i piće	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno	114	132	149	159	169	169	169	169	169	169
<b>ODJELNI PROFIT</b>										
Smještaj	8.583	10.130	11.728	12.721	13.591	13.591	13.591	13.591	13.591	13.591
Dodatna hrana i piće	-311	-265	-220	-192	-165	-165	-165	-165	-165	-165
Ostali prihodi	3.780	4.179	4.568	4.805	5.042	5.042	5.042	5.042	5.042	5.042
<b>UKUPNO</b>	<b>12.052</b>	<b>14.044</b>	<b>16.076</b>	<b>17.333</b>	<b>18.468</b>	<b>18.468</b>	<b>18.468</b>	<b>18.468</b>	<b>18.468</b>	<b>18.468</b>
<b>NERASPOREĐENI TROŠKOVI</b>										
<b>PLAĆE I POVEZANI TROŠKOVI</b>										
Administracija	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675
Marketing i prodaja	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Održavanje	2.025	2.025	2.025	2.025	2.025	2.025	2.025	2.025	2.025	2.025
Ukupno	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
<b>OSTALI TROŠKOVI</b>										
Osnovna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administracija	32	36	41	43	46	46	46	46	46	46
Marketing i prodaja	317	362	405	432	456	456	456	456	456	456
Održavanje	396	452	506	540	570	570	570	570	570	570
Energija	555	633	709	756	798	798	798	798	798	798
Ukupno	1.300	1.484	1.661	1.770	1.869	1.869	1.869	1.869	1.869	1.869
<b>G.O.P.</b>										
<b>GOP</b>	<b>6.251</b>	<b>8.060</b>	<b>9.915</b>	<b>11.063</b>	<b>12.099</b>	<b>12.099</b>	<b>12.099</b>	<b>12.099</b>	<b>12.099</b>	<b>12.099</b>
<b>FIKSNI TROŠKOVI</b>										
Stimulativna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porezi i takse	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317
Premije osiguranja	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
Rezerva za zamjenu	159	181	203	216	228	228	456	456	456	456
Amortizacija	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654
Ostalo	159	160	162	163	165	165	165	165	165	165
Ukupno	3.573	3.597	3.620	3.635	3.649	3.649	3.877	3.877	3.877	3.877
<b>FINANCIJSKO I IZVANREDNO POSLOVANJE</b>										
Rezultat financijskog i izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>										
<b>EBIT</b>	<b>2.678</b>	<b>4.463</b>	<b>6.295</b>	<b>7.428</b>	<b>8.450</b>	<b>8.450</b>	<b>8.222</b>	<b>8.222</b>	<b>8.222</b>	<b>8.222</b>
<b>KAMATE</b>										
Kamate	5.220	5.220	5.220	4.568	3.915	3.263	2.610	1.958	1.305	653
<b>DOBIT PRIJE POREZA NA DOBIT/ GUBITAK</b>										
Dobit prije poreza na dobit/gubitak	-2.542	-757	1.075	2.860	4.535	5.187	5.612	6.264	6.917	7.569
<b>NETO DOBIT</b>										
Porez na dobit	0	0	0	64	453	519	561	626	692	757
Neto dobit	-2.542	-757	1.075	2.797	4.081	4.669	5.051	5.638	6.225	6.812
<b>EBITDA</b>	<b>5.331</b>	<b>7.117</b>	<b>8.948</b>	<b>10.081</b>	<b>11.103</b>	<b>11.103</b>	<b>10.875</b>	<b>10.875</b>	<b>10.875</b>	<b>10.875</b>

RAČUN DOBITI I GUBITKA  
 MANJE RURALNO DOMAČINSTVO

	tekuće cijene									
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PRIHODI</b>										
Smještaj (na bazi polupansiona)	11.403	13.408	15.411	16.802	18.098	18.424	18.756	19.093	19.437	19.787
Dodatna hrana i piće	675	760	845	905	967	984	1.002	1.020	1.038	1.057
Ostali prihodi	3.780	4.254	4.733	5.069	5.415	5.513	5.612	5.713	5.816	5.920
<b>POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO</b>	<b>15.858</b>	<b>18.421</b>	<b>20.989</b>	<b>22.776</b>	<b>24.480</b>	<b>24.921</b>	<b>25.369</b>	<b>25.826</b>	<b>26.291</b>	<b>26.764</b>
<b>ODJELNI TROŠKOVI</b>										
<b>TROŠKOVI PRODAJE</b>										
Smještaj (na bazi polupansiona)	456	670	771	840	905	921	938	955	972	989
Dodatna hrana i piće	236	266	296	317	338	345	351	357	363	370
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>692</b>	<b>936</b>	<b>1.066</b>	<b>1.157</b>	<b>1.243</b>	<b>1.266</b>	<b>1.289</b>	<b>1.312</b>	<b>1.335</b>	<b>1.359</b>
<b>DIREKTNE PLAĆE</b>										
Smještaj	2.250	2.291	2.332	2.374	2.416	2.460	2.504	2.549	2.595	2.642
Hrana i piće	750	764	777	791	805	820	835	850	865	881
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>3.000</b>	<b>3.054</b>	<b>3.109</b>	<b>3.165</b>	<b>3.222</b>	<b>3.280</b>	<b>3.339</b>	<b>3.399</b>	<b>3.460</b>	<b>3.523</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI ODJELA</b>										
Smještaj	114	134	154	168	181	184	188	191	194	198
Hrana i piće	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>114</b>	<b>134</b>	<b>154</b>	<b>168</b>	<b>181</b>	<b>184</b>	<b>188</b>	<b>191</b>	<b>194</b>	<b>198</b>
<b>ODJELNI PROFIT</b>										
Smještaj (na bazi polupansiona)	8.583	10.313	12.154	13.420	14.596	14.859	15.126	15.398	15.676	15.958
Dodatna hrana i piće	-311	-270	-228	-203	-177	-180	-183	-187	-190	-193
Ostali prihodi	3.780	4.254	4.733	5.069	5.415	5.513	5.612	5.713	5.816	5.920
<b>UKUPNO</b>	<b>12.052</b>	<b>14.297</b>	<b>16.660</b>	<b>18.286</b>	<b>19.834</b>	<b>20.191</b>	<b>20.554</b>	<b>20.924</b>	<b>21.301</b>	<b>21.684</b>
<b>NERASPOREĐENI TROŠKOVI</b>										
<b>PLAĆE I POVEZANI TROŠKOVI</b>										
Administracija	675	687	700	712	725	738	751	765	779	793
Marketing i prodaja	1.800	1.832	1.865	1.899	1.933	1.968	2.003	2.039	2.076	2.114
Održavanje	2.025	2.061	2.099	2.136	2.175	2.214	2.254	2.294	2.336	2.378
<b>Ukupno</b>	<b>4.500</b>	<b>4.581</b>	<b>4.663</b>	<b>4.747</b>	<b>4.833</b>	<b>4.920</b>	<b>5.008</b>	<b>5.099</b>	<b>5.190</b>	<b>5.284</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI</b>										
Osnovna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administracija	32	37	42	46	49	50	51	52	53	54
Marketing i prodaja	317	368	420	456	490	498	507	517	526	535
Održavanje	396	461	525	569	612	623	634	646	657	669
Energija	555	645	735	797	857	872	888	904	920	937
<b>Ukupno</b>	<b>1.300</b>	<b>1.511</b>	<b>1.721</b>	<b>1.868</b>	<b>2.007</b>	<b>2.044</b>	<b>2.080</b>	<b>2.118</b>	<b>2.156</b>	<b>2.195</b>
<b>G.O.P.</b>										
<b>GOP</b>	<b>6.251</b>	<b>8.206</b>	<b>10.275</b>	<b>11.671</b>	<b>12.994</b>	<b>13.228</b>	<b>13.466</b>	<b>13.708</b>	<b>13.955</b>	<b>14.206</b>
<b>FIKSNI TROŠKOVI</b>										
Stimulativna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porezi i takse	317	323	329	335	341	347	353	359	366	372
Premije osiguranja	285	291	296	301	307	312	318	323	329	335
Rezerva za zamjenu	159	184	210	228	245	249	507	517	526	535
Amortizacija	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654
Ostalo	159	163	168	172	177	180	184	187	190	194
<b>Ukupno</b>	<b>3.573</b>	<b>3.614</b>	<b>3.656</b>	<b>3.689</b>	<b>3.723</b>	<b>3.742</b>	<b>4.015</b>	<b>4.040</b>	<b>4.065</b>	<b>4.090</b>
<b>FINANCIJSKO I IZVANREDNO POSLOVANJE</b>										
Rezultat financijskog i izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>										
<b>EBIT</b>	<b>2.678</b>	<b>4.591</b>	<b>6.620</b>	<b>7.982</b>	<b>9.271</b>	<b>9.486</b>	<b>9.451</b>	<b>9.668</b>	<b>9.890</b>	<b>10.116</b>
<b>KAMATE</b>										
Kamate	5.220	5.314	5.410	4.819	4.205	3.567	2.905	2.218	1.505	766
<b>DOBIT PRIJE POREZA NA DOBIT/ GUBITAK</b>										
Dobit prije poreza na dobit/gubitak	-2.542	-723	1.210	3.163	5.066	5.919	6.546	7.451	8.385	9.350
<b>NETO DOBIT</b>										
Porez na dobit	0	0	0	67	487	567	625	710	798	889
<b>Neto dobit</b>	<b>-2.542</b>	<b>-723</b>	<b>1.210</b>	<b>3.096</b>	<b>4.579</b>	<b>5.352</b>	<b>5.921</b>	<b>6.741</b>	<b>7.587</b>	<b>8.461</b>
<b>EBITDA</b>	<b>5.331</b>	<b>7.245</b>	<b>9.273</b>	<b>10.635</b>	<b>11.925</b>	<b>12.139</b>	<b>12.104</b>	<b>12.322</b>	<b>12.544</b>	<b>12.769</b>

Pod pretpostavkom dobro osmišljene promidžbe, ovaj bi tip smještajne ponude, za razliku od većeg ruralnog domaćinstva, u prve dvije godine predvidivog poslovanja ostvarivao negativan poslovni rezultat, nakon čega bi tijekom preostalih osam godina promatranog desetogodišnjeg razdoblja poslovao pozitivno. Bruto dobit postupno bi se povećavala iz godine u godinu ponajviše kao rezultat rasta popunjenosti i



prosječnih cijena do godine tržišne normalizacije, odnosno smanjivanja iznosa kamata nakon treće godine predvidivog poslovanja.

### Ekonomsko-financijska ocjena

Ekonomsko-financijska ocjena tipičnog manjeg ruralnog domaćinstva slijedi metodološke odrednice koje su već prethodno detaljno elaborirane. Sukladno tome, dakle, predvidivi financijski tok i pripadajuća neto sadašnja vrijednost tipičnog manjeg ruralnog domaćinstva na području općine Ljubuški iskazani su u sljedećoj tablici.

NOVČANI TOK

MANJE RURALNO DOMAĆINSTVO		tekuće cijene									
EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EBIT	0	2.678	4.591	6.620	7.982	9.271	9.486	9.451	9.668	9.890	10.116
Porez na dobit	0	0	0	0	67	487	567	625	710	798	889
NOPLAT	0	2.678	4.591	6.620	7.915	8.784	8.919	8.826	8.959	9.092	9.227
Amortizacija	0	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654
Bruto novčani tok	0	5.331	7.245	9.273	10.568	11.438	11.572	11.479	11.612	11.746	11.881
Promjene u radnom kapitalu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitalna ulaganja	65.900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Operativni novčani tok	-65.900	5.331	7.245	9.273	10.568	11.438	11.572	11.479	11.612	11.746	11.881
Ostatak vrijednosti											118.807
SLOBODNI NOVČANI TOK	-65.900	5.331	7.245	9.273	10.568	11.438	11.572	11.479	11.612	11.746	130.688
WACC		9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%
Diskontni faktor	1,000	0,916	0,838	0,768	0,703	0,644	0,589	0,540	0,494	0,453	0,414
<b>NETO SADAŠNJA VRIJEDNOST</b>	<b>-65.900</b>	<b>4.882</b>	<b>6.074</b>	<b>7.120</b>	<b>7.429</b>	<b>7.362</b>	<b>6.821</b>	<b>6.196</b>	<b>5.739</b>	<b>5.315</b>	<b>54.151</b>

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted Taxes

IRR = 17,6%

Nakon diskontiranja predvidivog slobodnog novčanog toka tipičnog manjeg ruralnog domaćinstva ponderiranom cijenom kapitala u visini od 9,21%, njegova neto sadašnja vrijednost je pozitivna i iznosi oko 45.200 EUR.

S druge strane, interna stopa rentabilnosti za ovu vrstu smještajne ponude na području općine Ljubuški utvrđena je u visini od 17,6%, dok bi se predujmljena sredstva u cijelosti trebala povratiti tijekom 7. godine predvidivog poslovanja.

### 10.3.7. Kampiralište - procjena financijske isplativosti

Tržišne i operativne pretpostavke

Procjenjuje se da na cijelom području općine Ljubuški postoji potreba za samo jednim manjim kampiralištem i to u sklopu ribolovnog centra „Veljaci“. Riječ je o kampiralištu sljedećih značajki:

- Kampiralište bi trebalo raspolagati smještajnim kapacitetom od približno 30 kamp jedinica;
- Kampiralište bi trebalo poslovati predvidivo oko 180 dana u godini, dok se faktor višestruke zauzetosti (broj gostiju po sobi) predviđa također negdje na razini od 2,25.
- U prvoj godini predvidivog poslovanja kampiralište bi ostvarivalo oko 26,0%-tno korištenje kapaciteta (u odnosu na broj dana poslovanja), pri čemu je očekivani broj prodanih kamp mjesta po karakterističnim poslovnim razdobljima u godini prikazan u sljedećoj tablici:

PRODANE KAMP JEDINICE I OSTVARENA NOĆENJA

KAMPIRALIŠTE

Sezona		Prodana	Noćenja
		kamp mjesta	
1	srpanj i kolovoz	714	1.784
2	lipanj i rujan	428	942
3	svibanj	214	364
4	pola travnja, pola listopada	71	121
UKUPNO		1.427	3.212
Zauzetost (% od ukupnog dana poslovanja)		26%	

- Slično kao i u svim prethodno razmatranim slučajevima, u razdoblju do godine tržišne stabilizacije (peta godina poslovanja), za očekivati je da bi i razmatrano kampiralište postupno jačalo i unapređivalo svoj inicijalni tržišni položaj. Predvidivo kretanje zauzetosti ukupnog broja kamp mjesta, odnosno realiziranog broja prodanih kamp mjesta i ostvarenih noćenja u prvih pet godina predvidivog poslovanja ove vrste buduće smještajne ponude općine Ljubuški iskazano je u sljedećim tablicama.

PROJEKCIJE TRŽIŠNOG MIKSA I ZAUZETOSTI KAMPIRALIŠTA

KAMPIRALIŠTE

Sezona		1	2	3	4	5
1	srpanj i kolovoz	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
2	lipanj i rujan	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
3	svibanj i listopad	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
4	travanj, pola studenog	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
UKUPNO		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
ZAUZETOST SOBA (godišnja)		26,0%	28,0%	29,5%	31,0%	32,0%

PROJEKCIJE PRODANIH KAMP MJESTA

KAMPIRALIŠTE

Sezona		1	2	3	4	5
1	srpanj i kolovoz	714	769	810	851	878
2	lipanj i rujan	428	461	486	511	527
3	svibanj i listopad	214	231	243	255	264
4	travanj, pola studenog	71	77	81	85	88
UKUPNO		1.427	1.537	1.620	1.702	1.757

PROJEKCIJE OSTVARENIH NOĆENJA

KAMPIRALIŠTE

Sezona		1	2	3	4	5
1	srpanj i kolovoz	1.784	1.922	2.024	2.127	2.196
2	lipanj i rujan	942	1.015	1.069	1.123	1.159
3	svibanj i listopad	364	392	413	434	448
4	travanj, pola studenog	121	131	138	145	149
UKUPNO		3.212	3.461	3.647	3.833	3.958

- Kao rezultat postupnog tržišnog etabliranja proizvoda, u razdoblju od prve do pete godine predvidivog poslovanja, očekuje se porast prosječnih cijena smještaja za oko 12%.

PROJEKCIJE PROSJEČNIH NETO CIJENA  
NOĆENJA  
KAMPIRALIŠTE

u EUR, stalne cijene

Sezona	1	2	3	4	5
1 srpanj i kolovoz	8,0	8,4	8,7	8,9	9,0
2 lipanj i rujan	6,8	7,1	7,4	7,5	7,6
3 svibanj i listopad	6,0	6,3	6,5	6,7	6,7
4 travanj, pola studenog	5,2	5,5	5,7	5,8	5,8
UKUPNO	7,3	7,7	7,9	8,1	8,2

- Prihodi hrane i pića generiraju se kako na bazi a la carte hrane, tako i na bazi potrošnje pića i napitaka (snack-bar). Pritom se pretpostavlja da će oko 50% gostiju koji ostvare noćenje konzumirati a la carte obrok. Prosječna cijena konzumacije je 6 EUR. Nadalje, svi gosti koji ostvare noćenje, ostvare i 1,5 konzumacije pića i napitaka dnevno (prosječna potrošnja od 1,5 EUR).
- Konačno kampiralište bi ostvarivalo prihode po osnovi prodaje lokalno proizvedenih poljoprivrednih proizvoda (vino, pršut, maslinovo ulje, med i sl.). Za očekivati je da bi oko 50% gostiju koji ostvare noćenje ostvarilo i kupovinu nekog od ovih proizvoda, pri čemu bi prosječna kupnja iznosila oko 10 EUR<sup>23</sup>.

#### Financijske projekcije

Projekcije se temelje na punim godinama poslovanja, neovisno da li se one poklapaju s kalendarskim godinama. S obzirom da se ne očekuje da će se nakon pete godine predvidivog poslovanja (godina tržišne stabilizacije) prihodi znatnije mijenjati, projekcije predvidivih poslovnih prihoda iskazani su samo za prvih 5 poslovnih godina. Sve projekcije predvidivih prihoda izražene su u eurima, u stalnim cijenama.

Račun dobiti i gubitka prikazan je u skladu sa zahtjevima međunarodnog izvještajnog sustava „Uniform System of Accounts for Lodging Industry“ (USALI). Operativni (odjelni) troškovi su projicirani na temelju standardnog benchmark pristupa, uzimajući pritom za svaki karakteristični organizacijski odjel određenog sadržaja ponude tipični odnos troškova u odnosu na prihode i to sukladno uobičajenim međunarodnim operativnim standardima za objekte usporedivih značajki.

Svi prihodi i rashodi u Računu dobiti i gubitka prikazani su u neto iznosima, koji ne uključuju porez na dodanu vrijednost. Sve projekcije računa dobiti i gubitka odnose se na prvih 10 godina predvidivog poslovanja, a izražene su u eurima, u stalnim i tekućim cijenama.

Sukladno prethodnim naznakama, prihod tipičnog manjeg ruralnog domaćinstva u prvoj poslovnoj godini trebao bi iznositi oko 56.400 EUR, dok bi u stabiliziranoj godini poslovanja trebao dostići 73.000 EUR. Prihodi bi, osim usluga smještaja i usluga hrane i pića, trebali biti generirani i prodajom lokalno proizvedenih proizvoda.

---

<sup>23</sup> Pritom je predviđeno da bi ovi proizvodi bili prethodno nabavljeni od lokalnih proizvođača, pri čemu bi prodajna marža iznosila oko 40 – 50%.

PROJEKCIJA  
PRIHODA  
KAMPIRALIŠTE

u stalnim  
cijenama

EUR	1	2	3	4	5
Broj kamp mjesta	30	30	30	30	30
Korištenje kamp mjesta (%)	26,0%	32,0%	34,0%	35,0%	35,0%
Prodane kamp jedinice	1.427	1.537	1.620	1.702	1.757
DOF	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Broj noćenja	3.212	3.461	3.647	3.833	3.958
Prosječna cijena noćenja	7	8	8	8	8
<b>PRIHOD SMJEŠTAJA</b>	<b>23.495</b>	<b>26.567</b>	<b>28.970</b>	<b>31.052</b>	<b>32.375</b>
Postotak a la carte konzumacija kao udio u broju noćenja	50%	50%	50%	50%	50%
Broj a la carte konzumacija	1.606	1.730	1.823	1.917	1.979
Prosječna cijena a la carte konzumacije	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Postotak konzumacija pića i napitaka kao udio u broju noćenja	150%	150%	150%	150%	150%
Broj konzumacija pića i napitaka	4.817	5.191	5.470	5.750	5.937
Prosječna cijena konzumacije pića i napitaka	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
<b>PRIHODI HRANE I PIĆA</b>	<b>16.861</b>	<b>18.169</b>	<b>19.147</b>	<b>20.125</b>	<b>20.778</b>
Prihodi od prodaje lokalno proizvedenih proizvoda	16.058	17.304	18.235	19.166	19.789
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>16.058</b>	<b>17.304</b>	<b>18.235</b>	<b>19.166</b>	<b>19.789</b>
<b>UKUPNO POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>56.414</b>	<b>62.040</b>	<b>66.352</b>	<b>70.343</b>	<b>72.942</b>
FINANCIJSKI PRIHODI	0	0	0	0	0
IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
<b>UKUPNI PRIHOD</b>	<b>56.414</b>	<b>62.040</b>	<b>66.352</b>	<b>70.343</b>	<b>72.942</b>

Prije projekcije Računa dobiti i gubitka u stalnim i tekućim cijenama, posebno se iskazuje kalkulacija bruto plaća i obračun amortizacije.

Kalkulacija bruto plaća i svih povezanih izdataka (doprinosi na i iz plaća), temelji se na pretpostavci o četiri zaposlene osobe (na bazi ukalkuliranih sati rada) i prosječnim bruto primanjima po zaposlenom od oko 1.000 EUR mjesečno. Nadalje, plaća bi se isplaćivala samo tijekom vremena aktivnog poslovanja (6 mjeseci godišnje).

U skladu s gornjim pretpostavkama, bruto troškovi rada zaposlenih obračunati su u visini od oko 24.300 EUR godišnje i ne bi se trebali mijenjati tijekom cijelog promatranog razdoblja.

TROŠKOVI RADNE SNAGE  
KAMPIRALIŠTE

KALKULACIJA PLAĆA	Broj zaposlenih	Bruto plaća (EUR)	Ukupno plaće (EUR)
Recepcija	0,5	900	2.700
Hrana i piće	1,5	1.100	9.900
Administracija	0,5	900	2.700
Marketing i prodaja	0,5	1.200	3.600
Održavanje	1	900	5.400
<b>Ukupno</b>	<b>4</b>	<b>1.013</b>	<b>24.300</b>

S druge strane, visina amortizacije utvrđena je u visini od oko 4.450 EUR.

IZRAČUN AMORTIZACIJE  
KAMPIRALIŠTE

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	6.807,5	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	46.680	2,5%	1.167,0
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	29.175	5,0%	1.458,8
4. Oprema	14.588	12,5%	1.823,4
5. UKUPNO	97.250	4,6	4.449,2

Projekcija Računa dobiti i gubitka tijekom predvidivog desetogodišnjeg poslovanja razmatranog kampirališta u stalnim i tekućim cijenama prikazana je u sljedećim tablicama.



RAČUN DOBITI I GUBITKA  
KAMPIRALIŠTE

	tekuće cijene									
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PRIHODI</b>										
Smještaj	23.495	27.046	30.023	32.759	34.769	35.395	36.032	36.681	37.341	38.013
Dodatna hrana i piće	16.861	18.496	19.842	21.231	22.315	22.717	23.126	23.542	23.966	24.397
Ostali prihodi	16.058	17.615	18.897	20.220	21.253	21.635	22.025	22.421	22.825	23.236
<b>POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO</b>	<b>56.414</b>	<b>63.156</b>	<b>68.762</b>	<b>74.211</b>	<b>78.337</b>	<b>79.747</b>	<b>81.183</b>	<b>82.644</b>	<b>84.132</b>	<b>85.646</b>
<b>ODJELNI TROŠKOVI</b>										
<b>TROŠKOVI PRODAJE</b>										
Smještaj	470	541	600	655	695	708	721	734	747	760
Dodatna hrana i piće	5.901	6.473	6.945	7.431	7.810	7.951	8.094	8.240	8.388	8.539
Ostali prihodi	9.635	10.569	11.338	12.132	12.752	12.981	13.215	13.453	13.695	13.941
Ukupno	16.006	17.583	18.884	20.218	21.257	21.640	22.030	22.426	22.830	23.241
<b>DIREKTNE PLAĆE</b>										
Smještaj	2.700	2.749	2.798	2.848	2.900	2.952	3.005	3.059	3.114	3.170
Hrana i piće	9.900	10.078	10.260	10.444	10.632	10.824	11.018	11.217	11.419	11.624
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno	12.600	12.827	13.058	13.293	13.532	13.776	14.024	14.276	14.533	14.795
<b>OSTALI TROŠKOVI ODJELA</b>										
Smještaj	235	270	300	328	348	354	360	367	373	380
Hrana i piće	674	740	794	849	893	909	925	942	959	976
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno	909	1.010	1.094	1.177	1.240	1.263	1.285	1.308	1.332	1.356
<b>ODJELNI PROFIT</b>										
Smještaj	20.090	23.486	26.324	28.928	30.826	31.381	31.946	32.521	33.107	33.702
Dodatna hrana i piće	385	1.204	1.844	2.507	2.980	3.034	3.088	3.144	3.201	3.258
Ostali prihodi	6.423	7.046	7.559	8.088	8.501	8.654	8.810	8.968	9.130	9.294
<b>UKUPNO</b>	<b>26.899</b>	<b>31.736</b>	<b>35.727</b>	<b>39.523</b>	<b>42.308</b>	<b>43.069</b>	<b>43.844</b>	<b>44.634</b>	<b>45.437</b>	<b>46.255</b>
<b>NERASPOREĐENI TROŠKOVI</b>										
<b>PLAĆE I POVEZANI TROŠKOVI</b>										
Administracija	2.700	2.749	2.798	2.848	2.900	2.952	3.005	3.059	3.114	3.170
Marketing i prodaja	3.600	3.665	3.731	3.798	3.866	3.936	4.007	4.079	4.152	4.227
Održavanje	5.400	5.497	5.596	5.697	5.799	5.904	6.010	6.118	6.228	6.341
Ukupno	11.700	11.911	12.125	12.343	12.565	12.792	13.022	13.256	13.495	13.738
<b>OSTALI TROŠKOVI</b>										
Osnovna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administracija	564	632	688	742	783	797	812	826	841	856
Marketing i prodaja	1.128	1.263	1.375	1.484	1.567	1.595	1.624	1.653	1.683	1.713
Održavanje	846	947	1.031	1.113	1.175	1.196	1.218	1.240	1.262	1.285
Energija	1.410	1.579	1.719	1.855	1.958	1.994	2.030	2.066	2.103	2.141
Ukupno	3.949	4.421	4.813	5.195	5.484	5.582	5.683	5.785	5.889	5.995
<b>G.O.P.</b>										
<b>GOP</b>	<b>11.250</b>	<b>15.404</b>	<b>18.789</b>	<b>21.985</b>	<b>24.259</b>	<b>24.695</b>	<b>25.140</b>	<b>25.592</b>	<b>26.053</b>	<b>26.522</b>
<b>FIKSNI TROŠKOVI</b>										
Stimulativna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porezi i takse	1.128	1.149	1.169	1.190	1.212	1.234	1.256	1.278	1.301	1.325
Premije osiguranja	1.015	1.034	1.052	1.071	1.091	1.110	1.130	1.151	1.171	1.192
Rezerva za zamjenu	564	632	688	742	783	797	812	826	841	856
Amortizacija	4.449	4.449	4.449	4.449	4.449	4.449	4.449	4.449	4.449	4.449
Ostalo	282	290	298	307	315	321	327	333	339	345
Ukupno	7.439	7.553	7.657	7.759	7.850	7.911	7.974	8.037	8.102	8.167
<b>FINANCIJSKO I IZVANREDNO POSLOVANJE</b>										
Rezultat financijskog i izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>										
EBIT	3.811	7.851	11.132	14.226	16.408	16.784	17.166	17.555	17.951	18.354
<b>KAMATE</b>										
Kamate	8.753	8.910	9.070	8.079	7.050	5.981	4.871	3.719	2.524	1.285
<b>DOBIT PRIJE POREZA NA DOBIT/ GUBITAK</b>										
Dobit prije poreza na dobit/gubitak	-4.942	-1.059	2.062	6.146	9.359	10.803	12.295	13.836	15.427	17.070
<b>NETO DOBIT</b>										
Porez na dobit	0	0	0	144	903	1.039	1.179	1.324	1.474	1.629
Neto dobit	-4.942	-1.059	2.062	6.002	8.456	9.764	11.116	12.512	13.953	15.440
<b>EBITDA</b>	<b>8.260</b>	<b>12.300</b>	<b>15.581</b>	<b>18.675</b>	<b>20.858</b>	<b>21.233</b>	<b>21.615</b>	<b>22.004</b>	<b>22.400</b>	<b>22.804</b>

Pod pretpostavkom dobro osmišljene promidžbe, ovaj bi tip smještajne ponude u prve dvije godine predvidivog poslovanja ostvarivao negativan poslovni rezultat, nakon čega bi tijekom preostalih osam godina promatranog desetogodišnjeg razdoblja poslovao pozitivno. Kao i u svim ostalim, prethodno elaboriranim slučajevima, bruto dobit postupno bi se povećavala iz godine u godinu ponajviše kao

rezultat rasta popunjenosti i prosječnih cijena do godine tržišne normalizacije, odnosno smanjivanja iznosa kamata nakon treće godine predvidivog poslovanja.

### Ekonomsko-financijska ocjena

Ekonomsko-financijska ocjena razmatranog kampirališta slijedi metodološke odrednice identične onima u svim ostalim, prethodno elaboriranim slučajevima. Sukladno tome, dakle, predvidivi financijski tok i pripadajuća neto sadašnja vrijednost ovog tipa smještajne ponude iskazani su u sljedećoj tablici.

#### NOVČANI TOK

##### KAMPIRALIŠTE

	tekuće cijene											
EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
EBIT	0	3.811	7.851	11.132	14.226	16.408	16.784	17.166	17.555	17.951	18.354	
Porez na dobit	0	0	0	0	144	903	1.039	1.179	1.324	1.474	1.629	
NOPLAT	0	3.811	7.851	11.132	14.081	15.506	15.745	15.987	16.231	16.477	16.725	
Amortizacija	0	4.449	4.449	4.449	4.449	4.449	4.449	4.449	4.449	4.449	4.449	
Bruto novčani tok	0	8.260	12.300	15.581	18.531	19.955	20.194	20.436	20.680	20.926	21.174	
Promjene u radnom kapitalu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Kapitalna ulaganja	109.113	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Operativni novčani tok	-109.113	8.260	12.300	15.581	18.531	19.955	20.194	20.436	20.680	20.926	21.174	68.924
Ostatak vrijednosti											211.741	
SLOBODNI NOVČANI TOK	-109.113	8.260	12.300	15.581	18.531	19.955	20.194	20.436	20.680	20.926	232.916	280.666
WACC		9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	
Diskontni faktor	1,000	0,916	0,838	0,768	0,703	0,644	0,589	0,540	0,494	0,453	0,414	
<b>NETO SADAŠNJA</b>	<b>-109.113</b>	<b>7.563</b>	<b>10.313</b>	<b>11.962</b>	<b>13.027</b>	<b>12.845</b>	<b>11.903</b>	<b>11.030</b>	<b>10.220</b>	<b>9.469</b>	<b>96.510</b>	<b>85.730</b>

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted Taxes

IRR = 18,5%

Nakon diskontiranja predvidivog slobodnog novčanog toka kampirališta na lokaciji budućeg ribolovnog centra „Veljaci“ ponderiranim cijenom kapitala u visini od 9,21%, njegova neto sadašnja vrijednost je pozitivna i iznosi oko 85.700 EUR.

S druge strane, interna stopa rentabilnosti za ovu vrstu smještajne ponude utvrđena je u visini od 18,5%, dok bi se predujmljena sredstva u cijelosti trebala povratiti tijekom 7. godine predvidivog poslovanja.

### 10.3.8. Tradicijski objekti hrane i pica - procjena financijske isplativosti

#### Tržišne i operativne pretpostavke

- Na gotovo svim identificiranim lokalitetima općine Ljubuški pogodnim za ubranu „turistifikaciju“, turistički bi razvoj trebao početi izgradnjom malih tematiziranih tradicijskih objekata hrane i pića (konobe, gostionice, manji restorani). Takvi objekti turističko-ugostiteljske ponude trebali bi, u prosjeku, raspolagati s oko 30 sjedećih mjesta u zatvorenom i s oko 30 sjedećih mjesta na otvorenom;
- Objekti specijalizirani za usluge hrane i pića poslovat će tijekom cijele godine (365 dana);
- U stabiliziranoj, trećoj, godini predvidivog poslovanja ovi bi objekti trebali ostvariti oko 12.100 konzumacija hrane i oko 18.000 konzumacija pića i napitaka. Očekivane poslovne performanse u stabiliziranoj poslovnoj godini po karakterističnim razdobljima u godini prikazane su u sljedećim tablicama:



GODINA STABILIZIRANOG POSLOVANJA  
USLUGE HRANE

VRSTA USLUGE	srpanj i	svibanj, li-	travanj i	ostali	UKUPNO
	kolovoz	panj i ruj	listopad	mjeseci	
A) HRANA					
1. Broj dana u razdoblju	62	91	60	152	365
2. Broj sjedećih mjesta					
'- u zatvorenom	30	30	30	30	
'- na otvorenom	30	30	30	0	
3. Obrt sjedećeg mjesta/dan					
'- u zatvorenom	0,5	0,7	0,5	0,3	
'- na otvorenom	2,0	1,0	0,3	0,0	
4. Predvidivi broj konzumacija dnevno	75	51	24	9	159
5. Predvidivi broj konzumacija u razdoblju	4.650	4.641	1.440	1.368	12.099
6. Prosječna cijena konzumacije (EUR)	15,0	14,0	12,0	10,0	
7. PRIHOD HRANE - UKUPNO (EUR)	69.750	64.974	17.280	13.680	165.684

GODINA STABILIZIRANOG POSLOVANJA

USLUGE PIĆA					
VRSTA USLUGE	srpanj i	svibanj, li-	travanj i	ostali	UKUPNO
	kolovoz	panj i ruj	listopad	mjeseci	
B) PIĆA I NAPICI					
1. Broj dana u razdoblju	62	91	60	152	365
2. Broj sjedećih mjesta					
'- u zatvorenom	30	30	30	30	
'- na otvorenom	30	30	30	0	
3. Obrt sjedećeg mjesta/dan					
'- u zatvorenom	0,5	1,0	0,8	0,5	
'- na otvorenom	3,0	1,5	0,5	0,0	
4. Predvidivi broj konzumacija dnevno	105	75	39	15	234
5. Predvidivi broj konzumacija u razdoblju	6.510	6.825	2.340	2.280	17.955
6. Prosječna cijena konzumacije (EUR)	2,5	2	1,5	1,5	
7. PRIHOD PIĆA I NAPITAKA - UKUPNO (EUR)	16.275	13.650	3.510	3.420	36.855

- Ostali prihodi generiraju se na bazi prodaje maslinovog ulja, meda, ljekovitog bilja, vina, pršuta i sl. Pritom se pretpostavlja da će oko 20% gostiju koji ostvare konzumaciju hrane, ostvariti kupnju jednog ili više proizvoda, pri čemu će se ostvariti prosječna potrošnja od oko 10 EUR.

### Financijske projekcije

Projekcije se temelje na punim godinama poslovanja, neovisno da li se one poklapaju s kalendarskim godinama. S obzirom da se ne očekuje da će se nakon pete godine predvidivog poslovanja (godina tržišne stabilizacije) prihodi znatnije mijenjati, projekcije predvidivih poslovnih prihoda iskazani su samo za prvih 5 poslovnih godina. Sve projekcije predvidivih prihoda izražene su u eurima, u stalnim cijenama.

Račun dobiti i gubitka prikazan je u skladu sa zahtjevima međunarodnog izvještajnog sustava „Uniform System of Accounts for Lodging Industry“ (USALI). Operativni (odjelni) troškovi su projicirani na temelju standardnog benchmark pristupa, uzimajući pritom za svaki karakteristični organizacijski odjel određenog sadržaja ponude tipični odnos troškova u odnosu na prihode i to sukladno uobičajenim međunarodnim operativnim standardima za objekte usporedivih značajki.

Svi prihodi i rashodi u Računu dobiti i gubitka prikazani su u neto iznosima, koji ne uključuju porez na dodanu vrijednost. Sve projekcije računa dobiti i gubitka odnose

se na prvih 10 godina predvidivog poslovanja, a izražene su u eurima, u stalnim i tekućim cijenama.

Sukladno prethodnim naznakama, prihod tipičnog tradicijskog objekta hrane i pića u prvoj poslovnoj godini trebao bi iznositi oko 159.900 EUR, dok bi u stabiliziranoj godini poslovanja trebao dostići 226.700 EUR. Prihodi bi, osim usluga smještaja i povremenih usluga hrane i pića, trebali biti generirani i prodajom lokalno proizvedenih proizvoda.

PROJEKCIJA PRIHODA					
SAMO USLUGE HRANE I PIĆA					
u stalnim cijenama					
EUR	1	2	3	4	5
Broj a la carte konzumacija	8.469	10.284	12.099	12.099	12.099
Prosječna cijena a la carte konzumacije	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7
Broj konzumacija pića i napitaka	13.466	15.711	17.955	17.955	17.955
Prosječna cijena konzumacije pića i napitaka	2,0	2,0	2,1	2,1	2,1
<b>UKUPNI PRIHODI HRANE I PIĆA</b>	<b>142.911</b>	<b>172.253</b>	<b>202.539</b>	<b>202.539</b>	<b>202.539</b>
Prihodi od prodaje ulja, meda, rakije, vina i sl.	16.939	20.568	24.198	24.198	24.198
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>16.939</b>	<b>20.568</b>	<b>24.198</b>	<b>24.198</b>	<b>24.198</b>
<b>UKUPNO POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>159.850</b>	<b>192.821</b>	<b>226.737</b>	<b>226.737</b>	<b>226.737</b>
FINANCIJSKI PRIHODI	0	0	0	0	0
IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
<b>UKUPNI PRIHOD</b>	<b>159.850</b>	<b>192.821</b>	<b>226.737</b>	<b>226.737</b>	<b>226.737</b>

Prije projekcije Računa dobiti i gubitka u stalnim i tekućim cijenama, posebno se iskazuje kalkulacija bruto plaća i obračun amortizacije.

Kalkulacija bruto plaća i svih povezanih izdataka (doprinosi na i iz plaća) za ovaj tip buduće turističko-ugostiteljske ponude na lokalitetima općine Ljubuški identificiranim kao osobito podognima za ubrzanu „turistikaciju“, temelji se na pretpostavci o 5 stalno zaposlena djelatnika (na bazi ukalkuliranih sati rada) i prosječnim bruto primanjima po zaposlenom od oko 1.300,0 EUR mjesečno.

U skladu s gornjim pretpostavkama, a uvažavajući činjenicu da bi se plaće isplaćivale tijekom cijele godine (12 mjeseci), bruto troškovi rada obračunati su u visini od 79.200 EUR godišnje i ne bi se trebali značajnije mijenjati tijekom cijelog promatranog razdoblja.

**TROŠKOVI RADNE SNAGE**  
SAMO USLUGE HRANE I PIĆA

KALKULACIJA PLAĆA	Broj zaposlenih	Bruto plaća	Ukupno plaće (EUR)
Hrana i piće	4	1400	67200
Administracija	0,5	1000	6000
Marketing i prodaja	0,3	1000	3600
Održavanje	0,2	1000	2400
<b>UKUPNO</b>	<b>5</b>	<b>1.320</b>	<b>79.200</b>

S druge strane, visina amortizacije utvrđena je u visini od oko 3.600 EUR.

**IZRAČUN AMORTIZACIJE**  
**SAMO USLUGE HRANE I PIĆA**

Predvidiva tehnička struktura ulaganja	Ukupna ulaganja (EUR)	Amortizacijska stopa	Iznos amortizacije
1. Osnivačka ulaganja	3.900,0	0,0%	0,0
2. Građevinski radovi	39.000	2,5%	975,0
3. Zanatsko-obrtnički i instalaterski radovi	23.400	5,0%	1.170,0
4. Oprema	11.700	12,5%	1.462,5
<b>UKUPNO</b>	<b>78.000</b>	<b>4,6</b>	<b>3.607,5</b>

Projekcija Računa dobiti i gubitka tijekom predvidivog desetogodišnjeg poslovanja tipičnog tradicijskog objekta hrane i pića na nekom od identificiranih, turistički potentnih, lokaliteta na području općine Ljubuški u stalnim i tekućim cijenama prikazana je u sljedećim tablicama.

RAČUN DOBITI I GUBITKA  
SAMO USLUGE HRANE I PIĆA

u stalnim cijenama

EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PRIHODI</b>										
Smještaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hrana i piće	142.911	172.253	202.539	202.539	202.539	202.539	202.539	202.539	202.539	202.539
Ostali prihodi	16.939	20.568	24.198	24.198	24.198	24.198	24.198	24.198	24.198	24.198
<b>POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO</b>	<b>159.850</b>	<b>192.821</b>	<b>226.737</b>	<b>226.737</b>	<b>226.737</b>	<b>226.737</b>	<b>226.737</b>	<b>226.737</b>	<b>226.737</b>	<b>226.737</b>
<b>ODJELNI TROŠKOVI</b>										
<b>TROŠKOVI PRODAJE</b>										
Smještaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hrana i piće	57.165	68.901	81.016	81.016	81.016	81.016	81.016	81.016	81.016	81.016
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>57.165</b>	<b>68.901</b>	<b>81.016</b>	<b>81.016</b>	<b>81.016</b>	<b>81.016</b>	<b>81.016</b>	<b>81.016</b>	<b>81.016</b>	<b>81.016</b>
<b>DIREKTNE PLAĆE</b>										
Smještaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hrana i piće	67.200	67.200	67.200	67.200	67.200	67.200	67.200	67.200	67.200	67.200
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>67.200</b>	<b>67.200</b>	<b>67.200</b>	<b>67.200</b>	<b>67.200</b>	<b>67.200</b>	<b>67.200</b>	<b>67.200</b>	<b>67.200</b>	<b>67.200</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI ODJELA</b>										
Smještaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hrana i piće	2.858	3.445	4.051	4.051	4.051	4.051	4.051	4.051	4.051	4.051
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>2.858</b>	<b>3.445</b>	<b>4.051</b>	<b>4.051</b>	<b>4.051</b>	<b>4.051</b>	<b>4.051</b>	<b>4.051</b>	<b>4.051</b>	<b>4.051</b>
<b>ODJELNI PROFIT</b>										
Smještaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hrana i piće	15.689	32.707	50.273	50.273	50.273	50.273	50.273	50.273	50.273	50.273
Ostali prihodi	16.939	20.568	24.198	24.198	24.198	24.198	24.198	24.198	24.198	24.198
<b>UKUPNO</b>	<b>32.627</b>	<b>53.275</b>	<b>74.471</b>	<b>74.471</b>	<b>74.471</b>	<b>74.471</b>	<b>74.471</b>	<b>74.471</b>	<b>74.471</b>	<b>74.471</b>
<b>NERASPOREĐENI TROŠKOVI</b>										
<b>PLAĆE I POVEZANI TROŠKOVI</b>										
Administracija	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Marketing i prodaja	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Održavanje	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
<b>Ukupno</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI</b>										
Osnovna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administracija	1.598	1.928	2.267	2.267	2.267	2.267	2.267	2.267	2.267	2.267
Marketing i prodaja	1.598	1.928	2.267	2.267	2.267	2.267	2.267	2.267	2.267	2.267
Održavanje	4.795	5.785	6.802	6.802	6.802	6.802	6.802	6.802	6.802	6.802
Energija	6.394	7.713	9.069	9.069	9.069	9.069	9.069	9.069	9.069	9.069
<b>Ukupno</b>	<b>14.386</b>	<b>17.354</b>	<b>20.406</b>	<b>20.406</b>	<b>20.406</b>	<b>20.406</b>	<b>20.406</b>	<b>20.406</b>	<b>20.406</b>	<b>20.406</b>
<b>G.O.P.</b>										
<b>GOP</b>	<b>6.241</b>	<b>23.921</b>	<b>42.064</b>	<b>42.064</b>	<b>42.064</b>	<b>42.064</b>	<b>42.064</b>	<b>42.064</b>	<b>42.064</b>	<b>42.064</b>
<b>FIKSNi TROŠKOVI</b>										
Stimulativna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porezi i takse	3.197	3.197	3.197	3.197	3.197	3.197	3.197	3.197	3.197	3.197
Premije osiguranja	2.877	2.877	2.877	2.877	2.877	2.877	2.877	2.877	2.877	2.877
Rezerva za zamjenu	3.197	3.856	4.535	4.535	4.535	6.802	6.802	6.802	6.802	6.802
Amortizacija	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608
Ostalo	1.598	1.614	1.631	1.647	1.663	1.663	1.663	1.663	1.663	1.663
<b>Ukupno</b>	<b>14.477</b>	<b>15.153</b>	<b>15.847</b>	<b>15.863</b>	<b>15.880</b>	<b>18.147</b>	<b>18.147</b>	<b>18.147</b>	<b>18.147</b>	<b>18.147</b>
<b>FINANCIJSKO I IZVANREDNO POSLOVANJE</b>										
Rezultat finansijskog i izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>										
<b>EBIT</b>	<b>-8.237</b>	<b>8.768</b>	<b>26.217</b>	<b>26.201</b>	<b>26.184</b>	<b>23.917</b>	<b>23.917</b>	<b>23.917</b>	<b>23.917</b>	<b>23.917</b>
<b>KAMATE</b>										
Kamate	7.020	7.020	7.020	6.143	5.265	4.388	3.510	2.633	1.755	878
<b>DOBIT PRIJE POREZA NA DOBIT/ GUBITAK</b>										
Dobit prije poreza na dobit/gubitak	-15.257	1.748	19.197	20.058	20.919	19.529	20.407	21.284	22.162	23.039
<b>NETO DOBIT</b>										
Porez na dobit	0	0	569	2.006	2.092	1.953	2.041	2.128	2.216	2.304
<b>Neto dobit</b>	<b>-15.257</b>	<b>1.748</b>	<b>18.628</b>	<b>18.052</b>	<b>18.827</b>	<b>17.577</b>	<b>18.366</b>	<b>19.156</b>	<b>19.946</b>	<b>20.736</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-4.629</b>	<b>12.376</b>	<b>29.825</b>	<b>29.808</b>	<b>29.792</b>	<b>27.524</b>	<b>27.524</b>	<b>27.524</b>	<b>27.524</b>	<b>27.524</b>

RAČUN DOBITI I GUBITKA  
SAMO USLUGE HRANE I PIĆA

	tekuće cijene									
EUR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PRIHODI</b>										
Smještaj (na bazi polupansiona)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dodatna hrana i piće	142.911	175.353	209.896	213.674	217.520	221.436	225.421	229.479	233.610	237.815
Ostali prihodi	16.939	20.939	25.077	25.528	25.988	26.456	26.932	27.417	27.910	28.413
<b>POSLOVNI PRIHODI - UKUPNO</b>	<b>159.850</b>	<b>196.292</b>	<b>234.973</b>	<b>239.203</b>	<b>243.508</b>	<b>247.891</b>	<b>252.353</b>	<b>256.896</b>	<b>261.520</b>	<b>266.227</b>
<b>ODJELNI TROŠKOVI</b>										
<b>TROŠKOVI PRODAJE</b>										
Smještaj (na bazi polupansiona)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dodatna hrana i piće	57.165	70.141	83.958	85.470	87.008	88.574	90.169	91.792	93.444	95.126
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>57.165</b>	<b>70.141</b>	<b>83.958</b>	<b>85.470</b>	<b>87.008</b>	<b>88.574</b>	<b>90.169</b>	<b>91.792</b>	<b>93.444</b>	<b>95.126</b>
<b>DIREKTNE PLAĆE</b>										
Smještaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hrana i piće	67.200	68.410	69.641	70.895	72.171	73.470	74.792	76.138	77.509	78.904
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>67.200</b>	<b>68.410</b>	<b>69.641</b>	<b>70.895</b>	<b>72.171</b>	<b>73.470</b>	<b>74.792</b>	<b>76.138</b>	<b>77.509</b>	<b>78.904</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI ODJELA</b>										
Smještaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hrana i piće	2.858	3.507	4.198	4.273	4.350	4.429	4.508	4.590	4.672	4.756
Ostali prihodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>2.858</b>	<b>3.507</b>	<b>4.198</b>	<b>4.273</b>	<b>4.350</b>	<b>4.429</b>	<b>4.508</b>	<b>4.590</b>	<b>4.672</b>	<b>4.756</b>
<b>ODJELNI PROFIT</b>										
Smještaj (na bazi polupansiona)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dodatna hrana i piće	15.689	33.295	52.099	53.036	53.991	54.963	55.952	56.959	57.985	59.028
Ostali prihodi	16.939	20.939	25.077	25.528	25.988	26.456	26.932	27.417	27.910	28.413
<b>UKUPNO</b>	<b>32.627</b>	<b>54.234</b>	<b>77.176</b>	<b>78.565</b>	<b>79.979</b>	<b>81.419</b>	<b>82.884</b>	<b>84.376</b>	<b>85.895</b>	<b>87.441</b>
<b>NERASPOREĐENI TROŠKOVI</b>										
<b>PLAĆE I POVEZANI TROŠKOVI</b>										
Administracija	6.000	6.108	6.218	6.330	6.444	6.560	6.678	6.798	6.920	7.045
Marketing i prodaja	3.600	3.665	3.731	3.798	3.866	3.936	4.007	4.079	4.152	4.227
Održavanje	2.400	2.443	2.487	2.532	2.578	2.624	2.671	2.719	2.768	2.818
<b>Ukupno</b>	<b>12.000</b>	<b>12.216</b>	<b>12.436</b>	<b>12.660</b>	<b>12.888</b>	<b>13.120</b>	<b>13.356</b>	<b>13.596</b>	<b>13.841</b>	<b>14.090</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI</b>										
Osnovna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administracija	1.598	1.963	2.350	2.392	2.435	2.479	2.524	2.569	2.615	2.662
Marketing i prodaja	1.598	1.963	2.350	2.392	2.435	2.479	2.524	2.569	2.615	2.662
Održavanje	4.795	5.889	7.049	7.176	7.305	7.437	7.571	7.707	7.846	7.987
Energija	6.394	7.852	9.399	9.568	9.740	9.916	10.094	10.276	10.461	10.649
<b>Ukupno</b>	<b>14.386</b>	<b>17.666</b>	<b>21.148</b>	<b>21.528</b>	<b>21.916</b>	<b>22.310</b>	<b>22.712</b>	<b>23.121</b>	<b>23.537</b>	<b>23.960</b>
<b>G.O.P.</b>										
<b>GOP</b>	<b>6.241</b>	<b>24.352</b>	<b>43.592</b>	<b>44.377</b>	<b>45.176</b>	<b>45.989</b>	<b>46.817</b>	<b>47.659</b>	<b>48.517</b>	<b>49.391</b>
<b>FIKSNI TROŠKOVI</b>										
Stimulativna menadžment naknada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porezi i takse	3.197	3.255	3.313	3.373	3.433	3.495	3.558	3.622	3.687	3.754
Premije osiguranja	2.877	2.929	2.982	3.035	3.090	3.146	3.202	3.260	3.319	3.378
Rezerva za zamjenu	3.197	3.926	4.699	4.784	4.870	4.957	5.044	5.131	5.218	5.307
Amortizacija	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608
Ostalo	1.598	1.644	1.690	1.737	1.786	1.819	1.851	1.885	1.919	1.953
<b>Ukupno</b>	<b>14.477</b>	<b>15.361</b>	<b>16.292</b>	<b>16.537</b>	<b>16.788</b>	<b>19.504</b>	<b>19.790</b>	<b>20.081</b>	<b>20.378</b>	<b>20.680</b>
<b>FINANCIJSKO I IZVANREDNO POSLOVANJE</b>										
Rezultat financijskog i izvanrednog poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBIT</b>										
EBIT	-8.237	8.991	27.300	27.840	28.388	26.485	27.027	27.578	28.139	28.711
<b>KAMATE</b>										
Kamate	7.020	7.146	7.275	6.480	5.654	4.797	3.907	2.983	2.024	1.030
<b>DOBIT PRIJE POREZA NA DOBIT/ GUBITAK</b>										
Dobit prije poreza na dobit/gubitak	-15.257	1.845	20.025	21.359	22.734	21.688	23.120	24.595	26.115	27.681
<b>NETO DOBIT</b>										
Porez na dobit	0	0	590	2.116	2.247	2.135	2.271	2.412	2.556	2.705
<b>Neto dobit</b>	<b>-15.257</b>	<b>1.845</b>	<b>19.436</b>	<b>19.243</b>	<b>20.487</b>	<b>19.553</b>	<b>20.849</b>	<b>22.184</b>	<b>23.559</b>	<b>24.975</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-4.629</b>	<b>12.599</b>	<b>30.908</b>	<b>31.447</b>	<b>31.995</b>	<b>30.092</b>	<b>30.634</b>	<b>31.186</b>	<b>31.747</b>	<b>32.318</b>

Pod pretpostavkom dobro osmišljene promidžbe, ovaj bi tip smještajne ponude samo tijekom prve godine predvidivog poslovanja ostvarivao negativan poslovni rezultat, nakon čega bi tijekom preostalih devet godina promatranog desetogodišnjeg razdoblja poslovao pozitivno i ostvarivao postupni rast bruto dobiti.

## Ekonomsko-financijska ocjena

Ekonomsko-financijska ocjena tipičnog tradicijskog objekta hrane i pića slijedi metodološke odrednice koje su već prethodno detaljno elaborirane. Sukladno tome, dakle, predvidivi financijski tok i pripadajuća neto sadašnja vrijednost ove vrste buduće turističko-ugostiteljske ponude na izabranim lokalitetima općine Ljubuški iskazani su u sljedećoj tablici.

### NOVČANI TOK

#### SAMO USLUGE HRANE I PIĆA

EUR	tekuće cijene										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EBIT	0	-8.237	8.991	27.300	27.840	28.388	26.485	27.027	27.578	28.139	28.711
Porez na dobit	0	0	0	590	2.116	2.247	2.135	2.271	2.412	2.556	2.705
NOPLAT	0	-8.237	8.991	26.711	25.724	26.141	24.350	24.755	25.167	25.583	26.006
Amortizacija	0	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608	3.608
Bruto novčani tok	0	-4.629	12.599	30.318	29.331	29.749	27.957	28.363	28.774	29.191	29.613
Promjene u radnom kapitalu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitalna ulaganja	88.350	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Operativni novčani tok	-88.350	-4.629	12.599	30.318	29.331	29.749	27.957	28.363	28.774	29.191	29.613
Ostatak vrijednosti											296.131
SLOBODNI NOVČANI TOK	-88.350	-4.629	12.599	30.318	29.331	29.749	27.957	28.363	28.774	29.191	325.744
WACC		9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%	9,21%
Diskontni faktor	1,000	0,916	0,838	0,768	0,703	0,644	0,589	0,540	0,494	0,453	0,414
<b>NETO SADAŠNJA VRIJEDNOST</b>	<b>-88.350</b>	<b>-4.239</b>	<b>10.563</b>	<b>23.277</b>	<b>20.619</b>	<b>19.150</b>	<b>16.479</b>	<b>15.308</b>	<b>14.220</b>	<b>13.209</b>	<b>134.975</b>

152.916

449.047

175.211

NOPLAT = Net Operating Profit Less Adjusted Taxes

IRR = 27,1%

Nakon diskontiranja predvidivog slobodnog novčanog toka tipičnog tradicijskog objekta hrane i pića ponderiranom cijenom kapitala u visini od 9,21%, njegova neto sadašnja vrijednost je pozitivna i iznosi oko 175.200 EUR.

S druge strane, interna stopa rentabilnosti za ovu vrstu turističko-ugostiteljske ponude na području općine Ljubuški utvrđena je u visini od 27,1%, dok bi se predujmljena sredstva u cijelosti trebala povratiti već tijekom 5. godine predvidivog poslovanja.

## 11. MARKETING PLAN

U namjeri da se ostvari zacrtana vizija razvoja turizma i prostor općine Ljubuški pretvori u poželjnu i konkurentnu destinaciju sukladno odrednicama razvojnog koncepta predloženog u Poglavlju 8. ovog dokumenta, potrebno je tržištu ne samo ponuditi odgovarajuće turističke doživljaje i/ili proizvode, već ga i pravovremeno informirati o sustavu turističkih doživljaja koje ova destinacija nudi. Drugim riječima, potrebno je potaknuti ciljne potrošačke segmente na posjetu. Pri tome, valja imati na umu da se funkcioniranje prostora općine Ljubuški kao potpuno integrirane turističke destinacije očekuje tek po završetku strateških projekata definiranih u točki 9. i točki 10. ovog dokumenta. Njihova realizacija u mnogome ovisi o pronalazaženju investicijskih sredstava koji nisu osigurana trenutnim sustavom financiranja. Kako komunikacija s tržištem prvenstveno ovisi o proizvodima koji se mogu ponuditi u određenom trenutku, tako bi razvoj detaljne marketinške strategije za sljedeći dugoročni (desetogodišnji) period bio, u najboljem slučaju, izuzetno spekulativan. Stoga se plan marketinga odnosi na kraće vremensko razdoblje (do četiri godine). Isto tako, a s obzirom na odrednice prve faze turističkog razvoja, marketinške su aktivnosti usmjerene na izgradnju turističkog brenda, razvoj proizvoda te uvođenje destinacije Ljubuški na turističko tržište.

### 11.1. Ciljevi marketinga

Ciljevi marketinga polazište su za osmišljavanje integralnog turističkog proizvoda destinacije Ljubuški te moraju biti usklađeni s temeljnim razvojnim usmjerenjima definiranim vizijom i razvojnim konceptom. S obzirom da je ovaj plan marketinga dio cjelovite razvojne strategije kojom su obuhvaćeni osnovni razvojni pravci, razvojni programi i ključni projekti koji podržavaju definirane razvojne odrednice, marketing je usmjeren prvenstveno na definiranje aktivnosti vezanih uz identificiranje tržišno spremnih proizvoda i učinkovitu komunikaciju s ciljnim tržištima. U tom kontekstu, a uvažavajući trenutni stupanj turističkog razvoja općine Ljubuški, ciljevi marketinga trebaju biti vezani uz uvođenje destinaciji Ljubuški na turističko tržište, formiranje tržišno spremnih turističkih proizvoda te uspostavu preduvjeta za uspješnu implementaciju ovih aktivnosti. U skladu s rečenim, konkretni marketinški ciljevi koje valja ostvariti su:

- uvođenje destinacije Ljubuški na turističko tržište kako bi se pravovremeno stvorio imidž destinacije, odnosno kako bi destinacija Ljubuški postala dio skupa potencijalnih destinacija o kojima posjetitelji razmišljaju kada žele kraći obiteljski odmor, punjenje baterija i psihofizičku rekuperaciju;
- identifikacija i razvoj turističkih proizvoda konzistentnih s vizijom, misijom i razvojnim konceptom pri čemu, s obzirom na ograničene ljudske i financijske resurse, napore valja usmjeriti na razvoj onih proizvoda koji u relativno kratkom roku mogu biti plasirani na tržište samostalnih i organiziranih odmorišnih putovanja;
- uspostavljanje sustava marketinga, komunikacije i prodaje destinacije Ljubuški, osobito uvažavajući činjenicu da je na cijelom području BiH sustav turističkih zajednica regionaliziran, odnosno da su ukinute turističke zajednice gradova i općina. U tom smislu, posebno valja voditi računa o integraciji marketing sustava općine Ljubuški u marketinške aktivnosti Turističke zajednice Zapadno-hercegovačke županije;

- uspostavljanje partnerstva s turoperatorima i putničkim agencijama koje organiziraju izlete u područje Hercegovine, osobito tijekom ljetnih mjeseci, kako bi se pojedini turistički lokaliteti destinacije Ljubuški uključili u njihove jednodnevne programe obilaska te kako bi se time, posredno, stvorili dobri temelji za učinkovitu suradnju kada se u području općine Ljubuški stvore pretpostavke za višednevni boravak.

Sukladno ovako definiranim ciljevima, aktivnosti povezane s njihovom realizacijom mogu se podijeliti u dvije osnovne skupine – prvu čini skup aktivnosti vezan za tržišno pozicioniranje, utvrđivanje osnovnih turističkih proizvoda destinacije Ljubuški te identifikaciju ciljnih tržišta, dok je drugi skup aktivnosti vezan uz stvaranje pretpostavki za učinkoviti marketing/promociju, kao i uz definiranje programa kojima će se destinacija Ljubuški lansirati na turističko tržište i doprijeti do ciljnih potrošačkih segmenata.

## 11.2. Tržišno pozicioniranje prostora općine Ljubuški

Trenutno prostor općine Ljubuški nije sustavno promoviran kao turistička destinacija. TZ Zapadno-hercegovačke županije prostor županije promovira u cjelini, a tržišno pozicioniranje županije predloženo federalnom strategijom razvoja turizma kao Oaza u kamenu za sada se primjenjuje tek u tragovima. TZ ne promovira pojedinačno gradove i općine, već samo pojedinačne turističke atrakcije. Naglasak se, pritom, stavlja na otkrivanje i doživljaj. Otkrivanje se odnosi na činjenicu da je većini ciljnih tržišnih segmenata ovaj prostor gotovo potpuno nepoznat, a doživljavanje na niz specifičnih aktivnosti vezanih uz prirodu i kulturu. Polazeći od gornjih naznaka, cijeli prostor općine Ljubuški mora se uklopiti u kontekst turističkog pozicioniranja županije, ali na način koji će isticati da je riječ o zasebnom, potpuno zaokruženom i prepoznatljivom prostoru s vlastitim sustavom turističkih doživljaja. Drugim riječima, u cilju uspješnog diferenciranja od ostalih dijelova Hercegovine, općina Ljubuški mora naglašavati jedinstvenost i autentičnost turističkih doživljaja koje nudi.

Ključni elementi diferencijacije ili razlikovni elementi na temelju kojih se ovaj prostor može uspješno diferencirati od konkurencije, odnosno na temelju kojih će se već u kratkom roku najučinkovitije kreirati poželjan i tržišno prepoznatljiv turistički imidž općine Ljubuški, a time stvoriti i prijeko potrebni identitet, su:

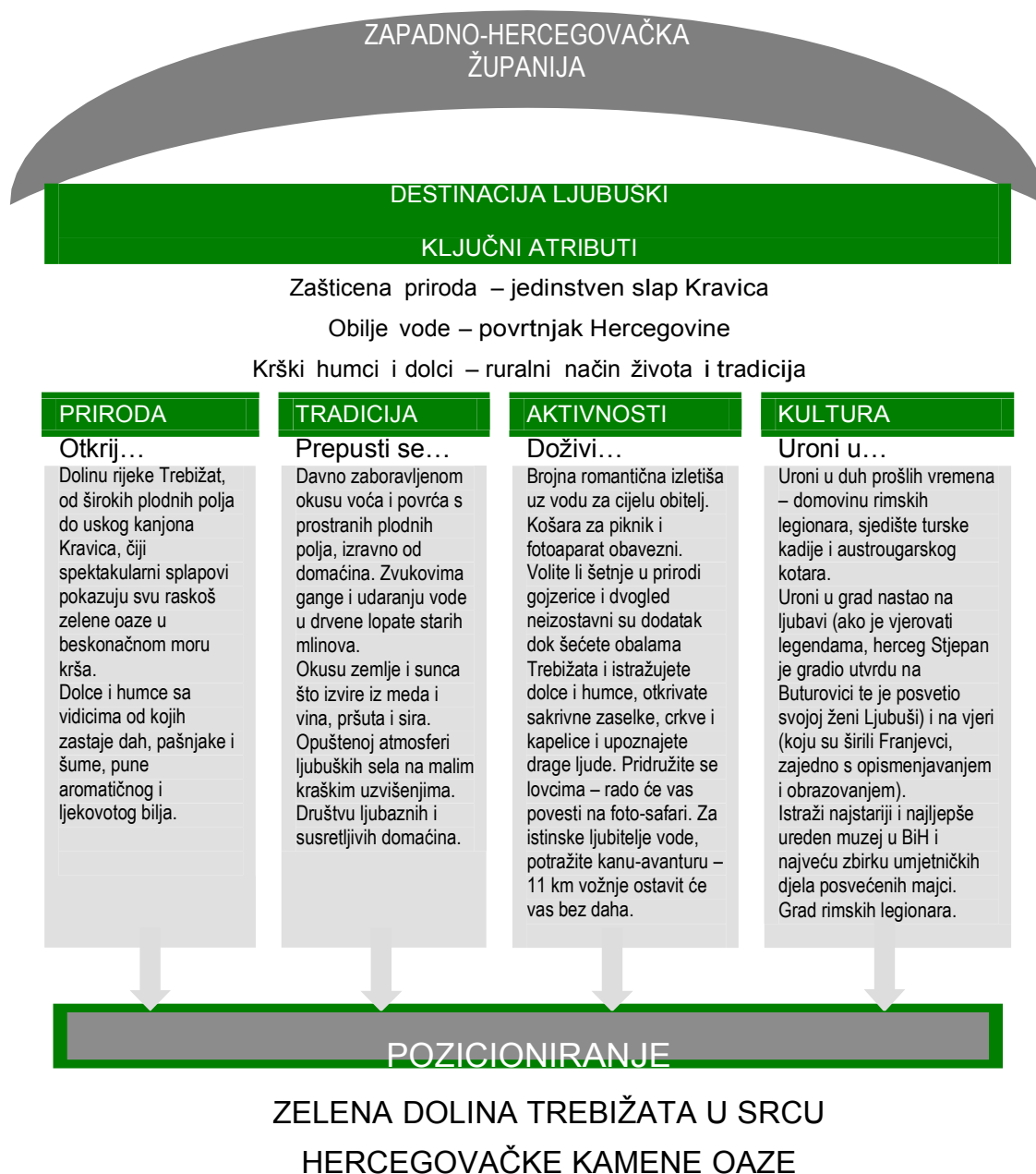
- slap Kravica, koji svojom veličinom i bogatstvom vode, sedrom i pitoresknim kanjonom predstavlja jedan od najljepših, iako turistički slabo iskorištenih, turističkih atrakcija Hercegovine;
- rijeka Trebižat, sa sedrenim barijerama, slapovima i kupalištima kao izuzetno pogodna za bijeg od ljetnih vrućina, piknike u prirodi, ali i niz sportsko-rekreacijskih aktivnosti kao što su opuštajuće šetnje duž njenih obala, sportski ribolov i/ili vožnja kanuom tijekom cijele godine;
- dugogodišnja tradicija povrtlarstva i voćarstva u dolini Trebižata, na temelju koje se može razviti kritična masa (koncentracija) autohtonih proizvođača koji svoje proizvode prodaju izravno izletnicima/turistima, a što će poticati višestruki dolazak posjetitelja u potrazi za prirodno i ekološki uzgojenim poljoprivrednim proizvodima;
- miran i opušten način života u izvornom ruralnom okruženju hercegovačkih sela na kraškim uzvisinama u društvu ugodnih, prijateljskih i druželjubivih domaćina;



- bogata tradicija ruralnog života (plesovi, napjevi, običaji, tradicijski proizvodi) te očuvana rasuta stočarska sela i sklopovi (Staro Hardomilje, Klobuk);
- prostor bogate kulturne baštine - od davnina središte zapadne Hercegovine i duhovne tradicije koju njeguju Franjevci;
- prostor ugodne mediteranske klime s najviše sunčanih dana – idealan za boravak većim dijelom godine.

Gradeći na razlikovnim elementima utemeljenim u postojećoj resursno-atraksijskoj osnovi i, inicijalno, izletničkom karakteru boravka na ovom prostoru, ključni atributi pozicioniranja destinacije Ljubuški sažeti su na Slici 11.2.1.

Slika 11.2.1. Ključni atributi pozicioniranja destinacije Ljubuški



### 11.3. Primarni turistički proizvodi destinacije Ljubuški

Programski razvojni koncept (točka 8. ovog dokumenta) predlaže integralni turistički proizvod destinacije Ljubuški koji se sastoji od osnovnog, dodatnog i proširenog proizvoda. Osnovni proizvod čini uglavnom smještaj, podržavajući proizvod je skup atrakcija i aktivnosti koje su u funkciji bogaćenja sadržaja boravka, dok prošireni proizvod čine atrakcije i doživljaji u širem okruženju (izvan granice općine Ljubuški). Podržavajući proizvod djelomično zahtjeva ulaganje u infrastrukturu za posjetitelje, temeljem plana konkurentnosti (točka 9.), a djelomično se sastoji od niza komplementarnih usluga i sadržaja za čiji razvoj ili tržišno aktiviranje nisu potrebna značajnija sredstva.

S obzirom da plan marketinga obuhvaća kraće vremensko razdoblje, u kojem nije za očekivati značajniji investicijski ciklus u turističke infrastrukturu, u marketinškom smislu potrebno je identificirati one proizvode koji se mogu osmisliti i lansirati na tržište relativno brzo i sa skromnim financijskim i ljudskim resursima. Pritom se identifikacija ovih proizvoda temelji kako na analizi resursno-atrakcijske osnove i identifikaciji doživljaja koji se na toj osnovi mogu osmisliti, tako i na odrednicama vizije turističkog razvoja razmatranog područja obuhvata. Sukladno navedenom, turistički proizvod destinacije Ljubuški, u inicijalnoj fazi razvoja, treba biti sljedećih karakteristika:

- uglavnom vizitacijskog karaktera (poludnevni i jednodnevni boravak);
- s naglaskom na aktivnosti vezane uz prirodu, kulturu života i rada te posjete kulturnim atrakcijama;
- pretežitim dijelom sportsko-rekreacijski te, manjim dijelom, dokoličarsko-edukacijski;
- u ljetnoj sezoni namijenjen uglavnom stacionarnim turistima na obali u sklopu organiziranih i samostalnih izleta, odnosno domaćim turistima (stanovnicima Hercegovine i Dalmacije) u proljetnim i jesenskim mjesecima;
- obilazak pojedinih lokaliteta i/ili atrakcija, poglavito osobnim automobilom;
- tematiziran prema doživljajima i usmjeren na specijalizirane, precizno definirane tržišne segmente;
- odabran na temelju stupnja tržišne spremnosti, što znači da se naperi ulažu u razvoj onih proizvoda koji se mogu plasirati na tržište (rezervirati i kupiti) uz minimalna financijska sredstva i u vrlo kratkom vremenskom roku.

Prema ovim kriterijima, proizvodi koje destinacija Ljubuški može formirati u relativno kratkom vremenu vezani su uz

- odmor i opuštanje;
- aktivni odmor u prirodi, osobito sportski ribolov te promatranje životinjskog i biljnog svijeta;
- dokoličarsku edukaciju oslonjenu na ruralnu tradiciju i kulturnu-povijesnu baštinu, osobito vezanu uz posjet seoskim gospodarstvima i kušaonicama te Samostanu Sv. Ante, odnosno njegovom muzejsko-galerijskom postavu.

U skladu s navedenim, sustav proizvoda na koje općina Ljubuški mora igrati već u kratkom roku bio bi kako slijedi:

PROIZVOD	PREDAH ZA CIJELU OBITELJ								
Doživljaj	Odmor i opuštanje								
Osnovni proizvod	Kupališta/izletišta na rijeci Trebižat								
Podržavajući proizvodi	Igrališta i sadržaji za djecu nižeg uzrasta Kvalitetna ugostiteljska ponuda Prometna signalizacija i organizacija	parkiranja Spasilačka služba Šetališta s klupama							
Tržišna spremnost	Poluspremno								
Ciljna tržišta	Obitelji s djecom mlađeg uzrasta Mladi/grupe prijatelja Posjetitelji u tranzitu								
Sezonalnost	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Proljeće</th> <th>Ljeto</th> <th>Jesen</th> <th>Zima</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Proljeće	Ljeto	Jesen	Zima	V	V	V	
Proljeće	Ljeto	Jesen	Zima						
V	V	V							

PROIZVOD	POHODI U DIVLJINU								
Doživljaj	Otkrivanje, doživljavanje novog i nesvakidašnjeg								
Osnovni proizvod	Obilazak lovišta Ljubuškog i okolice u organizaciji lovačkog društva kako bi se promatrao životinjski svijet u prirodnom staništu, s usputnom interpretacijom biljnog svijeta.								
Podržavajući proizvodi	Objed na seoskom obiteljskom gospodarstvu Kušanje poljoprivrednih proizvoda Iznajmljivanje dvogleda Vodič kroz životinjski i biljni svijet Hercegovine								
Tržišna spremnost	Poluspremno								
Ciljna tržišta	Stariji parovi/grupe prijatelja Mladi parovi/grupe prijatelja Školske ekurzije								
Sezonalnost	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Proljeće</th> <th>Ljeto</th> <th>Jesen</th> <th>Zima</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> </tbody> </table>	Proljeće	Ljeto	Jesen	Zima	V	V	V	V
Proljeće	Ljeto	Jesen	Zima						
V	V	V	V						

PROIZVOD	URONI U ŽIVOT SELA								
Doživljaj	Otkrivanje, upoznavanje domaćina i njihovog načina života,								
Osnovni proizvod	Sastoji se od posjeta seoskom obiteljskom gospodarstvu i upoznavanju domaćina, kušanja domaćih proizvoda i/ili kompletnog objeda, mogućnost kupnje; obilaska kušaonica (vino, sir, med, pršut), sudjelovanja u raznim radionicama (proizvodnja prehrambenih proizvoda, tradicijskih predmeta).								
Podržavajući proizvodi	Tematizirana seoska obiteljska gospodarstva Kušaonice	Popis radionica Mogućnost kupnje Vremenska dostupnost							
Tržišna spremnost	Poluspremno								
Ciljna tržišta	Obitelji s djecom mlađeg uzrasta Stariji i mladi parovi/grupe prijatelja Školske ekurzije								
Sezonalnost	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Proljeće</th> <th>Ljeto</th> <th>Jesen</th> <th>Zima</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td> <td></td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> </tbody> </table>	Proljeće	Ljeto	Jesen	Zima	V		V	V
Proljeće	Ljeto	Jesen	Zima						
V		V	V						

PROIZVOD	TRAGOVIMA PROŠLIH VREMENA								
Doživljaj	Otkrivanje, nove spoznaje								
Osnovni proizvod	Odnosi se prvenstveno na samostanski muzej i galeriju, a za cjelodnevni izlet proširuje se obilaskom utvrde Herceg Stjepana te rimskog logora Bigeste. Obilazak ostalih galerija/studija lokalnih umjetnika								
Podržavajući proizvodi	Stručno vodstvo i interpretacija Tiskani letak za samostalni obilazak Tematizirani seminari za grupe posebnih interesa Signalizacija utvrde i logora Bigeste Siguran i označen pristup utvrdi								
Tržišna spremnost	Spremno								
Ciljna tržišta	Stariji parovi/grupe prijatelja Mladi parovi/grupe prijatelja Školske ekscurzije								
<sup>5</sup> Sezonalnost	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Proljeće</th> <th>Ljeto</th> <th>Jesen</th> <th>Zima</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> </tbody> </table>	Proljeće	Ljeto	Jesen	Zima	V	V	V	V
Proljeće	Ljeto	Jesen	Zima						
V	V	V	V						

PROIZVOD	SPORTSKI RIBOLOV								
Doživljaj	Aktivni odmor, boravak/opuštanje u prirodi								
Osnovni proizvod	Oslanja se na već postojeće iskustvo Udruge sportskih ribolovaca u organiziranju natjecanja i pozicioniranaja Trebižata kao izuzetno kvalitetne destinacije za pasionirane, a koji valja proširiti i na segment rekreativnih ribolovaca.								
Podržavajući proizvodi	Signalizacija Uređeni prilazi i platforme po potrebi Tiskani letak s popisom riba Dostava potrepština, iznajmljivanje čamaca i sl.								
Tržišna spremnost	Poluspremno								
Ciljna tržišta	Sportski i rekreativni ribolovci iz Hercegovine i Dalmacije.								
<sup>5</sup> Sezonalnost	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Proljeće</th> <th>Ljeto</th> <th>Jesen</th> <th>Zima</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> </tbody> </table>	Proljeće	Ljeto	Jesen	Zima	V	V	V	V
Proljeće	Ljeto	Jesen	Zima						
V	V	V	V						

PROIZVOD	ODMOR S ODMAKOM								
Doživljaj	Aktivni odmor, boravak/opuštanje u prirodi								
Osnovni proizvod	Kombinira aktivni boravak u prirodi (šetnje i/ili vožnje biciklom uz rijeku Trebižat, lagani usponi na Klobuk i sl.), uživanje u čistom zraku i vidicima s uzvisina, branje plodova, kupovinu lokalnih proizvoda te obilazak seoskih obiteljskih gospodarstava. Potrebno ga je tematizirati po godišnjim dobima.								
Podržavajući proizvodi	Označena mreža pješačkih i biciklističkih staza (kružne, različite duljine i napora) Odgovarajuća karta i signalizacija Popis interesantnih mjesta za posjetiti Popis seoskih obiteljskih gospodarstava /kušaonica								
Tržišna spremnost	Poluspremno								
Ciljna tržišta	Obitelji s djecom Ljubitelji aktivnog boravka u prirodi								
<sup>5</sup> Sezonalnost	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Proljeće</th> <th>Ljeto</th> <th>Jesen</th> <th>Zima</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> </tbody> </table>	Proljeće	Ljeto	Jesen	Zima	V	V	V	V
Proljeće	Ljeto	Jesen	Zima						
V	V	V	V						

## 11.4. Primarna turistička tržišta destinacije Ljubuški

U definiranju primarnih turističkih tržišta koje destinacija Ljubuški može privući svojim sustavom turističkih iskustva i/ili doživljaj valja voditi računa o nekoliko bitnih činitelja: prvo, u nedostatku smještajnih kapaciteta i popratne ugostiteljske ponude, integralni turistički proizvod Općine nalazi se u inicijalnoj razvojnoj fazi te je usmjeren prvenstveno na izletničke odnosno vizitacijske sadržaje; drugo, raspoloživa sredstva za marketing i promociju bit će, barem u početnih nekoliko godina, izuzetno ograničena te će se njihovo korištenje morati optimirati; treće, općina Ljubuški vlastitim sredstvima neće biti u stanju promovirati destinaciju Ljubuški na udaljenijim tržištima te će, u tom smislu, ovisiti o marketinškim aktivnostima regionalne i federalne turističke zajednice.

Imajući na umu prethodne naznake, a temeljem odrednica ovog marketing plana, općina Ljubuški će biti u mogućnosti učinkovito (su)financirati one aktivnosti koje direktno ciljaju nišna tržišta od najvećeg interesa za prostor Općine. Isto tako, Općina će biti u mogućnosti učinkovito lobirati i usmjeravati regionalnu turističku zajednicu za dodatne kvalitativne iskorake prema željenim tržišnim nišama do kojih ne može doprijeti vlastitim snagama. Konačno, valja naglasiti da je za turistički razvoj općine Ljubuški prijeko potrebno generirati inicijalno vidljivu turističku aktivnost temeljem koje će se potencijalni poduzetnici lakše i brže odlučiti na investiranje u razvoj turističke ili s turizmom kompatibilne ponude. Imajući na umu ova tri činitelja, primarne tržišne segmente destinacije Ljubuški trebali bi činiti:

- sezonski boravišni turisti Dalmacije i Hercegovine koji već predstavljaju značajnu izletničku potražnju, trenutno usmjerenu uglavnom u popularna odredišta Hercegovačko-neretvanske županije (Mostar, Međugorje, Počitelj);
- stanovnike Hercegovine i južne Dalmacije koji tijekom većeg dijela godine poduzimaju jednodnevne izlete (uglavnom vikendom) i/ili kraće odmore u bliža odredišta, a koja su zasićena već standardnom ponudom u okruženju;
- putnike u tranzitu, koji se zaustavljaju uglavnom zbog odmora, među kojima je jedan dio onih koji su spremni spontano se zaustaviti i obići neku atrakciju ako su o njoj pravodobno informirani.

Segment	Sezonski boravišni turisti Dalmacije i Hercegovine
Organizacija dolaska	Automobilom samostalno, organizirani izleti autobusom
Karakteristike	Generalisti, pored odmora, poduzimaju izlete kako bi upoznali širu okolicu, zanima ih prirodna i kulturna baština, zasićeni postojećom izletničkom ponudom, nedostaju im informacije o novim izletničkim odredištima. Kupanje je tek usputna aktivnost, radi osvježenja.
Interesantni proizvodi	Tragovima prošlih vremena Pohod u divljinu
Specifične poruke:	U srcu hercegovačke kamene oaze otkrijte zelenu dolinu Trebižata, na stoljećima ispranim krškim humcima uživajte u vidicima od kojih vam sastaje dah. Uronite u duh prošlih vremena – domovinu rimskih

	legionara, sjedište turske kadije i austrougarskog kotara. Za nešto potpuno drugačije, upoznajte krznene i pernate stanovnike hercegovačke kamene oaze – pridružite se našim foto-safari turama.
Pretpostavke	Dobra informiranost, detaljne informacije po dolasku
Kako do njih doprijeti	Oglašavanje na jumbo-plakatima i posterima kako bi osvijestili destinaciju Ljubuški i potaknuli na traženje više informacija, Web-stranica sa svim potrebnim informacijama kako bi mogli planirati posjetu, Distribucija tiskanih promotivnih materijala/letaka; Oglašavanje u turističkim vodičima (npr. Split in your pocket, Dubrovnik in your pocket i slično)

Segment	Domaci turisti iz Hercegovine i Južne Dalmacije
Organizacija dolaska	Samostalno automobilom
Karakteristike	Poduzimaju kraće izlete kako bi razbili svakodnevnu rutinu ili upražnjavali svoje interese i hobije (boravak/piknik u prirodi; lagane aktivnosti poput šetnje, vožnje biciklom, posjet događanjima), uglavnom tijekom vikenda. Blizina destinacije Ljubuški otvara mogućnost višestrukog boravka zavole li određenu atrakciju, lokalitet, doživljaj ili izletišta. Ovo tržište ima već razvijen imidž o Ljubuškom, pa komunikaciju treba usmjeriti na novo tržišno pozicioniranje, odnosno na ponovno otkrivanje.
Interesantni proizvodi	Predah za cijelu obitelj Odmor s odmakom Uroni u život sela
Specifične poruke:	Zaboravite sve što znadete o Ljubuškom i Trebižatu – dodite sada i otkrijte novo lice zelene doline Trebižata u srcu hercegovačke kamene oaze.
Pretpostavke	Oformljeni proizvodi. Neprekidno dodavanje novih sadržaja, kako bi se potaknuo ponovni dolazak. Kvaliteta usluge – preduvjet lojalnih gostiju i pozitivne usmene promocije.
Kako do njih doprijeti	Oglašavanje i članci u regionalnom dnevnom tisku i lokalnim radio postajama Regionalni turistički sajmovi Web-portali specijalizirani za putovanja i specijalne interese Preporuke stanovnika Ljubuškog (stanovnici ambasadori turizma)

Segment	Putnici u tranzitu
Organizacija dolaska	Samostalno automobilom
Karakteristike	Zaustavljaju se kako bi se odmorili i okrijepili. U koliko na vrijeme saznaju za atrakciju ili doživljaj spremni su je spontano posjetiti. Posjete velikim i dobro promoviranim atrakcijama planiraju unaprijed. Idealna atrakcija za ovaj segment je Slap Kravica (po uvođenju sustava upravljanja i naplate). Pravovremena informiranost može potaknuti zaustavljanje na povratku ili generirati želju za posjetom.
Interesantni proizvodi	Predah za cijelu obitelj Odmor s odmakom Tragovima prošlih vremena
Specifične poruke:	U srce hercegovačke kamene oaze otkrijte skrivene bisere zelene doline Trebižata
Pretpostavke	Dobra informiranost, info-ploče i ploče dobrodošlice na ulazu u općinu, info centar/centar za posjetitelje
Kako do njih doprijeti	Jumbo plakati uz glavne prometne pravce Brošure distribuirane uzduž prometnog pravca (hoteli, restorani, benzinske postaje)

## 11.5. Programi u funkciji usustavljanja marketinških aktivnosti

### 11.5.1. Kreiranje turističkog brenda destinacije Ljubuški

Paralelno s razvojem proizvoda, a temeljem predloženog tržišnog pozicioniranja, općina Ljubuški mora kreirati svoj tržišni identitet putem razvoja brenda i strategije upravljanja brendom. Uspostava koherentnog sustava brendiranja prostora općine Ljubuški kao zanimljive, novootkrivene destinacije za segment ljetnih odmorinih turista Hercegovine i Dalmacije, odnosno ponovno otkrivene destinacije za segment domaćih posjetitelja stvorit će preduvjete da svi relevantni dionici na strani turističke potražnje steknu meritoran i strukturiran uvid u turističku resursno-atraksijsku osnovu ovog područja te na njoj izvedenu turističku ponudu. Uspostava koherentnog sustava brendiranja destinacije Ljubuški, u skladu s atributima tržišnog pozicioniranja (slika 11.2.1.), pridonijet će postupnoj transformaciji imidža Općine, od turistički relativno nezanimljive, do moderne destinacije koja nudi sadržajan boravak različitim tržišnim segmentima. Uspostava sustava brendiranja destinacije Ljubuški treba zadovoljiti sljedeće kriterije:

- destinacija Ljubuški mora biti lako prepoznatljiva i vjerodostojna – brend mora biti usklađen kako s glavnim obilježjima prioriternih turističkih proizvoda, tako i s komplementarnom turističko-ugostiteljskom ponudom;
- brend destinacije Ljubuški mora biti usklađen i tržišno korespondirati s destinacijskim brendom Zapadno-hercegovačke županije;

- brend destinacije Ljubuški mora se temeljiti na atributima prostora (temelj diferencijacije) kao i prepoznavanju temeljnih koristi za potencijalne posjetitelje kroz definiranje jedinstvene prodajne poruke<sup>24</sup> (emocionalno-doživljajna komponenta);
- brend valja osmisлити na način da ga je lako prilagoditi kako potrebama pojedinih ciljnih skupina, tako i različitim turističkim proizvodima koji će se usustaviti i lansirati na tržište;
- izradu brenda mora pratiti i kompletna strategija upravljanja brendom. Drugim riječima, valja osigurati da su sve aktivnosti koje utječu na stvaranje doživljaja i vrijednosti obećanih brendom, od strane javnog i privatnog sektora kao i stanovnika u cjelini, usuglašene i dobro koordinirane.

Za osmišljavanje turističkog brenda te izradu vizalnog identiteta, slogana i loga treba koristiti specijaliziranu uslugu reklamne agencije. Postavljeni grafički standardi i knjiga primjene s razrađenim načinom korištenja za specifične aplikacije - od memoranduma, preko brošura i plakata, web-stranica do banera, interpretativnih ploča i publikacija - moraju se strogo poštovati.

CILJ PROGRAMA:	REZULTAT PROGRAMA:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prepoznatljivost destinacije Ljubuški i njenih turističkih proizvoda</li> <li>○ Strukturiranje turističke ponude destinacije Ljubuški</li> <li>○ Razvoj lojalnosti posjetitelja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Početak sustavne uspostave turističkog imidža destinacije Ljubuški</li> <li>○ Tržišna prepoznatljivost i lakša prodaja pojedinih turističkih proizvoda destinacije Ljubuški</li> </ul>		
ODGOVORNOST ZA PROGRAM:	VREMENSKA DIMENZIJA ROGRAMA:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Općina Ljubuški u suradnji s TZ Zapadno-hercegovačke županije</li> </ul>	2011.	2011.- 2012.	2013.
	Iniciranje cjelovitog sustava brendiranja	Postupna uspostava cjelovitog sustava	Fino podešavanje sustava

### 11.5.2. Redizajn službene web-stranice destinacije Ljubuški

Internet stranica danas je sastavni element marketinga. Sve veći broj potencijalnih posjetitelja koristi Internet kako u fazi istraživanja i odabira destinacije odmora, tako i u fazi planiranja boravka, a sa sve većom dostupnošću Interneta, nerijetko se Internet koristi i tijekom boravka u destinaciji. Stoga je dobra i kvalitetno organizirana Internet stranica izuzetno važna. Sadržaje na Internet stranici treba organizirati primjenom sljedećih principa: a) Internet stranica mora biti vizualno i sadržajno usklađena s tržišnim pozicioniranjem te predstavljati sastavni dio strategije upravljanja brendom, b) destinacija Ljubuški mora biti prikazana kao poželjna turistička destinacija (mnoštvo kvalitetnih fotografija), c) korisnici se na stranici moraju snalaziti s lakoćom, d) Internet stranica treba biti višejezična. Inicijalno, stranica treba biti na hrvatskom i engleskom jeziku, a dugoročno se preporuča njemački, talijanski, poljski, češki i mađarski. Dok je izradu stranice potrebno povjeriti stručnjacima, valja osigurati da se implementiraju web 2.0 servisi koji omogućuju izuzetno visok stupanj interakcije i suradnje između različitih grupa korisnika. Za kreiranje uspješne Internet stranice valja:

- osigurati sustav za prikupljanje/ažuriranje podataka (CMS);

<sup>24</sup> Tzv. „unique selling proposition“.



- jasno organizirati strukturu informacija o turističkoj ponudi;
- osigurati informacije za različite grupe korisnika (potencijalne turiste, B2B, medije i eventualno internu javnost);
- prilagoditi stil pisanja tekstova čitanju s ekrana (kratke rečenice, glavna poruka u prvoj rečenici, mali odlomci, istaknuti naslovi);
- koristiti napredne mogućnosti koje Internet pruža (mash-up servisi, korištenje multimedije, mogućnost selektiranja informacija po temama, mogućnost pretraživanja unutar teme i sl.) kako bi se informacije prezentirale na zanimljiv i poticajan način.

CILJ PROGRAMA:	REZULTAT PROGRAMA:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dostupnost informacija o destinaciji Ljubuški na globalnoj razini 24 sata dnevno</li> <li>○ Stvaranje osnovne pretpostavke za osnaživanje ostalih promotivnih/reklamnih kampanja</li> <li>○ Troškovno učinkovito ažuriranje i kontakt s potencijalnim posjetiteljima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stvaranje pretpostavki za elektronske i klasične reklamne kampanje</li> <li>○ Stvaranje pretpostavki za direktan elektronski i klasični marketing</li> </ul>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Općina Ljubuški</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011.</th> <th>2011.-2012.</th> <th>2013. -</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Redizajn Internet stranice</td> <td></td> <td>Održavanje i unapređivanje</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		2011.	2011.-2012.	2013. -	Redizajn Internet stranice		Održavanje i unapređivanje	
	2011.	2011.-2012.	2013. -						
Redizajn Internet stranice		Održavanje i unapređivanje							

### 11.5.3. Kreiranje i izrada popratnih promotivnih materijala

Popratni promotivni materijali, osobito publikacije, važno su sredstvo tržišne komunikacije i informiranja potencijalnih posjetitelja, ali i izgradnje turističkog imidža općine Ljubuški. Tiskani i/ili u elektronskom formatu, ovi se materijali koriste kako bi se potencijalne posjetitelje i turooperatore zainteresiralo za destinaciju Ljubuški odnosno kako bi ih se detaljno informiralo o proizvodima i uslugama koje im stoje na raspolaganju. Krajnji je cilj: a) uvjeriti posjetitelje da, bilo izravno bilo preko turističkih posrednika, kupe turističke proizvode i usluge destinacije Ljubuški, b) „nagovoriti“ turooperatore da uključe destinaciju Ljubuški u svoje programe, odnosno c) omogućiti predstavljanje turističke ponude i turističkih razvojnih planova Općine u medijima. Svi tiskani materijali moraju odražavati ključne poruke brenda i vizualnog identiteta destinacije (slijedom strategije brenda). Za učinkovitu tržišnu komunikaciju turističkog proizvoda destinacije Ljubuški preporučuje se izrada:

- opće (imidž) brošure: predstavlja glavne turističke resurse i atrakcije destinacije radi kreiranja inicijalnog interesa potencijalnih posjetitelja i turoperatora. Preporuča se kvalitetan tisak u 10.000 kopija, na hrvatskom i engleskom jeziku inicijalno;
- brošura proizvoda: obvezno za šest prioriternih proizvoda (Odmor za cijelu obitelj, Odmor s odmakom, U društvu ljubuških težaka/Uroni u život sela, Tragovima prošlih vremena, Pohodi u divljini i Sportski ribolov). Ove brošure trebaju sadržavati detaljne informacije o proizvodu i biti široko dostupne potencijalnim posjetiteljima, pa se preporučuje A4 format, visoka tiraža i relativno jeftina produkcija;
- turistička karta destinacije Ljubuški: radi lakšeg snalaženja u prostoru, naglašavanja ključnih turističkih atrakcija, davanja preporuka o mogućim rutama i praktičnih informacija potencijalnim gostima. Kako TZ Zapadno-

hercegovačke županije već izrađuje kartu Hercegovine te turističke karte gradova i općina, potrebno je ostvariti suradnju sa županijskom TZ te osigurati ne samo da su primarne atrakcije destinacije Ljubuški adekvatno prezentirane, već da je turistička karta Općine u suglasju s brendom i vizualnim identiteom destinacije Ljubuški;

- prodajni priručnik: za putničke agente i turooperatore, a sadržavao bi sve informacije za bolju prodaju turističkih proizvoda destinacije Ljubuški. Vrlo praktičan i jednostavan, s obzirom na odabir ciljnih tržišta, prvenstveno na hrvatskom jeziku. Ostali jezici u elektronskom formatu;
- Plakati: za reklamu uz glavne prometnice potrebni su jumbo plakati, namijenjeni prvenstveno kreiranju svijesti o destinaciji Ljubuški. Riječ je o izuzetno učinkovitom i jeftinom načinu promocije. Uz jumbo-plakate valja dizajnirati i proizvesti plakate za unutrašnje oglašavanje (npr. na sajmovima, u putničkim agencijama, hotelima i sl.);
- Press-kit: posebna mapa za novinare i medije. Sadrži CD s fotografijama i videozapisima, s pripremljenim izborom relevantnih tekstova prema temama i proizvodima koji trebaju potaknuti novinare da destinaciju Ljubuški predstave kao poželjno turističko odredište i pobude interes za posjetu kod svoje publike. Dodatno su navedeni svi važni kontakti.

CILJ PROGRAMA:	REZULTAT PROGRAMA:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stvoriti preduvjete za upoznavanje i bolje razumijevanje prostora općine Ljubuški kao turističke destinacije</li> <li>○ Informirati ključne dionike o turističkoj ponudi</li> <li>○ Izgradnja imidža</li> <li>○ Povećanje broja turističkih dolazaka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cjelovita paleta kvalitetnih publikacija za promidžbu destinacije Ljubuški</li> <li>○ Raspoloživost učinkovitog i praktičnog prodajnog alata</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Općina Ljubuški, u suradnji s TZ Zapadno-hercegovačke županije (karte)</li> </ul>	2011.	2011.- 2012.	2013. -	
	Inicijacija aktivnosti	Izrada svih potrebnih publikacija	Praćenje učinaka i prilagodba	

## 11.6. Programi u funkciji lansiranja općine Ljubuški na tržište

### 11.6.1. Odnosi s javnošću (PR kampanja)

PR kampanja predstavlja vrlo učinkovitu metodu stvaranja svijesti o turističkim proizvodima i doživljajima destinacije Ljubuški u gravitirajućem području Hercegovine i južne Dalmacije te među turistima posebnih interesa. Akcije PR-a bit će posebno važne u inicijalnoj fazi uvođenja destinacije Ljubuški na turističko tržište. Naime, s obzirom na ograničene financijske resurse odnosno slabu vjerojatnost da će se za reklamnu kampanju destinacije Ljubuški moći alocirati značajnija financijska sredstva, potrebno je iskoristiti moć odnosa s javnošću, osobito gradeći odnose s relevantnim medijskim kućama i njihovim predstavnicima. Stoga se PR aktivnosti u marketingu destinacije Ljubuški moraju usmjeriti na razvijanje i održavanje veza s medijima, osobito s novinarima i s turističkom privredom u području Hercegovine i južne Dalmacije, od kuda će se crpiti glavina inicijalne turističke potražnje. Osobito je važno da se odnosi s javnošću zasnivaju na detaljnom i koordiniranom godišnjem

planu kako bi Ljubuški bio kontinuirano prisutan u medijima, inicijalno regionalnim, dok dugoročno, paralelno s pretvaranjem destinacije Ljubušku u potpuno integriranu turističku destinaciju, aktivnosti valja sve više usmjeravati na nacionalne pa čak i međunarodne medije (web-portale, časopise i magazine, specijalizirane radio i TV programe) koji se bave putovanjima, životnim stilom i rekreacijom, zdravim načinom života i slično. U tu svrhu potrebno je:

- izraditi press-kit (odnosno uspostaviti kutak za novinare na web-stranicama destinacije Ljubuški) s tematiziranim pričama i kvalitetnim fotografijama;
- sastaviti listu regionalnih novinara, časopisa, radio i TV emisija te web-portala koji pokrivaju područja od interesa namjenjene široj javnosti kao i one namijenjene stručnoj javnosti i specijalnim interesima na području BiH, Hrvatske te ostalih zemalja u okruženju;
- redovito informirati lokalne medije o novostima iz područja turizma - osigurati da su stanovnici Hercegovine i južne Dalmacije informirani o novostima u destinaciji Ljubuški te da ih se zainteresira za posjet;
- kontaktirati redakcije, poslati im press-kit/uputiti na web-stranicu te potaknuti da predstave destinaciju Ljubuški te destinacijske proizvode u svojim časopisima i/ili radio i TV emisijama;
- u suradnji sa sustavom turističkih zajednica ugostiti novinare na studijskim putovanjima kroz ovo područje.

Pored medija, odnosi s javnošću podrazumijevaju i aktivnosti usmjerene na sve one grupe i/ili pojedince koje mogu kreirati javno mišljenje te potaknuti promociju destinacije Ljubuški. Stoga, a ovisno o raspoloživim financijskim i ljudskim resursima, preporuča se organiziranje prezentacije i organiziranog obilaza destinacije Ljubuški za one koji su u kontaktu s ciljnim skupinama i u mogućnosti su promovirati destinaciju Ljubuški usmenom predajom. Riječ je ponajviše o osoblju turističkih zajednica/turističkih informativnih centara u gravitacijskom području Hercegovine i južne Dalmacije; osoblju u hotelima (odjel marketinga, recepcioneri), te udrugama turističkih vodiča.

CILJ PROGRAMA:	REZULTAT PROGRAMA:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Učinkovito i koordinirano usmjeravanje javnog mnijenja i kreiranje pozitivnog medijskog ozračja za promoviranje destinacije Ljubuški kao poželjnog i atraktivnog turističkog odredišta</li> <li>○ Poticati interes potencijalnih posjetitelja za dolazak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pozitivan publicitet</li> <li>○ Jasan imidž destinacije Ljubuški u svijesti potencijalnih posjetitelja</li> <li>○ Poticanje turističkih dolazaka</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Općina Ljubuški, u suradnji s TZ Zapadno-hercegovačke županije</li> </ul>	2011.	2011.-2012.	2013. -
	Osmišljavanje cjelovitog PR programa	Implementacija i praćenje učinkovitosti	Unapređenje i proširenje PR aktivnosti

### 11.6.2. Regionalna promocija ljetnim stacionarnim turistima Dalmacije i Hercegovine te tranziterima

Nakon izrade strategije brenda, web stranice te popratnih promotivnih materijala, može se početi sa strukturiranim provođenjem promocije destinacije Ljubuški i njenih turističkih proizvoda prema ciljnim tržištima. Prvu grupu čine ljetni stacionarni turisti u okruženju (Hercegovina i južna Dalmacija) koje treba potaknuti na posjetu. Da bi se

doprlo do ovog ciljnog tržišta, preporuča se korištenje dva osnovna kanala distribucije:

- jumbo-plakati duž glavnih prometnica (relevantne dionice Jadranske magistrale te magistralnog pravca M-6) kako bi se skrenula pažnja na destinaciju Ljubuški te povećala prijemчивost na ciljane kampanje promocije proizvoda. Kampanja je namijenjena podjednako stacionarnim turistima kao i onima u tranzitu;
- distribucija plakata i brošura proizvoda u najposjećenijim destinacijama Hercegovine (Međugorje, Mostar, Neum) te južne Dalmacije (osobito područje Makarske Rivijere), putem info-centara turističkih zajednica, putničkih agencija, hotela i pansiona. Efikasna kampanja podrazumijeva sastavljanje adresara mjesta distribucije, kao i kontinuiranu brigu da su sva mjesta distribuciji snabdjevena dovoljnim brojem brošura, odnosno da su brošure i plakati izloženi na vidljivom mjestu.

CILJ PROGRAMA:	REZULTAT PROGRAMA:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Osvijestiti destinaciju Ljubuški kao odredište zanimljivih poludnevnih i jednodnevnih izleta</li> <li>○ Promovirati pojedinačne proizvode i/ili doživljaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Destinacija Ljubuški uvedena na turističko tržište</li> <li>○ Povećani interes za posjetu destinaciji Ljubuški</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Općina Ljubuški, u suradnji s TZ Zapadno-hercegovačke županije</li> </ul>	2011.	2011.-2012.	2013. -
	Lansiranje kampanje – inicijalne aktivnosti	Lansiranje cjelovite kampanje	Proširivanje kampanje novim proizvodima

### 11.6.3. Regionalna promocija stanovnicima Hercegovine i južne Dalmacije

Stanovnici Hercegovine i južne Dalmacije predstavljaju izdašan izvor potražnje za proizvodima destinacije Ljubuški tijekom cijele godine. Za one kojima je Ljubuški već poznato odredište, imidž Ljubuškog povezan je s ljetnim osvježanjem na Trebižatu, dok ostatak vjerojatno nema jasan imidž ovog područja te ga ne smatra posebno atraktivnim za posjet. Stoga, za ovo ciljno tržište glavne poruke trebaju biti vezane uz otkrivanje novog i nepoznatog, a naglasak u kampanji, za razliku od tržišta stacionarnih ljetnih turista, ne treba stavljati na uvođenje destinacije Ljubuški na turističko tržište, već na uvođenje pojedinih turističkih proizvoda. Za dopiranje do ovog tržišta treba se osloniti prvenstveno na:

- PR kampanju u regionalnim dnevnim i tjednim časopisima;
- promociju putem Internet stranica destinacije Ljubuški kao i vidljivosti na portalu TZ Zapadno-hercegovačke županije;
- kampanju sustavnog izravnog ili direktnog marketinga turističkih proizvoda i doživljaja destinacije Ljubuški školama, udruženjima, društvima, klubovima i organizacijama povezanim sa specifičnim proizvodima, a koja se sastoji od redovitog slanja brošura i letaka te redovitog informiranja o novoj ponudi. Da bi to bilo efikasno, važno je kreirati i redovito ažurirati adresar, pri čemu je kontakte moguće obavljati klasičnom poštom ili e-mailom.

CILJ PROGRAMA:	REZULTAT PROGRAMA:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pozicionirati destinaciju Ljubuški kao destinaciju koju valja iznova otkriti</li> <li>○ Promovirati pojedinačne proizvode i doživljaje kako bi se uveli na ovo tržište</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proizvodi destinacije Ljubuški uvedeni na domaće tržište</li> <li>○ Potaknuti ponovne posjete i povećanu potrošnju</li> </ul>		
ODGOVORNOST ZA PROGRAM:	VREMENSKA DIMENZIJA PROGRAMA:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Općina Ljubuški, u suradnji s TZ Zapadno-hercegovačke županije</li> </ul>	2011.	2011.-2012.	2013. -
	Lansiranje kampanje – inicijalne aktivnosti	Lansiranje cjelovite kampanje	Proširivanje kampanje novim proizvodima

## 11.7. Programi u funkciji razvoja suradnje/partnerstva s posrednicima turističkih putovanja

### 11.7.1. Direktni marketing

S obzirom da velik broj stacionarnih ljetnih posjetitelja južne Dalmacije te Hercegovine, osobito Neuma, poduzima organizirane jednodnevne izlete u već tržišno dobro etablirana odredišta (Međugorje, Mostar, Počitelj, Hutovo blato) s jedne strane, dok s druge strane, i turistički posrednici i sami korisnici ovih putovanja „vape“ za novim odredištima i sadržajima (vidi točku 4: Analiza tržišta), nova odredišta i turistički proizvodi destinacije Ljubuški trebaju se promovirati direktno turističkim posrednicima koji već organiziraju putovanja u Hercegovinu. U tu svrhu najučinkovitije je direktno kontaktiranje relevantnih turoperatora i putničkih agencija, odnosno tzv. business to business (B2B) marketing. Budući da će se s programima lansiranja destinacije Ljubuški na turističko tržište, usmjerene na potencijalne posjetitelje, ovo područje osvijestiti kod potencijalnih posjetitelja kao zanimljivo odredište, turističkim će posrednicima biti olakšana prodaja konkretnih proizvoda. Pri tome, za razliku od marketinga usmjerenog na krajnje potrošače odnosno, u ovom slučaju, posjetitelje, aktivnosti usmjerene na turističke posrednike trebaju se zasnivati na promociji specifičnih proizvoda i usluga. Za svaki proizvod i uslugu potrebno je osigurati detaljne informacije (npr. vremenska dostupnost, prometna dostupnost, parkiralište, kapaciteti, dodatni sadržaji, cijena, kontakt) koje moraju biti koordinirane s nositeljima turističkih proizvoda i usluga. Turistički posrednici moraju biti redovito informirani o proizvodima i uslugama te događanjima. U svrhu provođenja učinkovitog direktnog marketinga turističkim posrednicima potrebno je:

- redovito ažurirati prodajni priručnik;
- redovito informirati o novim proizvodima, uslugama i događanjima u destinaciji Ljubuški kojima bi touroperator mogli unaprijediti svoje, već postojeće, programe ili osmisliti nove;
- sastaviti i redovito ažurirati adresar turističkih posrednika, pri čemu valja započeti s onima koji već organiziraju putovanja u odredišta Hercegovine. Ažuriranjem adresara, u njega će postupno biti uključini i svi touroperator koji izražavaju interes za organizacijom putovanja u destinaciju Ljubuški;
- osmisliti i proizvesti inicijalno polugodišnji, a potom dvomjesečni elektronski buletin za distribuciju turističkim posrednicima. Buletin bi sadržavao vijesti o novim proizvodima, aktivnostima i planovima, kako bi se kontinuirano usmjeravala pažnja i zadržavao interes touroperatora za ovo područje.

CILJ PROGRAMA:	REZULTAT PROGRAMA:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informirati turističke posrednike o specifičnim turističkim proizvodima i uslugama destinacije Ljubuški</li> <li>○ Kontinuirati zadržavati njihovu pažnju i interes za ovo područje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Turistički posrednici uključuju odredišta i proizvode destinacije Ljubuški u svoje programe izleta</li> <li>○ Maksimalno učinkovito korištenje promotivnog budžeta</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Općina Ljubuški, u suradnji s TZ Zapadno-hercegovačke županije</li> </ul>	2011.	2011.- 012.	2013. -
	Priprema - prodajni priručnik i adresari	Informiranje turističkih posrednika	Uvođenje e-buletina

### 11.7.2. Ture upoznavanja („fam trips“)

Ture razgledanja i upoznavanja proizvoda destinacije studijska su putovanja namijenjena ponajviše putničkim agentima s definiranih emitivnih tržišta, ali i organizatorima kongresa i konvencija, incentive putovanja, kao i drugim turističkim posrednicima. S obzirom na ciljna turistička tržišta, u inicijalnoj fazi ova „inspekcijska“ putovanja treba organizirati za turističke posrednike koji već organiziraju putovanja u obližnja turistička odredišta, kako bi iz prve ruke stekli što bolji i autentičniji doživljaj turističke ponude destinacije Ljubuški. Ture upoznavanja treba planirati u trajanju od pola do cijelog dana, pri čemu u grupi ne bi trebalo biti više od desetak osoba. Posjeti upoznavanja tipično uključuju kombinirane obilaske s vodičem, različite aktivnosti, razgledavanje tematizirane smještajne ponude (kada se ona usustavi), posjete kulturno-zabavnim manifestacijama i kušanje tradicionalnih gastronomskih delicija. Cijeli boravak mora imati ležernu notu, dok se stručno-edukativna komponenta treba prezentirati na zabavan i lako prijemčiv način. Nakon posjeta potrebno je pratiti rezultate, ponajviše kroz rast interesa za dolaskom, kretanje broja rezervacija i dolazaka ostvarenih preko predstavnika putničkih agencija – sudionika ture.

CILJ PROGRAMA:	REZULTAT PROGRAMA:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stvoriti pozitivan stav prema destinaciji Ljubuški među organizatorima putovanja</li> <li>○ Informirati potencijalne poslovne partnere o turističkim atrakcijama, doživljajima, proizvodima i uslugama destinacije Ljubuški</li> <li>○ Motivirati turističke posrednika na uključivanje destinacije Ljubuški u postojeće izletničke programe te formiranje novih programa usmjerenih većim dijelom na destinaciju Ljubuški</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Test tržišta o realnom interesu za proizvodima i uslugama destinacije Ljubuški</li> <li>○ Povratne informacije za razvoj specifičnih proizvoda</li> <li>○ Bolje poznavanje turističkog potencijala destinacije Ljubuški među potencijalnim poslovnim partnerima</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Općina Ljubuški, u suradnji s TZ Zapadno-hercegovačke županije</li> </ul>	2011.	2011.-2012.	2013. -
	Dogovaranje suradnje	Provedba definirane strategije	Fino podešavanje sustava

### 11.7.3. Turistički sajmovi

Prisutnost na najvažnijim regionalnim i specijaliziranim turističkim sajmovima u Europi vrlo je važna za komercijalizaciju relativno novih i ne toliko poznatih destinacija, kao i za predstavljanje novih turističkih proizvoda. Sudjelovanje na



turističkim sajmovima idealan je način da se stupi u kontakt s potencijalno zainteresiranim organizatorima putovanja (touroperatori i putničke agencije), ali i s krajnjim korisnicima turističke ponude, kada su sajmovi namijenjeni i široj publici. Organizacija cijelog sudjelovanja mora biti dobro pripremljena i provedena, s unaprijed definiranim rasporedom sastanaka i posebnih prezentacija potencijalnim partnerima.

U slučaju turističke ponude destinacije Ljubuški, prisutnost na dobro odabranim sajmovima prilika je da se predstave konkretni turistički proizvodi, što će se pak pozitivno odraziti na postojeći destinacijski imidž i broj dolazaka na ovo područje. Samostalni nastup destinacije Ljubuški preporuča se samo na sajmovima regionalnog karaktera koji su specijalizirani za turizam ili s turizmom kompatibilnim djelatnostima slijedom prioriternih proizvoda (etno-eko sajmovi, sajmovi lova i ribolova). Nastupe na većim sajamskim priredbama u zemljama u okruženju ili na velikim europskim sajamskim priredbama valja koordinirati s aktivnostima sustava regionalne i federalne turističke zajednice.

CILJ PROGRAMA:	REZULTAT PROGRAMA:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stvoriti imidž prostora općine Ljubuški kao nove i zanimljive turističke destinacije</li> <li>○ Informirati potencijalne poslovne partnere o proizvodima i mogućnostima za izlete/boravak u destinaciji Ljubuški</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proširenje baze potencijalnih poslovnih partnera</li> <li>○ Pojačan interes za turističkim proizvodima destinacije Ljubuški</li> <li>○ Pozitivan „feedback“ i evaluacija učinaka</li> </ul>		
ODGOVORNOST ZA PROGRAM:	VREMENSKA DIMENZIJA PROGRAMA:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Općina Ljubuški, u suradnji s TZ Zapadno-hercegovačke županije, TZ FBiH, TZ BiH</li> </ul>	2011.	2011.-2012.	2013. -
	hercegovačke županije, TZ FBiH, TZ BiH		Pripreme Aktivnosti

Regionalni i specijalizirani sajmovi

---



## 12. PLAN IMPLEMENTACIJE

Plan implementacije Turističkog master plana općine Ljubuški definira aktivnosti koje je potrebno realizirati u svrhu realizacije zacrtanih strateških ciljeva. Neovisno o tome što inicijalni zamah razvoju turizma mora dati javni sektor, velika odgovornost leži i na privatnom, poduzetničkom, sektoru bez kojeg neće biti moguće „turistificirati“ niti jedan od identificiranih, turistički potentnih, lokaliteta, ali i na različitim građanskim udrugama od kojih se očekuje da se svojim aktivnostima uključe u stvaranje tzv. turističkog lanca vrijednosti, a time i integralnog turističkog proizvoda Općine.

U skladu s rečenim, u nastavku se pobliže definiraju svi relevantni dionici budućeg turističkog razvoja općine Ljubuški kao i njihova uloga (odnosno odgovornost) za implemenaciju aktivnosti specificiranih Planom konkurentnosti (točka 9. ovog dokumenta), Investicijskim planom (točka 10. ovog dokumenta) i Marketing planom (točka 11. ovog dokumenta).

Konačno, sve aktivnosti predviđene implementacijskim planom trebaju biti provedene na način da povećaju mogućnosti aktivnog i ravnopravnog sudjelovanja društveno najugroženijih skupina (invalidne osobe, razvojačeni branitelji, osobe starije životne dobi, nezaposlene osobe, žene i sl.) u turističkom razvoju. Ove skupine osoba mogu biti dio turističkog razvoja Općine tako da se na koristan i svrsishodan način uključe u pružanje turističkih proizvoda i usluga. Primjerice, moguće je provesti stručno osposobljavanje nezaposlenih razvojačenih branitelja za pružanje usluga turističkih vodiča. Invalidne osobe, u zavisnosti od stupnja invalidnosti, mogu sudjelovati u povremenom pružanju fizički manje zahtjevnih turističkih usluga kao što je interpretacija pojedinih dostupnijih turističkih lokaliteta, iznajmljivanje sadržaja za sport i rekreaciju i sl. Osobe starije životne dobi, posebice žene, zahvaljujući poznavanju tradicije i kulturno povijesne baštine ovoga kraja mogu sudjelovati u izradi suvenira i rukotvorina, prodaji lokalnih proizvoda, turističkoj prezentaciji starih zanata (nizanje i „križanje“ duhana, pravljenje ovčjeg sira iz mišine, kamenoklesarstva, prednje vune, tkanja i sl). Na taj način bi turistički razvoj također bio i u funkciji unapređivanja kvalitete života socijalno najugroženijih društvenih slojeva.

### 12.1. Interesne grupe relevantne za implementaciju TMP-a

#### 12.1.1. Metodologija i pristup

Implementacija Turističkog master plana općine Ljubuški podrazumijeva suradnju niza dionika projektnog područja. Analiza dionika tehnika je kojom smo se koristili kako bismo identificirali institucije, grupe i pojedince relevantne za budući turistički razvoj ovog područja. Cilj je ove analize utvrditi kontekst u kojem djeluju relevantni dionici te ukazati na eventualna ograničenja koja će valjati premostiti u cilju dinamiziranja turističkog razvoja.

Analiza dionika uglavnom je temeljena na osobnim razgovorima s dionicima tijekom obilaska terena, konzultacijama putem telefona i e-maila, relevantnim istraživanjima i sekundarnim izvorima informacija.

Specifični ciljevi ove analize su:

- identificirati sve grupe i pojedince koji imaju utjecaj na aktiviranje resursa od interesa za turizam, kao i sve one na koje će se ova inicijativa odraziti;
- utvrditi ulogu i stupanj interesa svakog dionika u implementaciji Turističkog master plana općine Ljubuški, kao i njihove stavove vezane uz aktivaciju turističke resursno-atraksijske osnove;
- utvrditi stupanj utjecaja svakog dionika na procese implementacije Turističkog master plana općine Ljubuški, kako bi se pravodobno identificirala moguća ograničenja za implementaciju strateških smjernica i projekata definiranih ovim dokumentom.

Konačno, rezultati analize sintetizirani su kroz podjelu dionika u četiri skupine:

- **ambasadori razvoja** – smatraju da je razvoj turizma od prioritetnog interesa za Općinu te svojim djelovanjem mogu utjecati na implementaciju zaključaka i preporuka ovog dokumenta;
- **zagovornici razvoja** – smatraju da bi razvoj turizma trebao biti gospodarski prioritet, ali sami imaju vrlo malen utjecaj na implementaciju zaključaka i preporuka ovog dokumenta;
- **latentni dionici** – ne pridaju veliku važnost implementaciji ovog dokumenta ali, pravilno potaknuti, mogu utjecati na razvoj turizma na prostoru Općine;
- **indiferentni dionici** – ne pridaju veliku važnost implementaciji ovog dokumenta. Nadalje, unatoč svom potencijalnom utjecaju na razvoj turizma, na njih je izuzetno teško utjecati u smislu da bi razvoj turizma na ovom prostoru počeli tretirati kao razvojni prioritet.

### 12.1.2. Dionici turističkog razvoja općine Ljubuški

Glavni dionici budućeg turističkog razvoja Općine su:

- Općina Ljubuški;
- Turistička zajednica Županije Zapadnohercegovačke;
- Turistička zajednica Federacije BiH;
- Razvojna agencija Županije Zapadnohercegovačke - HERAG;
- Resorno ministarstvo – Federalno ministarstvo okoliša i turizma;
- Ostala tijela državne uprave;
- Institucije u kulturi;
- Kulturno umjetnička društva i slične udruge;
- Udruge građana i nevladine organizacije;
- Privatni poduzetnici;
- Putničke agencije; kao i
- Vlasnici hotela i ugostiteljskih objekata.

Svaka od identificiranih interesnih skupina ima specifičnu ulogu u turističkom razvoju te shodno tome mora preuzeti i određenu razinu odgovornosti za turistički razvoj destinacije. Koordinirano djelovanje svih interesnih skupina na području Općine ključno je za uspješan i dugoročno održivi turistički rast i razvoj.

### Općina Ljubuški

Općenito, predstavnici lokalne vlasti izuzetno su važni dionici u svakom razvojnom procesu. Naime, uronjeni u problematiku lokalne zajednice i dobro upoznati s njezinim aspiracijama, vrlo su često inicijatori razvojnih projekata te inicijalno lobisti kod relevantnih županijskih i/ili državnih tijela. Projektima u domeni turističkog

razvoja mogu davati načelnu podršku i kadrovsku potporu, a samo u izuzetnim slučajevima raspolažu s dovoljno financijskih sredstava i kadra da ih mogu i samostalno financirati. Međutim, unatoč relativnom nedostatku financijskih sredstava, lokalna samouprava može namaknuti sredstva za pripremu potrebne projektne dokumentacije uz koju bi se lakše lobiralo kod tijela županijske i državne uprave ili pronalazilo investitore u zemlji i inozemstvu. Preduvjet za to je da lokalna samouprava prepozna mogući doprinos turizma cjelokupnom društveno-ekonomskom razvoju.

Konkretno, kada je riječ o ulozi općine Ljubuški u turističkom razvoju, posebno valja naglasiti da lokalna samouprava u ovoj inicijalnoj fazi turističkog razvoja, osobito u nedostatku lokalnog ureda turističke zajednice i relativno nejakog privatnog sektora, mora preuzeti vodeću ulogu. U tom smislu lokalna samouprava zasigurno ima i najveću odgovornost za implementaciju ovog dokumenta i uspješan turistički razvoj općine Ljubuški. Pritom se glavni zadatak lokalne samouprave svodi kako na stvaranje institucionalnih i infrastrukturnih preuvjeta neophodnih za sustavan i planski razvoj turizma, tako i na stvaranje poticajne investicijske klime.

U skladu s navedenim, dakle, općina Ljubuški morala bi preuzeti brigu i maksimalno se aktivirati na planu:

- unapređenja prometne infrastrukture na cijelom području Općine (kvaliteta lokalnih prometnica, biciklističke staze, promet u mirovanju, prometna signalizacija i sl.);
- poboljšavanja kvalitete komunalne infrastrukture, a posebno na problematici održavanja čistoće javnih površina i adekvatnog zbrinjavanja otpada, uklanjanje divljih deponija, odnosno hortikulturalno uređenje grada Ljubuškog kao i cijelog područja općine Ljubuški;
- izrade novog Prostornog plana općine Ljubuški i druge potrebne prostorno-planske i/ili projektne dokumentacije nižeg reda za pojedine lokalitete (npr. slap Kravica), a koja bi se naknadno, izmjenama i dopunama, relativno bezbolno mogla usuglasiti s prostorno planskom dokumentacijom višeg reda;
- podizanja svijesti među lokalnim stanovništvom o važnosti turističkog razvoja (interni marketing), kao i o koristima koje turistički razvoj donosi kako bi lokalna populacija shvatila potencijalne koristi od turističkog razvoja, prihvatila razvoj turizma kao strateško opredjeljenje te bila pripremljena na određen broj socio-kulturnih promjena koje turistički razvoj donosi;
- osiguranja „servisa“ za pružanje sustavne i kontinuirane stručne pomoći poduzetnicima koji se žele uključiti u turistički razvoj;
- povećanja efikasnosti rada općinskih tijela u cilju eliminiranja različitih administrativnih i birokratskih prepreka s kojima se poduzetnici na razini lokalne samouprave često susreću;
- institucionalne pomoći i podrške privatnim investitorima pri stvaranju novih turističkih proizvoda;
- suradnje s regionalnom turističkom zajednicom i preuzimanja jednog dijela marketinških aktivnosti. Naime, s obzirom na činjenicu da u FBiH zakonski nije moguće osnivanje turističkih zajednica na razini općine, u suradnji s županijskom turističkom zajednicom, općina Ljubuški trebala bi vlastitim snagama inicirati i provesti određen broj marketinških aktivnosti za čije bi provođenje inače bila zadužena općinska TZ. Riječ je ponajviše o uspostavljanju sustava turističkog marketinga, lansiranju općine Ljubuški na turističko tržište te na uspostavi i poticanju partnerstva s posrednicima

turističkih putovanja (ove aktivnosti detaljno su opisane u poglavljima 11.5, 11.6 i 11.7 ovoga dokumenta).

Međutim, imajući u vidu da općina Ljubuški raspolaže s ograničenim financijskim i kadrovskim resursima, jasno je da „otvaranje svih navedenih frontova“ nije uputno započeti odmah jer sve aktivnosti neće biti moguće adekvatno provesti. U tom smislu, točki 12.2. detaljno se specificiraju aktivnosti koje valja započeti odmah, a koje valja započeti tek u kasnijim razvojnim fazama, vodeći maksimalno računa o financijskim mogućnostima Općine.

### Turistička zajednica Županije Zapadnohercegovačke i FBiH

Regionalna i entitetska turistička zajednica (TZ ŽZH i TZ FBiH) institucionalno su zadužene za organiziranu i sustavnu promociju turističkih proizvoda. Osim toga, uloga turističkih zajednica je i unapređenje općih uvjeta boravka turista, podizanje kvalitete turističkih usluga, razvijanje svijesti o gospodarskim i ostalim učincima turizma i sl. Istodobno, iako se radi o sustavu koji razumije važnost i ulogu aktiviranja turističke resursno-atraktivne ponude općine Ljubuški za unapređenje cjelokupne ponude Hercegovine i FBiH, prostor djelovanja turističkih zajednica još je uvijek relativno skučen. Naime, turističke zajednice nemaju velik politički utjecaj na razvojne i strateške odluke koje donosi javna vlast gradova i općina. Nadalje, ove institucije nemaju nikakvu ingerenciju kako nad razvojem i upravljanjem pojedinačnim turističkim resursima, tako i nad upravljanjem turističkim destinacijama, a nedostaje im i financijskih sredstava. Stoga se turističke zajednice svode ponajviše na inicijatore aktivnosti, a uspješnost njihovih inicijativa ovisi o spremnosti ostalih aktera – predstavnika javne vlasti, privatnih turističkih poduzeća – da surađuju na razvoju pojedinačnih projekata, kako stručno, tako i financijski.

S druge strane, a neovisno o prethodnim naznakama, uloga i odgovornost regionalne (TZ ŽZH) i federalne (TZ FBiH) u razvoju turizma na području općine Ljubuški bitno su različite. Naime, regionalna TZ trebala bi imati znatno veću ulogu i puno veću odgovornost te bi se trebala maksimalno angažirati u aktivnoj promidžbi općine Ljubuški kao još neotkrivene turističke destinacije. Pritom bi se njene aktivnosti trebale koncentrirati osobito na:

- kreiranje i promicanje prepoznatljivog turističkog imidža i brenda općine Ljubuški (u skladu s definiranom razvojnom vizijom);
- sudjelovanje u kreiranju i izradi popratnih promotivnih materijala (npr. turističkih karata);
- promoviranje turističkog proizvoda općine Ljubuški na pomno ciljanim (specijaliziranim) turističkim sajmovima.
- pojačanu sezonsku promociju ljetnim stacionarnim turistima južne Dalmacije i Hercegovine, kao i tranziterima;
- regionalnu promociju stanovnicima južne Dalmacije i Hercegovine; kao i na
- organiziranje tzv. tura upoznavanja;

Istodobno, glavni zadatak TZ FBiH trebao bi biti osiguranje primjerene zastupljenosti turističkog proizvoda općine Ljubuški na najvažnijim regionalnim turističkim sajmovima.

### Razvojna agencija Županije Zapadnohercegovačke

Uloga razvojne agencije ŽZH (HERAG) danas se svodi uglavnom na:

- informiranje lokalne samouprave o mogućnostima financiranja infrastrukturnih projekata iz predpristupnih fondova EU-a;
- organizaciju edukacijskih programa i seminara na temu pripreme projektnih prijedloga prema metodologiji EU-a.

Istodobno, kako na cijelom projektnom području, a i na širem području Hercegovine, nedostaje kvalitetnih razvojno-poduzetničkih projekata u sferi turizma i ugostiteljstva, mišljenja smo da je uloga HERAG-a još uvijek nedovoljno „društveno korisna“. U tom smislu, u cilju dinamiziranja turističkog razvoja općine Ljubuški, ali i cijelog područja zapadne Hercegovine, HERAG bi se u budućnosti morao znatno više angažirati na aktivnostima povezanim s: a) poticanjem privatne inicijative, b) informiranjem lokalnih privatnih poduzetnika o razvojnim lokalitetima pogodnim za „turistifikaciju“, c) pomoći privatnom sektoru u razvoju vlastitih poduzetničkih ideja, d) povezivanjem javnog i privatnog sektora na projektima od obostranog interesa, odnosno e) aktivnostima na unapređenju konkurentne sposobnosti svih dionika uključenih u turistički razvoj Općine.

### Federalno ministarstvo okoliša i turizma

Federalno ministarstvo okoliša i turizma, kao resorno ministarstvo zaduženo za turistički razvoj ima ulogu stvaranja kvalitetnog i razvojno poticajnog legislativnog okvira na razini Federacije BiH. Nadalje, ovo ministarstvo zaduženo je i za formuliranje strategije razvoja turizma na području FBiH, zaštitu i očuvanje okoliša i druge vrijedne resursno-atraktivne osnove, a obavlja i poslove vezane za formuliranje operativne turističke politike i razvoj turističkih proizvoda. S druge strane, ovo ministarstvo nije nadležno za donošenje prostornih planova kako na razini Federacije, tako i na razini jedinica lokalne samouprave, čime je bitno derogirana mogućnost djelotvorne zaštite okoliša i turističke resursno-atraktivne osnove. Isto tako, valja imati na umu da je riječ o relativno skromno financiranom ministarstvu s relativno malo ingerencija i nad ostalim čimbenicima koji utječu na razvoj turizma (od adekvatnosti komunalne infrastrukture, preko cestogradnje, do kulture, poljoprivrede i/ili trgovine), te s nedovoljnim mogućnostima utjecaja na politiku ostalih relevantnih ministarstava.

U skladu s navedenim, a imajući na umu ono što bi ovo ministarstvo valjalo činiti u budućnosti, a što bi se bitno odrazilo i na razvoj turizma na području općine Ljubuški, odnosi se ponajviše na sljedeće:

- poboljšanje zakonodavstva koje se odnosi isključivo na turističku djelatnost;
- poboljšanje zakonodavstva kojim se uređuje materija koja nije vezana isključivo za turizam, ali je važna u kontekstu obavljanja turističke djelatnosti;
- poboljšanje međuresorne suradnje među različitim ministarstvima radi stvaranja boljih pretpostavki za turistički razvoj;
- uvođenje posebnih sustava poticaja kako za razvoj malih i srednjih poduzetnika u turizmu, tako i za razvoj različitih turističkih proizvoda (kao npr. ruralni turizam, turizma vina, kulturni turizam i sl.);
- pružanje stručne i financijske pomoći za implementaciju složenijih i financijskih zahtjevnijih turističkih razvojnih projekata koje pojedine jedinice lokalne samouprave nisu u mogućnosti samostalno realizirati.

### Ostala tijela državne uprave

Ostala ministarstva, pogotovo Ministarstvo prometa i komunikacija, Ministarstvo kulture i sporta, Ministarstvo prostornog uređenja, Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva, Ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta, kao i Ministarstvo trgovine, svojim strateškim odlukama, direktno i indirektno, utječu na razvoj turizma stvarajući okruženje koje utječe na razinu i vrstu poduzetničke aktivnosti, fizičko okruženje u kojim se nastoje realizirati razvojno-turistički projekti i inicijative, uvjete za provedbu zaštite kulturnih dobara i njihovo očuvanje. Ta ministarstva također imaju svoje prioritetne programe koji imaju implikacije na turizam i turističku ponudu, ali u njima je turistička funkcija rijetko prepoznata. Stoga bi prvenstveno Ministarstvo turizma i okoliša trebalo lobirati za viši stupanj međusobne suradnje i koordinaciju aktivnosti. Ipak, to ne smatramo vjerojatnim jer na institucionalnoj razini nije uspostavljena kultura partnerstva i identificiranja sinergija.

### Institucije u kulturi

Ovdje podrazumijevamo muzeje, galerije, kazališta, centre za kulturu - bez obzira na to jesu li u ingerenciji Ministarstva kulture i sporta, županija ili lokalnih samouprava. Ustanove u kulturi koje djeluju na prostoru općine Ljubuški trebale bi imati važnu ulogu u turističkom razvoju ovog prostora ponajviše stoga što upravljaju ili se skrbe o kulturnim dobrima i razvijaju kulturne programe. Međutim, osim franjevac koji djelomično vode brigu i o kulturnom životu Ljubuškog, profesionalne institucije u kulturi ne postoje. Samim tim, dakle, institucije u kulturi neće u nastupajućem razdoblju moći odigrati bilo kakvu ulogu u turističkom profiliranju općine Ljubuški.

### Kulturno-umjetnička društva i udruge za očuvanje kulturne baštine

Kulturno-umjetnička društva i udruge za očuvanje baštine njeguju tradiciju i običaje svoga kraja, sudjeluju u gotovo svim lokalnim kulturnim događanjima i proslavama, organiziraju različite smotre i okupljanja, putem raznih tečajeva prenose vještine tradicijskih obrta (pridonoseći time kvalitetnijoj suvenirskoj ponudi), a sudjelovanjem na raznim smotrama izvan granica općine Ljubuški, pa čak i FBiH, promiču svoju kulturu i običaje te afirmiraju vlastitu kulturnu baštinu. Djelatnost udruga i KUD-ova relativno je skromno financirana iz proračunskih sredstava. Neovisno o tome, a imajući na umu njihovu brojnost i entuzijizam, ove su udruge važan, ali slabo iskorišten resurs koji bi mogao dati značajan doprinos u oživljavanju i dinamiziranju turizma na području općine Ljubuški. Pritom je, u kontekstu turističkog razvoja ovog prostora, posebno važno istaknuti djelatnost HKUD „Sveti Marko“ iz Klobuka, HKUD „Radišići“ iz Radišića, HKUD „Studenčica“ iz Studenaca, HKUD „Sveti Ante“ iz Humca i KUD „Herceg Stjepan“ iz Ljubuškog.

### Udruge građana i nevladine organizacije

Udruge građana i nevladine organizacije trebale bi biti dodatna kreativna snaga koja potiče i usmjerava tijekom turističkog razvoja u općini Ljubuški. Aktivnosti NVO-a se najčešće vrlo kvalitetno mogu uklopiti u koncept turističkog razvoja destinacije, pri čemu njihove aktivnosti mogu poslužiti kao osnova za diversifikaciju i podizanje kvalitete integralnog turističkog proizvoda. Konkretno, na području općine Ljubuški postoje brojne nevladine organizacije i udruge građana čije bi aktivnosti oplemenile i poboljšale sveukupnu kvalitetu turističkog destinacijskog proizvoda općine Ljubuški. Riječ je ponajviše o sljedećim udrugama:

- Udruga „Stap“ – turistička prezentacija i interpretacija kulturne baštine Ljubuškog kraja i cijele Hercegovine što uključuje prezentaciju starih zanata („križanje“ duhana, tkanje, prednja vune, kamenoklesarstvo, proizvodnja mliječnih proizvoda mlaćanice i masla), prezentaciju tradicionalnih jela, obrta, rukotvorina i sl; organizacija kulturne manifestacije „Ljubuško Silo“; aktivnosti vezane za turističku interpretaciju ruralnog načina života;
- Udruga „Slap Koćuša“ – organizacija sportskih i kulturnih događanja na području sela Veljaci i na lokalitetu Koćuša, suorganizacija natjecanja iz sportskog ribolova;
- Udruga „Ljubuško Silo“ – organizacija tradicionalne smotre folklora na kojoj nastupaju KUD-ovi iz BiH i inozemstva;
- Eko udruga „Staro Hardomilje“ – aktivnosti vezane za revitalizaciju i stavljanje u turističku funkciju lokaliteta „Staro Hardomilje“, prezentacija i turistička interpretacija tradicionalnog načina života;
- Udruga za športski ribolov "Kravica-Ljubuški" – organizacija natjecanja iz sportskog ribolova, aktivnosti vezane za sportske i rekreativne ribolovce koji posjećuju općinu Ljubuški, turistička interpretacija ribolovnih područja;
- Hrvatska udruga lovaca „Kravica“ Ljubuški – obilazak lovišta na području općine Ljubuški, promatranje biljnog i životinjskog svijeta, turistička interpretacija lovnih područja;
- Udruga pčelara „Kadulja“ – turistička interpretacija pčelarstva i proizvoda od meda i voska, prodaja meda i s medom povezanih proizvoda i rukotvorina;
- Udruga mladih „Alternativna Liga“ Ljubuški – organizacija kulturnih događanja namijenjenih mlađim ljudima alternativne provenijencije, turistička interpretacija alternativne scene u Ljubuškom i okolici.

### Privatni poduzetnici

Kad je riječ o privatnim poduzetnicima, njihova uloga u turističkom razvoju destinacije Ljubuški treba se temeljiti isključivo na postulatima suvremenog tržišnog gospodarstva. Drugim riječima, usvajanjem Turističkog master plan općine Ljubuški trebaju se stvoriti preduvjeti nužni za uključenje privatnih poduzetnika u turistički razvoj Općine. Aktivnosti privatnih poduzetnika trebaju biti u skladu s vizijom i misijom turističkog razvoja, uz istovremeno poštivanje svih načela održivog razvoja turizma. Poticanje poduzetničke inicijative je vrlo važno za uspješnu implementaciju ovog dokumenta ponajviše stoga jer se neki od najvažnijih razvojnih ciljeva temelje na aktivnostima privatnog sektora i postojanju poduzetničke inicijative. Glavna aktivnost privatnog sektora, u kontekstu dinamiziranja turističkog razvoja općine Ljubuški, odnosi se na razvoj novih i diversifikaciju postojećih turističkih proizvoda na identificiranim, turistički potentnim, lokalitetima kroz:

- restrukturiranje postojećih smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta;
- izgradnju novih smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta;
- unapređenje i tržišni plasman postojećih turističkih proizvoda/iskustava;
- razvoj i tržišni plasman novih turističkih proizvoda/iskustava.

U kontekstu razmatranja uloge privatnih poduzetnika u turističkom razvoju općine Ljubuški svakako valja naglasiti i značaj onih poduzetnika koji razvijaju ili imaju potencijala za razvoj proizvoda kulture života i rada (vinarstva i vinogradarstva, povrtlarstva, maslinarstva, uljarstva i slično), a što, kako je to naglašeno u analizi resursne osnove, može postati snažna primarna atrakcija cijelog projektnog područja. U tom smislu, za očekivati je da bi mali privatni poduzetnici mogli brže

reagirati na povoljne tržišne trendove i spremnije prigrliti razvoj turizma kao svoju poduzetničku priliku. Pritom valja posebno naglasti potrebu pripreme pojedinačnih projekata i izrade preliminarnih studija isplativosti, jer se samo uz dobro osmišljene poduzetničke projekte, odnosno poduzetnike koji imaju poslovne vještine i osobne predispozicije za rast i razvoj turističkog poslovanja, mogu realizirati više ili manje ambiciozni projekti koji će afirmirati općinski (hercegovački) proizvod kulture života i rada.

### Putničke agencije

Putničke agencije ključne su u stvaranju paketa usluga, i kad je riječ o tematiziranim paket-aranžmanima, i kad je riječ o poludnevnim ili jednodnevnim izletima. Ponajviše uslijed raznih teškoća s kojima se agencije danas suočavaju u svom poslovanju (potkapitaliziranost, mali broj osoblja, stroga zakonska regulativa, opasnosti koje donosi Internet itd.), na području općine Ljubuški trenutno ne djeluje nijedna turistička agencija, što uvelike otežava privlačenje organiziranih (izletničkih) grupa, odnosno razvijanje specijaliziranih, tematiziranih turističkih iskustava nužnih za prvu fazu razvoja turizma na ovom području.

### Vlasnici hotela i ugostiteljskih objekata

Neovisno o činjenici da ih na projektnom području djeluje relativno zanemariv broj, vlasnici hotela i ugostiteljskih objekata mogu direktno utjecati na razvoj turizma na području općine Ljubuški na nekoliko načina: a) svojim utjecajem u lokalnoj zajednici mogu lobirati za turističke projekte i inicijative; b) u suradnji s putničkim agencijama mogu osmišljavati kreativne paket-aranžmane te udružiti sredstva u njihovoj promociji; c) njihovo osoblje s profesionalnim vještima u marketingu i promociji ili upravljanju može pomoći u kreiranju poželjnog imidža destinacije; d) mogu biti sponzori pojedinih kulturnih programa i projekata te e) ključni su dionik u informiranju (svojih) gostiju o turističkoj ponudi destinacije.

### 12.1.3. Zaključci analize dionika

Na temelju provedene analize vidljivo je da na području općine Ljubuški, osim Općine, trenutno zapravo i ne postoji nijedan pravi ambasador razvoja turizma. Nadalje, većina dionika i/ili institucija koje djeluju na području obuhvata projekta uglavnom spada u skupinu zagovornika turističkog razvoja ili njegovih latentnih dionika (Slika 12.1.3.1.).

U pravilu, većina se dionika turističkog razvoja ponaša pasivno i distancirano. Kad je riječ o institucijama javnog sektora, sebe uglavnom vide više kao one koji dijele organičena financijska sredstva i kontroliraju njihovo trošenje, nego kao aktivne i ravnopravne partnere općini Ljubuški u poticanju i dinamiziranju turističkog razvoja. Kad je, pak, riječ o privatnim osobama, udrugama građana i/ili nevladinim udrugama, većina njih vidi određene direktne i/ili indirektne koristi koje bi im razvoj turizma donio, ali se ponaša nedovoljno aktivno, očekujući da netko drugi stvori potrebne razvojne predvjete i pokrene razvojni zamašnjak.

Stoga, u procesu razvoja turizma općina Ljubuški u funkciji ambasadora turističkog razvoja cijelog projektnog područja mora biti svjesna ovakvog stanja te ga prepoznati kao svojevršno ograničenje. Sukladno tome, u inicijalnoj fazi turističkog razvoja Općina mora djelovati direktivno i autonomno no, postupno, putem programa podizanja razine svijesti i konkretnih edukativnih aktivnosti, pripremati okruženje koje



će stimulirati i asistirati strateškim te, posebno, operativnim partnerstvima potrebnim za razvoj pojedinih turističkih iskustava i/ili proizvoda.

Slika 12.1.3.1.: Klasifikacija dionika turističkog razvoja općine Ljubuški

<p>Općina Ljubuški</p> <p>AMBASADORI RAZVOJA TURIZMA</p>	<p>TZ ŽZH TZ FBiH HERAG Ministarstvo turizma i okoliša</p> <p>ZAGOVORNICI RAZVOJA TURIZMA</p>
<p>Ostala tijela državne uprave Institucije u kulturi KUD-ovi Udruge građana i nevladine organizacije Privatni poduzetnici Putničke agencije Vlasnici hotela i ugost. objekata</p> <p>LATENTNI DIONICI RAZVOJA TURIZMA</p>	<p>INDIFERENTNI DIONICI RAZVOJA TURIZMA</p>

## 12.2. Plan aktivnosti, nositelji i potrebna sredstva

Sve aktivnosti objedinjenog akcijskog plana su, ovisno o očekivanom vremenu početka njihove implementacije, odnosno predvidivom trajanju, klasificirane u četiri kategorije:

- aktivnosti predviđene za kompletnu implementaciji u 1. godini (početak i dovršenje)
- aktivnosti koje će se započeti u 1. godini, a bit će dovršene tijekom sljedećih nekoliko godina
- aktivnosti koje se neće započeti u 1. godini, a bit će dovršene tijekom sljedećih nekoliko godina
- aktivnosti koje će se započeti u 1. godini, te će se kontinuirano provoditi tijekom svake godine do 2020. godine

### 12.2.1. Aktivnosti koje će započeti i završiti u 1. godini implementacije

U prvoj godini implementacije Turističkog master plana općine Ljubuški, nije za očekivati bilo kakav angažman privatnog sektora. Što se tiče javnog sektora, riječ je o sljedećim aktivnostima:

- osnivanje turističkog razvojno-investicijskog centra;
- izrada priručnika za investitore u turizmu;te.
- izrada turističko informativne Internet stranice.

### 12.2.2. Aktivnosti koje ce započeti u 1. godini, a koje ce završiti tijekom sljedećih nekoliko godina implementacije

Aktivnosti javnog sektora u ovoj domeni odnosile bi se na:

- 1. faza razvoja lokaliteta „Slap Kravica“
- razvoj ruralnog turizma;
- razvoj pješačkih i biciklističkih staza;
- kreiranje turističkog brenda općine Ljubuški; kao i
- direktni marketing i ture upoznavanja.

S druge strane, aktivnosti privatnog sektora bile bi sljedeće:

- 1. faza razvoja ribolovnog centra „Veljaci“;
- razvoj lokaliteta „Kajtavovina“;
- 1. faza razvoja lokaliteta Staro Hardomilje, te
- 1. faza razvoja lokaliteta Žabar.

### 12.2.3. Aktivnosti koje neće započeti u 1. godini, a koje će završiti tijekom nekoliko godina implementacije

Očekivani angažman javnog sektora odnosi se na:

- razvoj turizma vina;
- opremanje tvrđave Herceg Stjepana; odnosno
- izradu prostornog plana općine Ljubuški.

Aktivnosti privatnog sektora u ovoj domeni bile bi sljedeće:

- 2. faza „turistifikacije“ lokaliteta „Slap Kravica“;
- 2. faza razvoja ribolovnog centra „Veljaci“;
- 2. faza razvoja lokaliteta „Žabar“;
- 2. faza razvoja lokaliteta „Staro Hardomilje“;
- razvoj ruralnog turizma na području Klobuka; te
- revitalizacija i stavljanje u funkciju hotela „Bigeste“.

### 12.2.4. Aktivnosti koje ce započeti u 1. godini, a koje valja provoditi kontinuirano sve do 2020. godine

Konačno, aktivnosti javnog sektora u ovoj domeni odnose se ponajviše na:

- podizanje javne svijesti o važnosti turizma (interni marketing);
- poboljšanje prometne infrastrukture;
- poboljšanje komunalne infrastrukture;
- promicanje turističkog brenda općine Ljubuški (promotivni materijali);
- promocija općine Ljubuški i njezinih sustava turističkih iskustava gostima stacioniranim u južnoj Dalmaciji i Hercegovini, kao i na
- sudjelovanje na (specijaliziranim) turističkim sajmovima.

Istodobno, u ovoj domeni nije za očekivati bilo kakav dodatni angažman privatnog sektora.

Detaljni pregled aktivnosti potrebnih za realizaciju zacrtane vizije razvoja turizma općine Ljubuški, uloga svih dionika javnog i privatnog sektora, kao i predvidiva vremenska dinamika odvijanja pojedinih aktivnosti iskazani su u sljedeća dva tablična prikaza:

Tablica 12.2.1. Aktivnosti nužne za implementaciju Master plana – javni sektor

AKTIVNOST	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Osnivanje turističkog razvojno investicijskog centra											
Interni marketing - podizanje javne svijesti o važnosti turizma											
Izrada priručnika za investitore u turizmu											
Razvoj turizma vina											
Razvoj ruralnog turizma											
Razvoj pješačkih i biciklističkih staza											
Slapovi Kravica - 1. faza											
Tvrđava Herceg Sjepana - 1. faza											
Tvrđava Herceg Sjepana - 2. faza											
Tvrđava Herceg Sjepana - 3. faza											
Poboljšanje prometne infrastrukture											
Poboljšanje komunalne infrastrukture											
Izrada Prostornog plana općine Ljubuški											
Kreiranje turističkog brenda općine Ljubuški											
Promicanje turističkog brenda općine Ljubuški (promitivni materijali)											
Izrada turističko informativne Internet stranice											
Promocija stanovnicima i turistima iz južne Dalmacije i Hercegovine											
Direktni marketing i ture upoznavanja											
Sudjelovanje na turističkim sajmovima											

Tablica 12.2.2. Aktivnosti nužne za implementaciju Master plana – privatni sektor

AKTIVNOST	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Razvoj zaštićenog lokaliteta "Slap Kravica" - 2. faza											
Razvoj ribolovnog centra "Veljaci" - 1. faza											
Razvoj ribolovnog centra "Veljaci" - 2. faza											
Razvoj lokaliteta "Vrilo Kajtavovina"											
Razvoj lokaliteta "Žabar" - 1. faza											
Razvoj lokaliteta "Žabar" - 2. faza											
Eko etno selo "Staro Hardomilje" - 1. faza											
Eko etno selo "Staro Hardomilje" - 2. faza											
Razvoj ruralnog turizma u podnožju Klobuka											
Revitalizacija i stavljanje u funkciju hotela Bigeste											

## 12.3. Upute za implementaciju (provedba i monitoring)

### 12.3.1. Organizacija za uspjeh

S obzirom na fragmentiranost turističkog sektora, različite uloge pojedinih dionika, odnosno činjenicu da u općini Ljubuški trenutno nijedna institucija ne može biti identificirana kao svojevrsni ambasador turizma – koji smatra ovaj razvoj prioritetom te ima politički i financijski utjecaj na implementaciju ovog Master plana, potrebno je uspostaviti organizaciju koja će biti sposobna pokrenuti, koordinirati i monitorirati turistički razvoj na projektnom području sukladno nalazima ovog dokumenta. Drugim riječima, potrebno je stvoriti organizacijske temelje za implementaciju Master plana turizma općine Ljubuški.

Nova organizacijska struktura potrebna je kako bi se:

- stvorili preduvjeti za sustavno generiranje potpore razvoju turizma na svim razinama upravljanja;

- osigurala integrirana implementacija Master plana kao razvojne opcije koja ima značajnu ulogu u cjelokupnom društvenom i ekonomskom razvoju općine Ljubuški; odnosno kako bi se
- osigurala kontinuirana podrška razvoju turizma kroz stvaranje vidljivih koristi i povrata na uložene napore (sredstva).

Prilikom identifikacije i odlučivanja o najprimjerenijem obliku organiziranja javlja se niz pitanja koja je potrebno razmotriti:

1. Stupanj integracije između turističkog sektora i nositelja javne vlasti - uspješna implementacija Turističkog master plana općine Ljubuški pretpostavlja premošćivanje svih potencijalnih tenzija te razvijanje obostrano željene međusobne suradnje i razumijevanja na bazi prethodnog dogovaranja i traženja zajedničkih rješenja od interesa ne samo za pojedinačne investitore u turistički sektor, već i za Općinu u cjelini.

2. Suradnja javnog i privatnog sektora – turizam na području općine Ljubuški neće biti moguće razvijati u odsustvu klime koja će poticati poduzetništvo u turizmu kako na bazi javno-privatnog partnerstva (npr. realizacija projekta „Tvrđava Herceg Stjepana“ i/ili projekta „Slap Kravica“), tako i na bazi privatno-privatnog partnerstva (umrežavanje poduzetnika u turizmu radi razvoja i marketinga). Privatni sektor stoga mora biti uključen u razvojne procese i ne smije se tretirati olako ili formalistički.

3. Stupanj predanosti javnog i privatnog sektora razvoju turizma te sklonost da se osiguraju potrebni resursi - potreba da javni i privatni sektor preuzmu zaduženja u razvoju turizma na području općine Ljubuški od najveće je važnosti za implementaciju Turističkog master plana općine Ljubuški. Preuzeta obaveza podrazumijeva i volju da se investiraju relativno ograničeni resursi potrebni za osiguranje nužnog planiranog razvoja. Stoga, ako se žele postići planirani ciljevi razvoja turizma, javni sektor treba prihvatiti obavezu da osigura dovoljno sredstava za realizaciju javnih projekata u funkciji podizanja turističke konkurentnosti Općine, ali i da stvori sve institucionalne pretpostavke i poticajnu investicijsku klimu za privatne poduzetnike. Slično tome, privatni sektor mora biti spreman aktivno se uključiti u razvoj turizma ponajviše kroz preuzimanje investicijskog rizika povezanog s „turistikacijom“ ovim dokumentom identificiranih, turistički nedovoljno valoriziranih, lokaliteta.

Polazeći od ovih pitanja, mogući pristupi kreću se između sljedećih, međusobno polariziranih strateških opcija:

A) Uspostava autonomne Agencije ili Ureda - uspostavlja se potpuno nova, u poslovno-operativnom smislu posve autonomna koordinacijsko-implementacijska institucija (Ured ili Agencija), pri čemu operativno funkcioniranje jedne takve specijalizirane institucije podrazumijeva osiguranje dodatnih sredstva na razini općinskog proračuna.

ili

B) Uspostava neformalne/poluformalne strukture oslonjene na postojeće institucije općine - riječ je o poslovno-upravljačkoj strukturi uspostavljenoj u sastavu već postojećeg ustrojstva općine Ljubuški. Samim tim, operativno funkcioniranje takve upravljačke strukture bilo bi u cijelosti inkorporirano u već postojeće proračunske okvire. Svi poslovi i aktivnosti povezani s implementacijom

Turističkog master plana općine Ljubuški provodili bi se preraspodjelom poslova i zaduženja unutar već postojećih općinskih odjela i/ili službi.

Svaka od ove dvije opcije ima prednosti i nedostatke koje valja analizirati u odnosu na sljedeća ključna pitanja: a) stupanj povezanosti razvoja turizma s cjelokupnim gospodarskim razvojem Općine, b) odnos prema ostalim ključnim dionicima privatnog i javnog sektora, c) autonomnost pri donošenju ključnih odluka, te d) transparentnost poslovanja, osobito u smislu alokacije financijskih sredstava.

#### Opcija 1: Agencija za razvoj turizma općine Ljubuški

Riječ je o potpuno autonomnoj općinskoj proračunskoj instituciji zaduženoj za razvoj i promicanje turističkog razvoja na cijelom projektnom području, s posebnim naglaskom na implementaciju preporuka Turističkog master plana općine Ljubuški. Agencija bi trebala zapošljavati nekoliko osoba sa znanjima i vještinama potrebnim za upravljanje turističkim razvojem, ali i njegovom povezivanjem s drugim, za turizam relevantnim djelatnostima (poljoprivreda, trgovina, promet, graditeljstvo i sl.). Prednosti ovakvog organizacijskog ustroja su:

- pozicioniranje Agencije kao ambasadora razvoja turizma;
- autonomija podrazumijeva znatno lakše donošenje odluka, jednostavniji konzultativni proces, uspostavu jasnih linija odgovornosti i transparentan sustav kontrole u korištenju prikupljenih sredstava.

Istodobno, najveći nedostatak ovakvog pristupa odnosi se na činjenicu da je riječ o novoj proračunskoj jedinici, odnosno novom opterećenju za fiskalni sustav FBiH. Samim tim, rad i opstanak Agencije mogao bi biti ugrožen marginalizacijom, potfinanciranjem, prevladavanjem birokratskog mentalnog okvira, ali i nerealnim očekivanjima pojedinih dionika turističkog razvoja koji ne shvaćaju da je riječ o zahtjevnom i dugotrajnom procesu.

#### Opcija 2: Odjel za turizam pri općini Ljubuški

Riječ je o novom odjelu zaduženom kako za provedbu preporuka Turističkog master plana, tako i za upravljanje turističkim razvojem Općine. Drugim riječima, riječ je o svojevrsnom upravljačkom, ali i koordinacijskom tijelu pod okriljem općinskog poglavarstva, a koji ne bi trebao zapošljavati više od dva posvećena profesionalca turističke provenijencije. Prednosti ovog modela su u njegovoj racionalnosti, jer se oslanja na već postojeći sustav, infrastrukturu i organizacijsko ustrojstvo, kao i u činjenici da je s istog mjesta (općinsko poglavarstvo) relativno lako koordinirati turistički razvoj s razvojem drugih, turizmu komplementarnih, gospodarskih djelatnosti.

Međutim, i ovaj model ima nekoliko nedostataka:

- nedostatak autonomije, povezan s nedovoljnom transparentnosti na rashodovnoj strani, može dovesti i do neželjenog prelijevanja sredstava prikupljenih za potrebe razvoja turističke ponude u druge svrhe;
- rad odjela mora se uklopiti u postojeće ustrojstvo i filozofiju općinske vlasti čime se distancira od privatnog sektora, te uglavnom doživljava sebe kao stimulatora turističkog razvoja putem programa financiranja i sufinanciranja.

Polazeći od prethodne analize prednosti i nedostataka oba poslovno-upravljačka modela, smatramo da bi nešto bolje, ali i znatno skuplje rješenje predstavljalo osnivanje Agencije za razvoj turizma kao posve autonomne proračunske institucije.

Takvo rješenje, naime, omogućilo bi da u okrilju Agencije djeluje i Turistički razvojno-investicijski centar (vidi točku 9.3. Programi unapređenja konkurentnosti turizma), prijeko potreban servis nedovoljno iskusnim privatnim poduzetnicima osobito o prvoj fazi implementacije ovog dokumenta. Pored toga, valja istaknuti da bi predloženi poslovno-upravljački model, uz visoku učinkovitost na operativnoj razini, mogao učinkovito koordinirati interese svih relevantnih dionika povezanih kako sa zaštitom i dugoročnim očuvanjem vrijedne prirodne i/ili kulturne resursno-atraktivne osnove, tako i s razvojem proizvoda i dugoročno održivom komercijalizacijom turističke ponude općine Ljubuški.

Naime, osnivanjem Agencije za razvoj turizma

- formirat će se kritična masa posvećenih stručnjaka;
- razvit će se pristup koji će razvoj turizma staviti u žarište gospodarske aktivnosti;
- u relativno kratkom roku ostvarit će se vidljivi i mjerljivi rezultati;
- uvest će se profesionalni standardi u upravljanju i razvoju turističkih proizvoda;
- stvorit će se organizacijski preduvjeti za formiranje specifičnih partnerstva fokusiranih na realizaciju precizno definiranih projekata vezanih za razvoj proizvoda i njihov marketing;

U skladu s prethodnim odrednicama, osnovni operativni zadaci Agencije bili bi:

- implementacija preporuka Turističkog master plana općine Ljubuški;
- umrežavanje sa svim relevantnim institucijama i/ili dionicima javnog i/ili privatnog sektora od interesa za razvoj turizma;
- aktivna uloga u osmišljavanju turističkih proizvoda na području općine Ljubuški;
- aktivna uloga u predlaganju programa dodatne edukacije za poduzetnike zainteresirane za ulaganje u turističke razvojne projekte na području općine Ljubuški;
- umrežavanje i uspostavljanje bliske suradnje s regionalnom TZ i sustavom TZ na razini FBiH i RH, u cilju kvalitetnijeg informiranja tržišta o turističkim atrakcijama i uspostavljenom sustavu doživljaja na području općine Ljubuški;
- interni marketing i promidžba turizma na području općine Ljubuški i cijele Hercegovine (tzv. „Community Awareness Building“).

S druge strane, a uvažavajući i činjenicu da uslijed ekonomske krize, u situaciji dodatno ograničenih proračunskih sredstava, ma kako bila sklona ulaganju u razvoj turizma, općinska vlast neće biti odmah u mogućnosti osnovati Agenciju kao novu proračunsku jedinicu. Rješenje koje bi u kratkom roku moglo pomiriti potrebu brze implementacije zaključaka i preporuka ovog Master plana, za što je potrebno službeno tijelo koje će koordinirati razvojne napore te istovremeno izbjeći osnivanje nove proračunske jedinice, privremeno je prihvaćanje druge predložene opcije – osnivanje novog Odjela za turizam pri općini Ljubuški, pri čemu bi valjalo težiti da ovaj odjel, čim se za to stvore potrebni (financijski) preduvjeti, preraste u autonomnu proračunsku jedinicu posvećenu isključivo razvoju turizma.

### 12.3.2. Mjere zaštite kulturno-povijesnog nasljeđa i prirodnih bogatstava

Što se tiče mjera u funkciji zaštite kulturno-povijesnog nasljeđa i prirodnih bogatstava općine Ljubuški, a koja bi mogao uznokovati nedovoljno kontrolirani i/ili nedovoljno usmjeravani razvoj turizma na projektnom području, preporuča se:

- hitno pristupanje izradi Prostornog plana općine Ljubuški. Prostorni plan predstavlja najbolji način dugoročne zaštite kako turistički potentnih lokaliteta identificiranih ovim dokumentom, tako i vrijedno kulturno-povijesne baštine cjelokupnog prostora županije od neželjenog razvoja (fizička devastacija, divlja gradnja, prljave tehnologije, odlagališta otpada i sl.);
- iniciranje prikupljanja osnovnih podataka o turističkoj aktivnosti na prostoru općine Ljubuški u cilju stvaranja „turističke statistike“ neophodne za učinkovito upravljanje turističkim razvojem te pojedinim lokalitetima kulturne i prirodne baštine posebno ugroženim povećanom turističkom posjetom (prihvatni potencijal);
- primjena sustavnog pristupa planiranju i razvoju turističkih projekata u sferi privatnog poduzetništva, vodeći maksimalno računa o preporukama ovog dokumenta i o potrebi dugoročne ekološke i tržišne održivosti;
- osnivanje Savjeta za implementaciju Turističkog master plana Općine kao neformalnog tijela sastavljenog od predstavnika općinske vlasti, privatnih poduzetnika i predstavnika različitih udruga od interesa za razvoj turizma. Uloga Savjeta bila bi da prati implementaciju Master plana te redovito organizira sastanke i/ili radionice na kojima će kontinuirano propitivati učinkovitost pojedinih aktivnosti i/ili dionika te nudi konkretna rješenja u slučaju eventualnih zastoja.

## 13. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Područje općine Ljubuški u inicijalnoj je fazi razvoja turizma te se ovim Master- planom postavljaju temelji za njegov sustavan, koordiniran i planski usmjeravan razvoj. U tom smislu, ovaj dokument krenuo je od detaljne analize postojećeg stanja svih relevantnih činitelja turističkog razvoja, pri čemu se osobita pažnja posvetila inventarizaciji i valorizaciji turističke resursno-atraktivne osnove, „sirovine“ koju tek treba pretvoriti u dobro osmišljene turističke doživljaje i proizvode na način koji će omogućavati kontinuirano zadovoljavanje zahtjeva i/ili potreba jasno prepoznatih i ciljanih potrošačkih segmenata. U tom kontekstu, nadalje, provedene su i analiza konkurentnosti općine Ljubuški kao turističke destinacije, analiza turističkog tržišta, odnosno SWOT analiza.

Analiza tržišta je ukazala ne samo na ključne trendove o kojima valja voditi računa prilikom osmišljavanja sadržaja turističke ponude, već i na činjenicu da se značajni turistički učinci već u kratkom roku mogu polučiti aktiviranjem domaće potražnje u neposrednom okruženju Općine kao i latentne potražnje koncentrirane na cijelom području Hercegovine, odnosno srednje i/ili južne Dalmacije u susjednoj RH. Naime, na nekoliko izabranih turističkih lokaliteta općine Ljubuški moguće je ovom tržištu odmah ponuditi različite kreativno osmišljene izletničke sadržaje, kao i brojne aktivnosti pogodne za kratke odmore, prvenstveno oslonjene na aktivnosti u prirodi i psihofizičku rekuperaciju.

Što se tiče SWOT analize, ona je ukazala na strateške prednosti na kojima valja graditi budući turistički razvoj Općine, odnosno na određen broj strateških nedostataka koje u nastupajućem razdoblju valja minimizirati. Posebno valja istaknuti i činjenicu da je u sklopu analize postojećeg stanja prepoznato i nekoliko potencijalno ograničavajućih činitelja (nedostatak prostornog plana, nepovoljna investicijska klima, nepostojanje cjelovitog sustava upravljanja projektima) koji mogu predstavljati ozbiljnu prepreku svakom, pa tako i turističkom razvoju ovog područja u budućnosti.

S druge strane, ozbiljniji razvoj turizma na području općine Ljubuški u dolazećem razdoblju valja promišljati na postavkama razvojne vizije i misije, definiranih u suradnji s dionicima turističkog razvoja Općine. Iz razvojne je vizije, potom, derivirano i nekoliko strateških razvojnih ciljeva. Postupna operacionalizacija vizije i misije kroz strateške razvojne ciljeve trebala bi na cijelom prostoru općine Ljubuški osigurati sustavan, međusobno koordiniran, a time i održiv razvoj turizma. Postavljeni razvojni ciljevi, pritom, maksimalno uvažavaju ne samo bitne značajke resursno-atraktivne osnove, već i financijske, ljudske i organizacijske resurse kojima općina Ljubuški trenutno raspolaže. Sukladno tome, definirani ciljevi razvoja polaze od:

- stvaranja organizacijskih preduvjeta i senzibiliziranja ključnih razvojnih dionika prema glavnim postulatima ovog plana,
- utvrđivanja turistički potentnih lokaliteta na kojima valja temeljiti turistički razvoj cijelog područja općine Ljubuški;
- preciznog definiranja pristupa razvoju prioritetnih turističkih proizvoda za koje postoje svi bitni preduvjeti da se razvijaju već u relativno kratkom vremenskom razdoblju kao i od
- potrebe uspostavljanja komunikacije s ciljnim tržištima.

Polazeći od zacrtane razvojne vizije i strateških razvojnih ciljeva, izvedena je i koncepcija turističkog razvoja Općine, a koja se temelji kako na ubrzanoj „turistifikaciji“ nekoliko, u turističkom smislu, najpotentnijih lokaliteta, tako i na postupnom prerastanju iz izletničke u izletničko-boravišnu destinaciju. Isto tako, zacrtana razvojna vizija i koncepcija turističkog razvoja predstavljale su bazični input za izradu plana konkurentnosti, investicijskog plana i marketing plana.

Uvažavajući činjenicu da je općina Ljubuški trenutno još uvijek ispodprosječno turistički konkurentna, a za što su podjednako odgovori kako javni, tako i privatni sektor, kroz plan konkurentnosti predložene su aktivnosti koje bi javni sektor morao poduzeti već u kratkom roku u cilju unapređenja destinacijske konkurentnosti. Riječ je, u pravilu, o aktivnostima koje se temelje ponajviše na internoj organizaciji i inicijativnosti, a koje nisu povezane sa značajnim financijskim ulaganjima.

Istodobno, unapređenje turističke konkurentnosti općine Ljubuški povezano je s investicijskom



aktivnošću privatnog sektora (lokalni poduzetnici). U tom smislu, a povezano s potrebnom postupnog razvoja nekoliko identificiranih, turistički potentnih, lokaliteta, na bazi studije slučaja izvršena je ne samo procjena potrebnih ulaganja u pojedine tipove poželjne turističko-ugostiteljske ponude općine Ljubuški, već i očekivana financijska isplativost budućih ulaganja privatnog sektora.

Konačno, a polazeći od ključnih razlikovnih elemenata općine Ljubuški u odnosu na konkurenciju, marketing plan specificira buduće tržišno pozicioniranje općine Ljubuški, definira ključne turističke proizvode na koje valja igrati već u kratkom roku kao i tržišta na koja se valja fokusirati u njihovoj komercijalizaciji. Isto tako, marketing plan specificira i konkretne programe (aktivnosti) u cilju ne samo učinkovitog usustavljanja sustava marketinga i promocije općine Ljubuški kao turističke destinacije, već i u cilju uspješnog lansiranja općine Ljubuški na turističko tržište.

Ipak, a s obzirom na činjenicu da se zacrtana vizija turističkog razvoja neće dogoditi sama od sebe, odnosno da je za njeno oživotvorenje u praksi potreban aktivni i kreativni angažman različitih interesnih skupina, institucija i/ili pojedinaca, planom implementacije detaljno su specificirani dionici budućeg turističkog razvoja općine Ljubuški, njihova uloga u budućem turističkom razvoju Općine, kao i aktivnosti koje valja provoditi tijekom nastupajućeg srednjoročnog razdoblja.

Međutim, kako je u praksi čest slučaj nerazumijevanja važnosti nositelja turističke politike kao ključnog činitelja uspjeha turističkih destinacija, uspješna implementacija Turističkog master plana općine Ljubuški ovisit će ponajviše o mjeri u kojoj će nositelji turističke politike Općine biti u stanju osigurati poticajnu investicijsku klimu, transparentnost i međusobno povjerenje svih relevantnih dionika turističkog razvoja. Taj se zadatak nositelja turističke politike Općine svodi na:

- definiranje pravila igre i uvjeta koje privatni poduzetnici u sektoru turizma moraju ispunjavati (zakoni i uredbe);
  - osiguranje kontrole prihvatljivog ponašanja u realizaciji kako investicijskih, tako i dnevno-operativnih aktivnosti (inspekcije);
  - osiguranje zajedničkih direktiva i/ili uputstava (pravilnici, norme i sl.) za sve, ili, većinu aktera u sferi turističkog privređivanja;
  - stvaranje preduvjeta i organizacijskih pretpostavki za javno-privatne rasprave o ulozi turizma i pojedinih turističkih razvojno-investicijskih projekata na gospodarstvo općine Ljubuški;
  - osiguranje efikasnog sučelja (tzv. "interface") sa svim drugim gospodarskim sektorima i socijalnim skupinama;
- 
- dnevni utjecaj na provođenje zacrtanih marketing aktivnosti, organizaciju velikih događanja, upravljanje ključnim atrakcijama i programima prijema gostiju i sl.

Drugim riječima, puko usvajanje ovog dokumenta neće rezultirati bitno boljim upravljanjem turističkim razvojem na području općine Ljubuški, a time ni bitno boljim učincima turističkog privređivanja. Pokretanje i upravljanje turističkim razvojem na području općine Ljubuški, sukladno odrednicama ovog dokumenta, bit će moguće samo ako se istodobno stvore uvjeti za njeno učinkovito i posvećeno provođenje. Samim tim, dakle, budući turistički razvoj općine Ljubuški bit će najuže koreliran s uspostavom jakog i odgovornog projektnog vodstva („leadership“), odnosno inauguriranja uskog tima posvećenih profesionalaca koji čvrsto vjeruju u mogućnost dubokih strukturnih promjena u dosad prevladavajućem načinu promišljanja i upravljanja gospodarskim (turističkim) razvojem. Sve to, i opet, pretpostavlja da svi involvirani dionici turističkog razvoja moraju stalno imati na umu da će bez jakih partnerskih odnosa na svim razinama biti vrlo teško krenuti naprijed.

## SADRŽAJ

097	<b>ODLUKA</b> o davanju prethodne suglasnosti za prijenos Ugovora o koncesiji s Društva "HEPOK VINARIJA" d.o.o. Ljubuški na Društvo "EROVIN" d.o.o. Ljubuški	131
098	<b>ODLUKA</b> o davanju prethodne suglasnosti za prijenos Ugovora o koncesiji s poduzeća "MIV & MM" d.o.o. Ljubuški na Društvo "EROVIN" d.o.o. Ljubuški	131
099	<b>ODLUKA</b> o davanju prethodne suglasnosti za prijenos Ugovora o koncesiji s koncesionara Mare Vukšić iz Ljubuškog na Društvo "EROVIN" d.o.o. Ljubuški	132
100	<b>ODLUKA</b> o usvajanju Turističkog master plana općine Ljubuški	132
101	<b>ODLUKA</b> o izmjeni i dopuni Odluke o komunalnoj naknadi	133
102	<b>ODLUKA</b> o izmještanju masovnih grobnica u Ljubuškom nastalih na kraju ii. svjetskog rata, "bara", " iza zgrade općine" i "uz zgradu policije"	134
103	<b>ODLUKA</b> o izmjeni i dopuni Odluke o visini naknade za rad radnih tijela Općinskog vijeća Ljubuški	135
104	<b>ODLUKA</b> o izboru novih članova sa liste eksperata u regulirana tijela općine Ljubuški	135
105	<b>RJEŠENJE</b> o davanju suglasnosti na akcijski plan za unaprjeđenje inkluzivnog obrazovanja na području općine Ljubuški	136
106	<b>RJEŠENJE</b> o razrješenju člana Općinskog izbornog povjerenstva	136
107	<b>RJEŠENJE</b> o imenovanju zamjenskog člana Općinskog izbornog povjerenstva	137
108	<b>RJEŠENJE</b> o razrješenju članova povjerenstva na konačna imenovanja u regulirana tijela općine Ljubuški	137
109	<b>RJEŠENJE</b> o imenovanju članova povjerenstva sa liste eksperata na konačna imenovanja u regulirana tijela općine Ljubuški	137
110	<b>ZAKLJUČAK</b> o pozivanju ravnatelja škola sa područja općine Ljubuški	138
111	Turistički master plan općine Ljubuški	139

IZDAJE Općinsko vijeće Ljubuški  
Zajednička služba općine Ljubuški  
Zrinsko-Frankopanska 71. Ljubuški

UREDILA Vjerica Vukojević

PRETPLATA na telefon 835-503  
fax 833 - 810