
KORONA KRIZA KAO PRILIKA ZA ZAOKRET HRVATSKOG TURIZMA

Tutek Emanuel, Šimatić Andrej

Travanj 2020.

Sažetak

Neizvjesnost uzrokovana koronavirusom izrazito je velika. Hitno su potrebne adekvatne kratkoročne mjere kao osnova za preživljavanje, ali i početak stvaranja agilnijih i otpornijih organizacija, destinacija i poslovnih modela. Trenutno je nemoguće definirati dugoročnu strategiju jer je „novo normalno“ velika nepoznanica. Pri tome se nikako ne može i ne smije zaboraviti na strateško promišljanje. Upravo suprotno, oni najbolji će sada strateški promišljati kratkoročna rješenja, koja će osigurati konkurentske prednosti u srednjem i dugom roku. U radu „Ključna pitanja održivosti hrvatskog turizma“ identificirane su rak rane i upozoreno je na probleme poslovnog modela hrvatskog turizma. Bilo je sasvim jasno da hrvatski turizam kao super brzi vlak juri prema zidu. Rasprave vodećih hrvatskih ekonomista zaključivale su se slaganjem oko problema, a zbog složenosti rješavanja problema propitkivalo se tko će imati snage i odlučnosti zaokrenuti taj vlak odnosno turizam koji nam se dogodio. „Resetiranje“ je spominjano u diskusijama, ali pri tome bez primisli o potpunom zaustavljanju turizma na globalnoj razini koje će trajati više od jednog dana, tjedna ili mjeseca. Dogodila se globalna pandemija koronavirusa. Koronavirus je resetirao globalni turizam, odnosno u trenu sveo ponudu i potražnju na nulu. Možemo li u trenutnoj krizi pronaći priliku za resetiranje hrvatskog turizma, konačni odmak od masovnog turizma, odnosno stvaranje dugoročno održivog, agilnog i otpornog modela koji valorizira naše resurse i usmjeren je na stvaranje visoke dodane vrijednosti u cijelom turističkom lancu vrijednosti?

Neizvjesnost je izrazito velika

Iz trenutne perspektive, postoji visoka razina neizvjesnosti oko realnog raspleta ovogodišnje turističke sezone. Izrazito velik broj faktora imat će utjecaj na ishod: razvoj same pandemije na domaćem i emitivnim tržištima, otvaranje granica i putnog prometa, komunikacija u javnosti, razmjeri gospodarske krize, ponašanje potrošača i sl. U svakom slučaju, implikacije na turizam ove godine su značajne (kod nekih dionika bi mogle biti čak i presudne), uz višestruke efekte koji se prelijevaju na cjelokupni turistički lanac vrijednosti. U smislu kvantifikacije efekta pandemije na hrvatski turizam, još ne postoji niti jedna relevantna i analitički ozbiljno potkrepljena projekcija za RH koja bi bila dostupna turističkim djelatnicima, stručnjacima i znanstvenicima.

Realnost je da se u periodu od 2 tjedna do 2 mjeseca mijenja cjelokupno okruženje i raspoloženje (uvjetovano trendom broja oboljelih, restriktivnim mjerama i sl.), a time i život ljudi. Takve promjene imaju značajan utjecaj na ponašanje potrošača, posebice u smislu kratkoročne potražnje, odnosno planiranja.

Dodatno, nužno je uzeti u obzir implikacije gospodarske krize i generalnog poslovnog okruženja, koji će imati izravan utjecaj na turiste na koje bi hrvatski turizam uobičajeno računao. Ti turisti možda još ne znaju ili nisu svjesni na koji način će navedene implikacije utjecati na njihov život- primjerice, neki ne znaju da će im raspoloživi dohodak biti možda manji, neki neće imati posao, neki neće ići na ljetni godišnji odmor nego će povijati rane u organizacijama u kojima rade, dok su neki morati prisilno potrošiti godišnji odmor tijekom razdoblja karantene i neće ići na godišnji odmor tijekom ljeta.

Činjenica da postoji veliki broj nepoznanica samo je dodatni argument da dionici moraju osvijestiti da je nužnost hitnog, konkretnog i odlučnijeg djelovanja sada veća nego ikada. Nažalost, vodstvo je izostalo, nema upravljanja, samo pasivno praćenje. Posljedice posebno osjete mali i srednji poduzetnici u turizmu koji su prepušteni sami sebi, a naš turizam nada se da će nama biti dobro, jer je drugima loše, što bi značilo da će nam se turizam i dalje događati. Hoće li onda za Hrvatsku eventualno novo prelijevanje potražnje biti „blagoslov ili prokletstvo“?

Fokus na kratkoročne mjere kao osnova za preživljavanje, ali i početak stvaranja agilnijih i otpornijih organizacija, destinacija i poslovnih modela

Prvi prioritet su kratkoročne mjere kojima će organizacije i destinacije osigurati minimiziranje gubitaka u ovoj sezoni. Upravo u ovom procesu postoji prilika da se identificiraju područja rada koja mogu biti efikasnija, te kroz navedeno stvaraju temelje za kreiranje otpornijih modela rada (pr. diverzifikacija ponude turističkih proizvoda, preusmjeravanje potražnje i sl.). Ova kriza je dokazala funkcionalnost pojedinih rješenja koji bi mogli pružiti više „lean“ pristup – odnosno prilika da iskoristimo digitalne platforme i fleksibilne modele rada za povećanje efikasnosti rada (primjerice smanjenje „praznog

hoda“, fokusiranje na projektno djelovanje umjesto tradicionalnih 8h-16h, učinkovitije centralno upravljanje itd.), te je kriza pokazala da se neke stvari mogu digitalizirati i promijeniti vrlo brzo. Prave strukturne reforme tek trebaju uslijediti na tragu ovog pozitivnog momentuma, te se možemo nadati konačnoj digitalnoj transformaciji u hrvatskom turizmu i hvatanje koraka s 21.stoljećem.

Vrhunske organizacije prepoznaju ovu krizu upravo kao priliku za promjenu i stvaranje veće razine otpornosti. Koronavirus će u nekom trenutku proći, ali rizici sličnih šokova poput prirodne nepogode, novog virusa, terorizma, financijske krize, preopterećenost sustava i sl., i dalje će biti prisutni. Ova situacija stoga može biti lekcija da se poveća razina spremnosti i razvije otpornost na buduće šokove. Već sada se komponenta otpornosti ističe kao jedna od bitnijih faktora u ukupnoj vrijednosti za dioničare (engl. „shareholder value“), što može imati značajni utjecaj na način na koji će se vrednovati poduzeća u budućnosti (posebno u turizmu gdje se može očekivati takva dodatna perspektiva i iskorak od paušalnih primjena EV/EBITDA multiplikatora).

Nedostatak promptnog i adekvatnog djelovanja u ovom razdoblju, zbog problematike eksponencijalnih krivulja, može rezultirati višestrukim gubitcima u sezoni koja u Hrvatskoj s izrazitom sezonalnošću ima izrazito visoku koncentraciju generiranja prihoda u kratkom periodu. Primjerice, prema nekim istraživanjima Hrvatska je percipirana kao potencijalna opcija za ljetovanje ove sezone, ali može izgubiti svoj momentum i priliku. Bez proaktivnosti na temelju dobro identificiranih i preciznih uvida u pojedina tržišta i segmente gostiju, te prilagodbe ponude i fokusirane komunikacije, Hrvatska će se ostati u poziciji promatrača.

Trenutno je nemoguće definirati dugoročnu strategiju

U stanju šoka i paralize u kojem se nalaze mnogi u hrvatskom turizmu, pribjegava se i iracionalnim potezima, pa se tako kod nekih, gotovo nasumično, javlja „genijalna“ ideja poput one da „trebamo novu strategiju“ kako bismo se prilagodili za „novu normalu“. Tu već u prvom koraku zbog logičke greške, upadaju u zamku besmisla, odnosno rada samo zato da bi se nešto radilo, pri tome ne znajući ili zanemarujući različite perspektive brojnih stručnjaka iz kojih se opet može sa sigurnošću zaključiti samo jedno - da nitko ne zna odgovore na ključna pitanja o „novoj normalu“. Kako? Kada? Koliko?

S obzirom na navedene izazove i neizvjesnost, a uvažavajući činjenicu da je „novo normalno“ nepoznato svima, jasno je da je trenutno nemoguće definirati dugoročne strategije koje mogu odrediti smjernice u određenom budućem okruženju. Nagađanja o tome kako izgleda ekonomski okvir unutar kojeg subjekti u turizmu trebaju odrediti svoj strateški smjer trenutno su usporediva s preciznošću kristalne kugle, koja nije, ne može i neće biti prihvaćena kao alat za strateško planiranje.

Posebno velika nepoznanica je ponašanje potrošača ali i organizacija, koje je zbog specifičnosti korona krize teško predvidjeti i u kratkom i u dugom roku. Pribjegavanje iracionalnom izboru kao npr. bijeg u dugoročne strategije u situaciji kada je nepoznato što će biti za tri mjeseca i kako se nositi s upitnicima u kratkom roku, može ostaviti ozbiljne posljedice. To možemo slikovito opisati kao razmišljanje o gradnji nove kuće, dok u stanju šoka gledamo kako nam kuća gori. Zato bi kao i u slučaju financijske krize 2008. god. dodatnu pažnju mogli pridobiti znanstvenici i stručnjaci iz područja bihevioralne ekonomije, koji bi mogli ponuditi dodatnu perspektivu u izazovu pronalaženja kratkoročnih i dugoročnih rješenja koja mogu činiti razliku.

U svakom slučaju, što se tiče strategije hrvatskog turizma, valja se prisjetiti da hrvatska ima strategiju hrvatskog turizma i to s dobrim strateškim smjernicama. Problem je u tome što ona u velikoj mjeri nije realizirana, pa čak i u razdoblju povoljnih eksternih utjecaja i rasta tržišta. Izostala je implementacija, jer odgovorni u timu za implementaciju očitno nisu odradili svoj posao, pa se vraćamo na ključne faktore uspjeha implementacije: tim i priprema implementacije. Ako će isti tim (ista struktura, ista razina izvrsnosti) preuzeti implementaciju nove strategije, rezultat bi mogao biti isti = turizam će nam se dalje događati.

Bez obzira što trenutno nije moguće definirati dugoročnu strategiju, nikako se ne može i ne smije zaboraviti na strateško promišljanje. Upravo suprotno- oni najbolji će sada strateški promišljati kratkoročna rješenja koja će im omogućiti konkurentske prednosti u srednjem i dugom roku. Organizacije i timovi koje karakterizira izvrsnost, za to su imali već gotovo dva mjeseca.

U slučaju hrvatskog turizma, ključni problemi, ključne kompetencije i ključni resursi su poznati. U radu „Ključna pitanja održivosti hrvatskog turizma“ (Ivandić et al.) identificirane su rak rane i upozoreno je na probleme poslovnog modela hrvatskog turizma. Bilo je sasvim jasno da hrvatski turizam kao super brzi vlak juri prema zidu. Rasprave vodećih hrvatskih ekonomista zaključivale su se slaganjem oko problema, a zbog složenosti rješavanja problema propitkivalo se tko će imati snage i odlučnosti zaokrenuti taj vlak, odnosno turizam koji nam se dogodio. „Resetiranje“ je spominjano u diskusijama, ali pri tome bez primisli o potpunom zaustavljanju turizma na globalnoj razini koje će trajati više od jednog dana, tjedna ili mjeseca. Dogodila se globalna pandemija koronavirusa. Koronavirus je resetirao globalni turizam i u trenutku sveo ponudu i potražnju na nulu.

Možemo li u trenutnoj krizi pronaći priliku za resetiranje hrvatskog turizma, odnosno stvaranje dugoročno održivog, agilnog i otpornog modela koji valorizira naše resurse i usmjeren je na stvaranje visoke dodane vrijednosti u cijelom turističkom lancu vrijednosti? Možemo li, što i kako poduzeti već ove godine da jednu od najvećih katastrofa okrenemo u našu korist? Možemo li repositionirati neke

destinacije? Možemo li pokrenut diversifikaciju ponude i razvoj smještaja visoke dodane vrijednosti? Možemo li uvidjeti vrijednost koje percipiraju turisti za iskustvo mirne, sigurne destinacije po mjeri čovjeka? Možemo li konačno upravljati turizmom i napraviti odmak od masovnog turizma? Što to znači i koje su kvantitativne implikacije na sve dionike turističkog lanaca vrijednosti te na hrvatsko gospodarstvo? Sve navedeno mora biti temeljeno na ozbiljnom analitičkom pristupu i kvantitativnom modeliranju. Takav model treba služiti kao živi organizam, predviđati i prilagođavati se budućim rizicima koje je više ili manje moguće anticipirati, a time povećati otpornost i omogućiti lakši oporavak u kriznim situacijama u budućnost.

Izvrzne destinacije i turistička poduzeća mogli bi cijelu ovu godinu tražiti odgovore na ta pitanja, spašavajući ovu godinu i pripremajući sljedeću. Već će 2021. godine „novo normalno“ biti jasnije, pa će biti pravi trenutak za nove strategije, kao i za strategiju hrvatskog turizma za koju bi konačno nadležnost mogao preuzeti premijer, a odgovornost jaki tim koji može osigurati implementaciju. Nova strategija ne smije biti razrađivanje scenarija „podizanja feniksa iz pepela“, jer se još uvijek može, pod pretpostavkom normaliziranja koronavirusa, poduzeti mali broj ključnih poteza koji će imati veliki benefit za bolju i lakšu izgradnju zdravijeg turizma koji će biti jedan od jakih stupova stvaranja dugoročnog blagostanja za ovu i buduće generacije.