

# Strateško upravljanje turističkom destinacijom

---

Lisjak, Mihovil

Master's thesis / Diplomski rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:317328>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-10**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
«DR. MIJO MIRKOVIĆ»

MIHOVIL LISJAK

**STRATEŠKO UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM**  
Diplomski rad

PULA, 2015.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
«DR. MIJO MIRKOVIĆ»

MIHOVIL LISJAK

**STRATEŠKO UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM**

Diplomski rad

JMBAG: 335-ED, redoviti student

Studijski smjer: Turizam i razvoj

Predmet: Turistička destinacija

Mentor: Prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

PULA, rujan 2015.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, MIHOVIL LISJAK, izjavljujem da sam diplomski rad „Strateško upravljanje turističkom destinacijom“ izradio samostalno prema Pravilniku o diplomskom radu, primjenom znanja stečenih tijekom školovanja na Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli, te uz korištenje navedene literature.

Zahvaljujem se mentorici prof.dr.sc. Danijeli Križman Pavlović na vodstvu i svestranoj pomoći prilikom izrade diplomskog rada.

Lisjak Mihovil

U Puli, 25.09.2015.

---

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. TURISTIČKA DESTINACIJA KAO SUSTAV .....	2
2.1. MODELI POIMANJA TURISTIČKE DESTINACIJE KAO SUSTAVA.....	2
2.1.1. Model 6A .....	3
2.1.2. Model crne kutije.....	4
2.1.3. Model piramide .....	5
2.1.3.1. Poduzeće kao temelj turističkog sustava .....	7
2.1.3.2. Općina/grad.....	8
2.1.3.3. Poslovne udruge .....	9
2.1.3.4 Ostale udruge .....	10
3. TEORIJSKE OSNOVE UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM.....	11
3.1. OPĆENITO O STRATEGIJI I STRATEŠKOM UPRAVLJANJU TURISTIČKOM DESTINACIJOM .....	11
3.2. SVRHA STRATEŠKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM.....	13
3.3. CILJEVI TURISTIČKE DESTINACIJE .....	14
3.4. ODREĐIVANJE STRATEŠKE POZICIJE U OKVIRU STRATEŠKOG UPRAVLJANJA .....	15
3.5. TURISTIČKA POLITIKA DESTINACIJE .....	15
3.5.1. Vrste turističkih politika.....	18
3.5.2. Nositelji turističke politike .....	20
4. PROCES STRATEŠKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM.....	22
4.1. PLANIRANJE RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE .....	22
4.2. IZRADA STRATEŠKO MARKETINŠKOG PLANA .....	24
4.2.1. Analiza stanja .....	26
4.2.1.1. Analiza okruženja.....	27

4.2.1.2. Analiza resursa .....	30
4.2.2. Formiranje destinacijske misije, vizije i strateških ciljeva .....	30
4.2.3. Formuliranje destinacijske strategije .....	32
4.2.3.1. Razvoj proizvodnog portfolia .....	32
4.2.3.2. Strategije proizvodno-tržišne ekspanzije .....	36
4.2.4. Definiranje procesa ciljnog marketinga .....	36
4.2.4.1. Segmentiranje tržišta .....	37
4.2.4.2. Odabir ciljnog tržišta .....	37
4.2.4.3. Pozicioniranje destinacije .....	38
4.2.5. Strategije marketinškog miksa .....	39
4.2.5.1. Strategija proizvoda .....	40
4.2.5.2. Strategija cijena .....	41
4.2.5.3. Strategija distribucije .....	42
4.2.5.4. Promotivne strategije .....	43
4.2.6. Implementacija i monitoring marketinškog plana .....	44
4.3. ORGANIZACIJE ZA UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM .....	46
4.3.1. DMO model i njegove značajke .....	47
4.3.2. DMO model u Hrvatskoj .....	51
4.3.2.1. Struktura upravljanja turizmom u Republici Hrvatskoj .....	52
4.3.2.2. Prostorna podjela i klasterizacija .....	55
4.3.3. DMO model u pojedinim zemljama .....	57
4.3.3.1. Austrija .....	57
4.3.3.2. Grčka .....	58
4.3.3.3. Italija .....	59
4.3.3.4. Sjedinjene Američke Države .....	60
5. ANALIZA UPRAVLJANJA ISTROM KAO TURISTIČKOM DESTINACIJOM S DETALJNIM OSVRTOM NA MARKETINŠKI PLAN .....	62

5.1. MASTER PLAN RAZVOJA TURIZMA ISTRE .....	62
5.1.1. Tehničke specifikacije izrade Master plana turizma Istre.....	67
5.1.2. Klaster Umag-Novigrad.....	68
5.1.3. Klaster Poreč .....	70
5.1.4. Klaster Vrsar-Funtana.....	72
5.1.5. Klaster Rovinj.....	74
5.1.6. Klaster Labin-Rabac .....	75
5.1.7. Klaster Unutrašnjost Istre.....	78
5.1.8. Klaster Pula-Medulin.....	80
5.2. KRITIČKI OSVRT NA MASTER PLAN RAZVOJA TURIZMA ISTRE .....	80
6. ZAKLJUČAK .....	83
7. POPIS LITERATURE.....	85
8. POPIS SLIKA I TABLICA .....	88
SAŽETAK .....	90
SUMMARY .....	91

## 1. UVOD

Tema Diplomskog rada je «Strateško upravljanje turističkom destinacijom». Autor je temu odabrao jer ju smatra dinamičnom, interesantnom za razmatranje te vrlo bitnom za razumijevanje cjelokupnog procesa kroz koji prolazi pojedina turistička destinacija prilikom donošenja poslovnih odluka.

Strateško upravljanje destinacijom je proces koji zahtijeva konstantno analizu tržišta i okruženja u kojemu se posluje. Stoga je cilj Diplomskog rada istražiti i definirati korake koje turistička destinacija treba poduzeti prilikom donošenja strateških odluka. Rad se sastoji od 8 dijelova, pri čemu je glavna tematika rada obrađena od 2. do 5. poglavlja.

U drugom poglavlju se turistička destinacija sagledava kao sustav te analiziraju različiti modeli poimanja turističke destinacije kao sustava.

Treće poglavlje se bavi teorijskim osnovama upravljanja turističkom destinacijom pri čemu se objašnjavaju pojmovi strategije i strateškog upravljanja, definiraju se svrha i ciljevi strateškog upravljanja turističkom destinacijom te proces određivanja strateške pozicije.

Četvrto poglavlje je temeljni dio Diplomskog rada i u njemu se objašnjava proces strateškog upravljanja turističkom destinacijom. Detaljno su analizirani svi elementi strateškog upravljanja odnosno faza planiranja i izrade strateškog plana te organizacije za upravljanje turističkom destinacijom.

U petom poglavlju se analizira proces upravljanja Istrom kao turističkom destinacijom.

Autor je za analizu odabrao Master plan za turizam Istre za razdoblje od 2002. do 2010. godine. Pri tome se detaljno osvrće na marketinški plan koji je dio Master plana. Prilikom pisanja Diplomskog rada autor se koristio metodom analize, sinteze, dedukcije, deskripcije, indukcije, statističkom metodom te metodom studije slučaja.



## **2. TURISTIČKA DESTINACIJA KAO SUSTAV**

Turistička destinacija je sustav koji je dio većeg sustava-turističkog sustava. Zbog te činjenice ponajprije je potrebno definirati turistički sustav. Turizam, kao sustav, je iznimno kompleksan društveni fenomen te uključuje veliki broj subjekata koji ostvaruju mnogobrojne veze u okruženju u kojemu djeluju. Različiti autori definiraju turistički sustav na različite načine. Svima je zajedničko da prilikom objašnjenja turističkog sustava koriste holistički pristup koji polazi od toga da je određeni sustav istovremeno cjelina i dio cjeline.<sup>1</sup>

Autori Mill i Morrison smatraju da je turizam kao sustav sastavljen od slijedećih elemenata: tržište, putovanje, turistička destinacija i marketing dok Poon opisuje turizam kao sustav turističke proizvodnje koji povezuje potrošače sa subjektima koji olakšavaju razmjenu distributerima i proizvođačima. Nadalje, prema A. Mathiesonu i G. Wallu turistički sustav je sastavljen od dinamičkih, statičkih i posljedičnih elemenata. Model Leipera se sastoji od tri osnovna elementa: turisti, zemljopisni elementi i turistička industrija.

Iako se po određenim značajkama navedeni modeli razlikuju kod svih se javlja turistička destinacija kao esencijalni i neizostavni element koji potiče djelovanje cjelokupnog sustava i to privlačenjem turista i motiviranjem njihova dolaska te povezuje sve njegove dijelove.

### **2.1. MODELI POIMANJA TURISTIČKE DESTINACIJE KAO SUSTAVA**

Isto kao što postoje različiti modeli poimanja turističkog sustava, postoje i različiti modeli poimanja turističke destinacije kao sustava. U nastavku teksta iznose se i analiziraju različiti modeli sagledavanja destinacije kao sustava.

---

<sup>1</sup> Capra. F., The Turning Point: Science, Society and the Rising Culture, Bantam Books, New York, 1982., str. 24., prema: Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski Fakultet Split, Split, 2011., str. 7.

### 2.1.1. Model 6A

Model 6A poima turističku destinaciju kao sustav koji se sastoji od slijedećih elemenata:

- „Atrakcije; podrazumijevaju prirodne i društvene atraktivnosti značajne za osiguravanje inicijalne motiviranosti turista za dolazak u destinaciju,
- Receptivni sadržaji; obuhvaćaju smještajne i ugostiteljske objekte, trgovinu, zabavne sadržaje te ostale usluge,
- Pristupačnost; odnosi se na razvoj i održavanje efikasnih prometnih veza sa emitivnim tržištima,
- Dostupni paket- aranžmani; podrazumijevaju paket- aranžmane koje su posrednici u prodaji i njihovi zastupnici unaprijed pripremili,
- Aktivnosti; odnose se na sve dostupne aktivnosti u destinaciji i ono čime će se potrošač baviti tijekom boravka u destinaciji,
- Pomoćne usluge; uključuju marketinške, razvojne i koordinacijske aktivnosti koje provodi određena organizacija za upravljanje turističkom destinacijom za potrebe potrošača i industrije.“<sup>2</sup>

Navedeni model je karakterističan po tome što uključuje interakciju turista, osoblja i stanovnika, uključuje utjecaj vanjskog okruženja na procese unutar destinacije i polazište mu je sustavni pristup odnosno uzima u obzir inpute, procese i outpute.

Kombiniranjem komponenti turističke destinacije dolazi do stvaranja turističkog proizvoda. Bitno je istaknuti da turistički proizvod nije rezultat djelovanja jednog ili nekoliko elemenata već je on rezultat sinergične interakcije atrakcija, receptivnih sadržaja, pristupačnosti, pomoćnih usluga, mogućnosti slobodnog izbora, uključenosti potrošača te procesa „proizvodnje“ turističkog proizvoda.<sup>3</sup> Finalni izgled proizvoda je produkt kupčevog angažmana kojim on stečeno određeni turistički doživljaj ili iskustvo koje varira od kupca do kupca.

---

<sup>2</sup> Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., *Tourism- Principles and Practice*, Harlow, Longman, 1998., str. 103 i Buhalis, D., *Marketing the competitive destination of the future*, *Tourism Management*, 2000., str. 98., prema: Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, OET Mijo Mirković, Mikrorad, Pula, 2008. Str. 61.

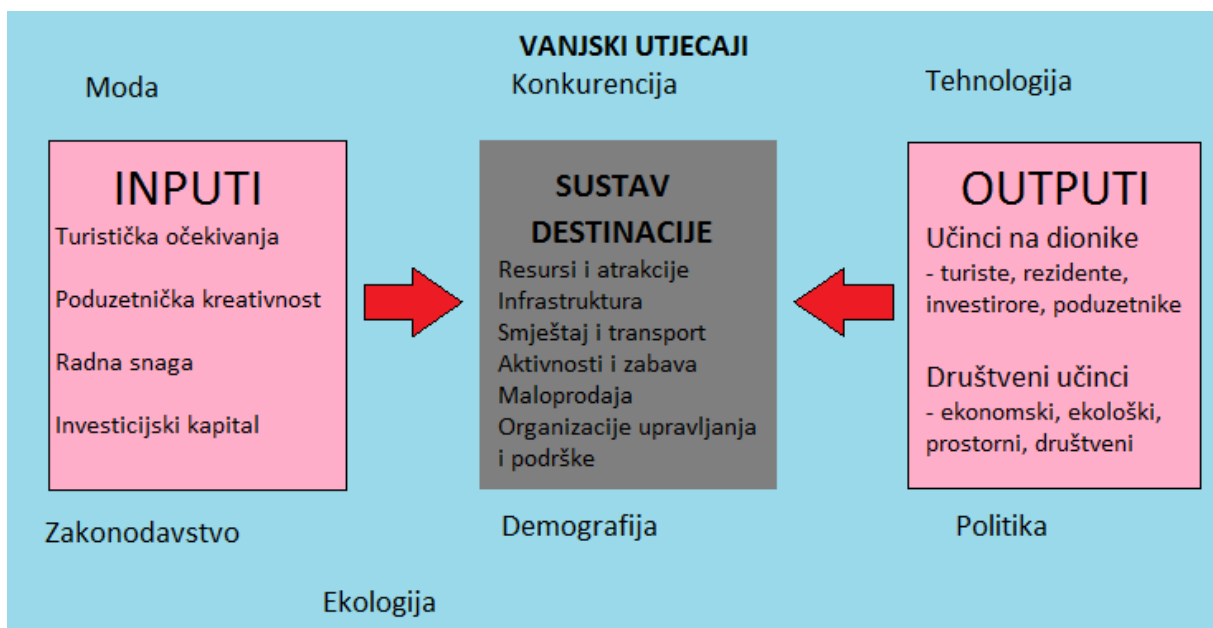
<sup>3</sup> Križman, Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, OET Mijo Mirković, Mikrorad, Pula, 2008., str. 63.

### 2.1.2. Model crne kutije

Model crne kutije se bazira na činjenici da je cilj sustava transformacija različitih vrsta inputa u željeni izlaz. U sustav ulaze različiti inputi, a izlaze iz sustava kao jedan ili više transformiranih outputa, a u međuvremenu „unutar kutije“ dolazi do procesa preobrazbe navedenih inputa.<sup>4</sup>

Svaki sustav turističkih destinacija je sastavljen od elemenata u obliku prirodnih resursa ili primarnih atrakcija kao što su klima, reljef, resursi, itd. Na njih se, u obliku podrške vežu elementi sekundarnih resursa kao što su smještajni kapaciteti. Menadžerske i tehničke vještine, investicijski resursi i očekivanja turista spadaju u destinacijske inpute. Navedeni model destinacije kao sustava ima za cilj prikazati proces kojim elementi kao što su smještaj, zabava ili transport pretvaraju inpute u outpute. Sustav turističke destinacije objašnjen modelom crne kutije je prikazan na slici 1.

**Slika 1.** Model crne kutije



*Izvor: Vlastita izrada autora prema: Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 19.*

<sup>4</sup> Galičić, V., Šimunović, M., Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006., str. 26., prema: Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 6

Kvaliteta rada pojedine turističke destinacije se može mjeriti istraživanjem rezultata koje ostvaruje svaki pojedini dionik. Drugim riječima, mjeri se doživljaj turista, zadovoljstvo radne snage, itd. Osim ostvarivanja rezultata dionika, također se istražuju učinci koje turizam generira u društvenim, političkim i ostalim podsustavima destinacijskog sustava.

Svaka pojedina destinacija je skup geografskih, povijesnih i kulturnih specifičnosti te upravo zbog toga je upravljanje svakom pojedinom destinacijom jedinstvena zadaća. Također se može reći da efikasnost destinacije ovisi o promjenama bilo kojeg elementa od kojeg se sustav sastoji.

### **2.1.3. Model piramide**

Da bi strateško upravljanje turističkom destinacijom bilo provedeno na najkvalitetniji način potrebno je istu sagledati kao sustav koji se sastoji od podsustava od kojih svaki podsustav djeluje na specifičan način i zahtjeva individualni pristup. Drugim riječima, svaki od podsustava destinacije djeluje na turističkom tržištu. S obzirom na mogućnost djelovanja u okruženju podsustavi se mogu podijeliti u dvije skupine: podsustavi s mogućnošću lokalnog internog turističkog djelovanja i podsustavi s mogućnošću lokalno eksternog turističkog djelovanja.<sup>5</sup>

Lokalno interna mogućnost turističkog djelovanja odnosi se na unutarnje infrastrukturno ostvarenje, na raspoložive resursne kapacitete i na zakonsku regulativu koja utječe na djelovanje turističke destinacije.

Navedena mogućnost turističkog djelovanja se može sagledati kao skup funkcija internog djelovanja općina, gradova, udruga te poduzeća u destinaciji s vođenjem računa o infrastrukturnom ustrojstvu i regulativama u poduzeću.

Lokalno eksterna mogućnost turističkog djelovanja se može definirati kao:

- funkcija mogućnosti internog djelovanja ostalih lokacija jedne prostorne razine<sup>6</sup>,
- ograničavajuća regulativa,

---

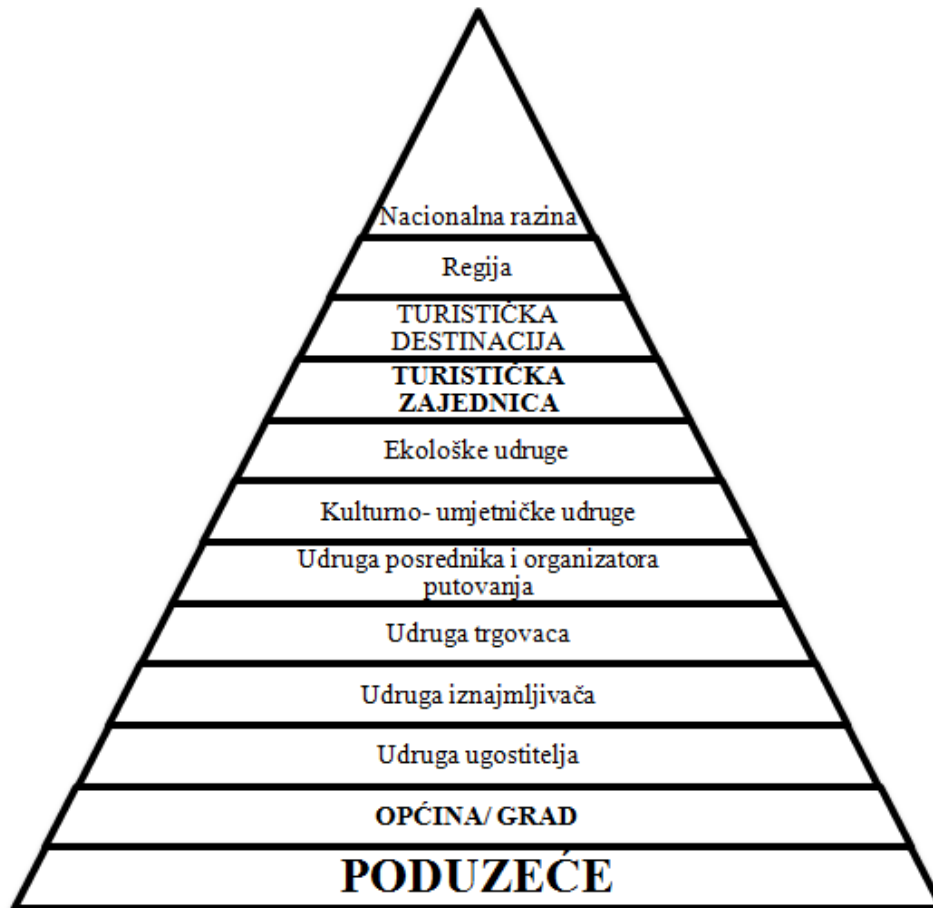
<sup>5</sup> Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 170.- 171.

<sup>6</sup> Npr. općina X može pridonijeti mogućnosti vanjskog djelovanja općine Y i onda kada se ista ne nalazi u istoj destinaciji., prema: Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 171.

- struktura koja povezuje pojedinu lokaciju sa ostalima.

Radi što lakšeg shvaćanja destinacije kao sustava s određenim podsustavima turistička destinacija se može prikazati pomoću hijerarhijske piramide kao na slici 2.

**Slika 2.** *Podsustavi turističke destinacije*



*Izvor: Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 171.*

Slika 2 prikazuje turističku destinaciju koja se sastoji od različitih podsustava koji su hijerarhijski podijeljeni po razinama, a svaki od podsustava bazira svoj rad na strateškom planiranju i upravljanju te na analizi vlastitih mogućnosti i mogućnosti konkurencije.

Nacionalna razina upravljanja se nalazi na samom vrhu piramide. To je podsustav koji je, uz regiju, širi pojam od turističke destinacije ali vrši konstantan utjecaj na istu. Po slici se vidi da se turistička destinacija tvori od slijedećih podsustava: turistička zajednica, ekološke udruge, kulturno- umjetničke udruge, udruga posrednika i organizatora putovanja, udruga

trgovaca, udruga iznajmljivača, udruga ugostitelja, općina/grad te poduzeće kao temeljni podsustav turističke destinacije.

### ***2.1.3.1. Poduzeće kao temelj turističkog sustava***

Na najnižoj razini lokane hijerarhije se nalaze pojedinačna turistička poduzeća, odnosno turistička poduzeća koja posluju s ugostiteljskim objektima smještaja i prehrane turista, specijalnih prometnih usluga, usluga liječenja, kao i sva ostala poduzeća čiji je primarni razlog postojanje opskrbljivanja turista, a ne domaćeg stanovništva.

Na navedenoj razini ponuda odmora nastaje tako da određeno poduzeće kombinira fiksne i varijabilne čimbenike sa mogućnošću turističkog djelovanja. Fiksni čimbenici su oni čimbenici koji korisnicima odmora daju određenu mogućnost turističkog djelovanja pri čemu se misli na postojeću turističku suprastrukturu. Drugim riječima, fiksni čimbenici obuhvaćaju sve aktivnosti, utiske i doživljaje koje može pružiti određeno poduzeće. Kao primjer se može navesti kongresni hotel koji se sastoji od slijedećih fiksnih čimbenika: kongresna sala, oprema za kongrese, noćni bar i apartmani.

Različite „turističke robe“ spadaju u kategoriju varijabilnih čimbenika. Ulaganjem rada navedene „turističke robe“ se povezuju i stvaraju turistički doživljaj.

Funkcija količine fiksnih i varijabilnih čimbenika turističke proizvodnje u određenom poduzeću kombinirana sa mogućnošću turističkog djelovanja destinacije definira proizvodne čimbenike ponude odmora.

Bitno je navesti da turističko poduzeće svoje mogućnosti turističkog djelovanja mora uskladiti sa mogućnostima turističkog djelovanja destinacije. Ukoliko određeno turističko poduzeće nastoji uspješno poslovati, trebalo bi imati odgovor na slijedeća pitanja:<sup>7</sup>

- Kako mogu stalno dobivati nove goste?
- Kakva pitanja i zahtjeve nam postavljaju naši gosti i klijenti?
- Kako se ponašaju i djeluju naši konkurenti?
- Koje promišljene strategije i sredstva moramo upotrijebiti kako bismo pridobili nove goste i klijente?

---

<sup>7</sup> Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 174.

Strateško planiranje je usmjereno ka udovoljavanju zahtjevima tržišta i povećanju konkurentnosti. Na temelju navedenog se može zaključiti da strateško upravljanje poduzećem podrazumijeva upravljanje svim resursima u cilju razvoja konkurentske prednosti i stvaranju budućeg uspjeha.

Strateški plan poduzeća mora biti usklađen sa strateškim planom destinacije, a izrada istog se bazira na: analizi stanja potražnje, analizi stanja ponude, analizi bližeg i daljnjeg okruženja, vlastitoj resursnoj osnovi i na ciljevima razvoja koji se odnose na proizvod poduzeća, cijenu, tržište, promociju te pozicioniranje na tržištu.

Provođenje strateškog planiranja podrazumijeva uključivanje što više osoba u proces te zadobivanja njihovog razumijevanja i odobravanja. Smatra se da je odabrana strategija ispravna ukoliko ista dugoročno osigurava uspješnost i održava vitalnost i sposobnost turističkog poduzeća u uvjetima dinamičkog okruženja uz istovremeno zadovoljenje želja i zahtjeva gostiju.

### ***2.1.3.2. Općina/grad***

Prilikom analize općine/grada kao podsustava turističkog sustava valja razlikovati stvaranje mogućnosti turističkog djelovanja i formiranje ponude za odmor. Drugim riječima, navedeni podsustav treba neposredno sagledavati kao stvaratelja interne mogućnosti turističkog djelovanja, s jedne strane te kao ravnopravnog sudionika u kreiranju odmora s druge strane.

Svako izravno i neizravno djelovanje raznim infrastrukturnim projektima s ciljem jačanja i održavanja mogućnosti turističkog djelovanja cjelokupne turističke destinacije se može definirati kao mogućnost turističkog djelovanja općine/grada.

Najznačajniji ulazni čimbenici prilikom kreiranja mogućnosti turističkog djelovanja su<sup>8</sup>:

- održavanje prometnica,
- izgradnja pročišćivača voda,

---

<sup>8</sup> Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 177.

- odvoz i prerada smeća,
- održavanje plaža i sustav koncesija,
- izgradnja i održavanje šetnica i parkirališnih mjesta,
- regulacija prometa, staze za vožnju biciklom,
- održavanje javne rasvjete,
- održavanje parkova, pročelja i fasada,
- održavanje spomeničke i kulturne baštine,
- održavanje i uređenje krajolika,
- interno povezivanje pojedinih turističkih lokaliteta, mjesta i područja,
- mjere, uređenje zemljišta, podnošljivost kapaciteta,
- rekreativni parkovi, rekreativni centri,
- centri životinjskog svijeta, ekološke oaze i
- ostale atrakcije.

Nije uobičajeno da općina/grad preuzima formiranje ponude odmora i njezin plasman na tržištu, već je navedeno zadaća turističkih zajednica.

### ***2.1.3.3. Poslovne udruge***

Udruge koje zastupaju i unapređuju interese svojih članova su poslovne udruge. Najznačajnije udruge za ponudu turističke destinacije su udruge ugostitelja, udruge iznajmljivača, udruge posrednika i organizatora putovanja i udruge trgovaca.

Ukoliko određena država želi težiti kvalitativnom razvoju, odnosno razvoju koji koristi sve resurse, trebala bi pronaći mjesta za djelovanje različitih poslovnih udruga u organizaciji turizma turističke destinacije. Razlog tome je utjecaj udruga na svoje članove na način da kombiniraju njihovu poslovnu mogućnost sa mogućnošću turističkog djelovanja destinacije, a sve u skladu sa općeprihvaćenim strateškim ciljevima destinacije i države u cjelini.



#### ***2.1.3.4 Ostale udruge***

Suvremeni turistički razvoj teži ka uključivanju, savjetovanju i obavješćivanju lokalnog stanovništva o svim novim turističkim projektima i atrakcijama. Najčešće se navedene radnje realiziraju putem različitih udruga građana: kulturno- umjetnička udruga, ekološka udruga, udruga za zaštitu povijesne baštine i ostale. Ukoliko dođe do zanemarivanja navedenih udruga postoji realna mogućnost sociološkog i ekonomskog konflikta koji može rezultirati neželjenim posljedicama.

Ako određena destinacija želi zadobiti povjerenje lokalnog stanovništva presudna je tehnika lobiranja odnosno tehnika kojom se djeluje na mišljenje skupina i pojedinaca koji jesu ili bi mogli biti neprijateljski raspoloženi prema projektu koji se želi provesti. Pri tome valja početi od upoznavanja utjecajnih osoba ili skupina iz određenog područja.

Domicilno stanovništvo treba biti obaviješteno o bilo kakvim događajima koji bi na bilo koji način mogli utjecati na njih, a isto tako bi se i trebao osigurati kontakt gdje mogu uputiti svoje prijedloge i pritužbe. Ukoliko su zadovoljeni navedeni uvjeti nositelji turističkog razvoja mogu uštedjeti veliku količinu vremena i izbjeći negativan publicitet.

Može se zaključiti da su udruge građana značajan varijabilni čimbenik koji, obično u okviru turističkih zajednica, izravno pridonosi cjelokupnoj mogućnosti turističkog djelovanja destinacije.

### **3. TEORIJSKE OSNOVE UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM**

#### **3.1. OPĆENITO O STRATEGIJI I STRATEŠKOM UPRAVLJANJU TURISTIČKOM DESTINACIJOM**

Pojam strategija potječe iz vojne terminologije, a koncept teorije igara ga je implementirao u poslovno područje. Strategija kao pojam se može definirati na različite načine, ali svaka definicija treba povezivati svrhu i viziju organizacije, poslovnu politiku, strateške ciljeve, utjecaj strategije na okolinu organizacije, strateške mogućnosti te integrirani plan organizacije za postizanje ciljeva.

I. Kralj definira strategiju kao onaj dio djelatnosti politike organizacije u kojemu, kada se odrede osnovni široki ciljevi, izaberemo određenije važne strateške ciljeve, pobrinemo se o alokaciji resursa pomoću zahvata te izaberemo odgovarajuće postupke za postizanje ciljeva, uzimajući u obzir utjecaje i potrebne odazive na promjene u okolini organizacije.

Pojam strategije se također može objasniti kao: onaj stalni izvršujući dio stvaralačke djelatnosti politike poduzeća koji u uvjetima nepotpune informiranosti, nesigurnosti i suprotstavljanja u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti onima koji odlučuju omogućuje afirmaciju htijenja sistema da poveća stupanj slobode u djelovanju postavljanjem ciljeva i određivanjem i upotrebom sredstava, izvora i izvođača za njihovo postizanje.<sup>9</sup>

Pojam strateškog upravljanja se također može definirati na različite načine. H.J. Ansoff definira strateško upravljanje kao trajan proces prilagođavanja poduzeća okolini te proces njegova utjecaja na okolinu u skladu sa svrhom i ciljevima poduzeća. Može se zaključiti da navedeni autor ne vidi strateško upravljanje kao proces izrade strateških planova koji su sami sebi svrha nego su dio trajnog procesa.

Prema Šimunoviću, strateško upravljanje je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Senčar, P., op. Cit., Bobek i dr., str. 15., prema: Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić; Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 163.- 164.

<sup>10</sup> Šimunović, I., Planiranje ili pravo na budućnosti, Marjan tisak, Split, 2005., str. 76., prema: Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 25.

Prema T. L. Wheelenu i J. D. Hungeru strateško upravljanje je proces koji uključuje određivanje ciljeva destinacije, oblikovanje i izvođenje strategija te kontrolu izvedbe. Navedeno shvaćanje definira strateško upravljanje kao područje koje uključuje sveukupno brigu o poslovnoj politici pri čemu su okruženje i strategije bitne varijable.

Cilj strateškog upravljanja je voditi sustav u skladu s određenim pravilima, a razvoj sustava podrazumijeva da se ni jedan podsustav ne može odrediti kratkoročno i jedanput zauvijek nego se mora konstantno razvijati s obzirom na okolinu, vlastite institucije i konkurenciju. Pod pojmom podsustav autor podrazumijeva nositelje ponude odnosno poduzeća, udruge i lokalnu samoupravu.

Razvojne faze strateškog upravljanja obuhvaćaju: fazu godišnjeg financijskog planiranja, fazu srednjoročnog planiranja, fazu strateškog planiranja te fazu strateškog upravljanja.<sup>11</sup>

Godišnje financijsko planiranje se odnosi na uspostavljanje operativne kontrole kroz ostvarenje ciljeva zadanih na području budžetiranja. Srednjoročno planiranje je usmjereno ka efektivnijem planiranju rasta kroz srednjoročna predviđanja. Strateško planiranje ima za cilj povećati zadovoljstvo tržišta i konkurentske sposobnosti, a upravljanje svim resursima s ciljem razvoja konkurentske prednosti je karakteristika strateškog upravljanja.

Na temelju izrečenog, može se zaključiti da je management prvenstveno zadatak računovodstva. Navedeni pristup zahtjeva kreiranje ideje vodilje turističke destinacije. Ideja vodilja sadrži glavne karakteristike destinacije kao i ciljeve postojanja i djelovanja, odnosno predstavlja opću orijentaciju za sve nositelje politike turističke destinacije. Može se reći da je ostvarenje konceptualnih ciljeva zadaća operacionalizacije koju provode svi podsustavi u destinaciji.

Uvjet da bi upravljanje destinacijom moglo pravilno funkcionirati je podjela upravljanja na razinu politike destinacije, razinu planiranja u destinaciji i razinu operacionalizacije. Politika destinacije je zadužena za donošenje globalnih odluka koje determiniraju budući razvoj destinacije kao cjeline, a planiranjem razvoja destinacije se određuju dugoročni, srednjoročni i kratkoročni ciljevi, mjere i proračun. Sve navedene stavke

---

<sup>11</sup> Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić; Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 163.

moraju biti u skladu s odabranom politikom razvoja. Razina operacionalizacije podrazumijeva dnevno rukovođenje koje je uglavnom usmjereno prema neposrednim aktivnostima i kontroli.

Valja napomenuti da se navedene razine, osim što moraju biti u skladu s politikom destinacije, međusobno isprepleću, a u nekim svojim fazama također i usporedno djeluju.

### **3.2. SVRHA STRATEŠKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM**

Donošenje kvalitetne destinacijske strategije predstavlja glavni izazov destinacijskom menadžmentu zbog prirode turističkog proizvoda i kompleksnosti okruženja u kojemu se turizam javlja.

Kada se govori o svrsi strateškog upravljanja turističkom destinacijom može se reći da je glavna svrha stvoriti prikladno okruženje za razvoj turizma, privlačenje posjetitelja te podizanje kvalitete doživljaja posjetitelja u destinaciji.

Stvaranje prikladnog okruženja za razvoj turizma u turističkoj destinaciji se postiže kroz:

- planiranje razvoja u prostoru,
- razvoj potrebnih ljudskih resursa odnosno kadrova,
- razvoj turističkih proizvoda destinacije,
- ulaganja u tehnološki razvoj,
- iskazivanje podrške razvoju srodnih industrija.

Da bi se privuklo posjetitelje u turističku destinaciju potrebno je koristiti marketinške metode kao što su: promocija, stvaranja imidža i brenda, privlačenje poduzetnika, razvojem informacijskih službi, olakšavanje bukinga te upravljanje odnosima s kupcima.

Kvaliteta doživljaja posjetitelja u destinaciji se postiže poboljšanjem kvalitete turističkog proizvoda, stvaranjem novog proizvoda, razvojem atrakcija, obukom i edukacijom kako turističkih djelatnika tako i dionika, poslovnim savjetovanjem te istraživanjem.

### 3. 3. CILJEVI TURISTIČKE DESTINACIJE

Pozicioniranje turističke destinacije odnosno određivanje strategije i strateške pozicije je preduvjet za određenje kvalitetnih ciljeva turističke destinacije. Ciljevi destinacije trebaju biti realni, a njihovo oblikovanje podrazumijeva raspoložive resurse koji će osigurati višu razinu konkurentnosti.

Glavni cilj menadžmenta destinacije prilikom pronalaženja odgovarajuće strategije, svakako bi trebao biti osiguravanje dugoročne uspješnosti i održanje vitalnosti i sposobnosti preživljavanja turističke destinacije s istovremenom maksimizacijom zadovoljstva gostiju i ispunjenjem zahtjeva društva u uvjetima dinamičnog okruženja destinacije.

Drugim riječima, strategija djelovanja turističke destinacije treba utjecati na kvalitetu života gostiju te iste destinacije, ali i na kvalitetu života njihovih domaćina, samostalnih poduzetnika, iznajmljivača i svih subjekata koji su na bilo koji način uključeni u proces turističke potrošnje i proizvodnje na području turističke destinacije.

Cilj operacionalizacije, kao jedne od razina upravljanja destinacijom, je ciljeve i strategije za pojedina funkcijska područja konkretizirati dodatnim planiranjem i operativnim mjerama.

Može se zaključiti da je strategija turističke destinacije sjecište između destinacije i okruženja u kojemu destinacija djeluje, a strateško upravljanje je područje koje uključuje cjelokupnu brigu o destinacijskoj politici, odnosno cjelokupnom sustavu destinacije sa snažnim naglaskom na okruženje i konkurenciju. Preduvjet za uspjeh destinacijskog sustava je strateško upravljanje svim njegovim podsustavima ili razinama.

Razine turističke destinacije se mogu razložiti kao hijerarhijski podsustavi koji svoj rad i djelovanje temelje na strateškom planiranju i upravljanju, a preduvjet za uspješno funkcioniranje navedenih podsustava je analiza okruženja, vlastitih mogućnosti i mogućnosti konkurencije.

### **3.4. ODREĐIVANJE STRATEŠKE POZICIJE U OKVIRU STRATEŠKOG UPRAVLJANJA**

Da bi strateško upravljanje destinacijom bilo provedeno na pravilan način potrebno je uzeti u obzir trenutačnu stratešku poziciju u okolini destinacije. Strateška pozicija se razlaže kao položaj destinacije u odnosu na neposrednu i posrednu okolinu te još nepostojeću ali predviđenu konkurenciju. Tržišni udjel je najbitniji parametar za određivanje strateške pozicije kojom se dalje određuje strateški i tržišni prostor destinacije.

Kod strateškog upravljanja se mogu uočiti dva osnovna načina određivanja strategija, a samim time i budućih strateških pozicija:

- određivanje strategije na osnovi praćenja životne krivulje rasta destinacije i prognoze daljnjeg rasta<sup>12</sup>,
- određivanje strategije nakon procjene budućeg strateškog prostora na način da se procjenjuje rast, razvoj i strateški pomak konkurencije, procjenjuje i prognozira razvoj tržišta te uvažavaju i ostala zbivanja s ciljem određivanja što kvalitetnije strateške pozicije.

### **3.5. TURISTIČKA POLITIKA DESTINACIJE**

U ekonomskoj se znanosti pojam politika rabi na različitim područjima s obzirom na koji sadržaj i na koje područje se taj pojam odnosi. Tako se na primjer javlja pojam politike asortimana, politike, cijena, politike novca, politike kredita, politike otvorenog tržišta, politike prodaje, politike nabave, politike upravljanja, itd. Može se uvidjeti da je iz navedenog sasvim opravdano govoriti i o turističkoj politici.

Turistička politika je ukupnost smišljenih akcija na području turizma na određenom prostoru u određeno vrijeme od stvarnih nositelja te politike.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Na način da se ekstrapolacijom dosadašnjeg rasta i grubom procjenom utjecaja okoline predviđa buduća krivulja rasta koja nakon određenog razdoblja dovodi do nove strateške pozicije.

<sup>13</sup> Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 199.

Zajedničke točke svih politika su da su sve politike smišljene akcije i da imaju isti metodološki i strukovni okvir iz kojeg se treba saznati nositelj, ciljevi, strateški sadržaj, pojedinačni zadaci, taktički postupak ostvarivanja ciljeva, sredstva, mjere i tehnički i organizacijski postupak izvršavanja istih.

Zadovoljavanjem navedenih točaka ostvaruje se mogućnost analize i ocjene uspješnosti ili neuspješnosti određene politike. Upravo je, zbog velikog broja varijabli i nepoznanica koje se mogu pojaviti u razvoju određene politike, neuspješnost politike vrlo česti pojam.

Turistička politika se također može definirati kao djelovanje organiziranih zajednica u turizmu s ciljem unapređenja sposobnosti stvaranja dobitaka i njegovih negospodarskih ciljeva.<sup>14</sup>

Politika uvijek treba biti konkretna te primjenjiva i operativna. Upravo zbog tih svojstava javljaju se brojne poteškoće prilikom imenovanja i definiranja nositelja politike, njezinih ciljeva i zadataka te mjera i sredstava. Prilikom donošenja turističke politike potrebno je definirati tko je nositelj i koji su ciljevi turističke politike kao cjeline. Na primjer, ne može se govoriti o turističkoj politici kada hotel, putnička agencija ili bilo koji drugi nositelj turističke djelatnosti u destinaciji formulira svoje pojedinačne politike. One se smatraju konkretnim politikama pojedinog nositelja.

Također je moguće razlikovati i direktnu i indirektnu turističku politiku.<sup>15</sup> Ukoliko turistička politika obuhvaća sve turističke specifične akcije koje se uglavnom ili isključivo odnose na turizam tada se govori o direktnoj turističkoj politici odnosno o politici u užem smislu.

Indirektna turistička politika ili turistička politika u širem smislu obuhvaća one mjere koje nemaju u prvom planu turizam kao predmet, ali ga kao gospodarska grana bitno dodiruju - prelazeći isključivo pojedinačne probleme. Neke od vrsta indirektno turističke politike su: konjunktorna politika, regionalna strukturna politika, prometna politika, politika zemljišta, politika okoliša, kulturna politika i ostale.

---

<sup>14</sup> Krapf, K., *Fremdenverkehrspolitik in Schweizerischer siht* in: *Zeitschrift für Fremdenverkehr*, Nern, prema: Magaš, D., *Management turističke organizacije i destinacije*, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 202.

<sup>15</sup> Krippendorf, J., prema: Magaš, D., *Management turističke organizacije i destinacije*, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 202.

Prilikom razlaganja pojma turističke politike neophodno je sagledati ulogu i položaj države u kreiranju iste. U teoriji, kod tržišno orijentiranih gospodarskih sustava preuzimanje planiranja od strane države je nepoželjno jer se smatra da je tržište samo po sebi sposobno zakonima ponude i potražnje regulirati tržište, a da država reagira kada tržišne snage zakažu.

Međutim, u praksi se zakazivanje tržišta događa vrlo često te nosi razne nepoželjne socijalne političke i gospodarske posljedice. Razlozi za uključivanje države u turističko političke zadatke su slijedeći<sup>16</sup>: turizam je politički zadatak, turizam je gospodarski fenomen, turizam je problem okoline i turizam je socijalni problem.

Smatra se da je turizam politički zadatak jer je povezan s putovanjima iz različitih regija i zemalja. Međutim, zbog različitih razloga, nisu sve države spremne svoje granice neograničeno otvoriti svim posjetiteljima. Zbog sigurnosti, straha od terorizma ili zdravstvenih razloga putovanja se često ograničavaju. Potpuni i neograničeni turizam će biti moguć tek kada države koje su sklonije zatvaranju požele povećati razinu mobilnosti i slobode kretanja stanovništva i posjetitelja.

Turizam je gospodarski čimbenik koji dovodi do poboljšanja prihoda i zaposlenosti, utječe na devizne prihode i rashode, a samim time i na poziciju nacionalnog gospodarstva u svjetskim razmjerima. S ciljem da koristi od turizma budu što veće, državne službe imaju gospodarske zadatke koji uključuju i bavljenje turizmom kao gospodarskim čimbenikom. Iz navedenog se može zaključiti da su putovanja gospodarski fenomen.

Neraskidiva je veza između turizma i prirode, krajolika, gradova i ostalih atraktivnosti. Trend je u posljednjih nekoliko godina povećanje svijesti o okolini. Državne službe sve više teže tome da suzbiju uništenje okoline koje je nastalo privatnim i javnim investicijama s ciljem očuvanja okoliša kao temelja turizma.

Kroz sagledavanje turizma kao socijalnog problema da se zaključiti da su putovanja dio kvalitete života. Ona služe oporavku, regeneraciji i razumijevanju naroda. Pri tome je u potpunosti nužno omogućiti putovanje različitim specifičnim skupinama potrošača kao na primjer grupama s niskim prihodima. Osim toga, država treba zaštititi one osobe koje trpe negativne posljedice turizma. Neke od negativnih posljedica bi bile: prenatrpani lokali, buka, velika aglomeracija i sl. Zadaća je države da se bavi navedenim problemima.

---

<sup>16</sup> Freyer, W., *Tourismus Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*, 5. Aufl., Berlin, 1995, str. 68., prema: Magaš, D., *Management turističke organizacije i destinacije*, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 202.



Pošto je turistička politika sastavljena od različitih područja zahtijeva interdisciplinarni pristup.<sup>17</sup> S obzirom na navedeno, opća turistička politika mora utjecati na različita društvena područja. Navedeno u praksi nije jednostavno jer podjela kompetencija na različita područja otežava jednu nadređenu opću turističku politiku.

### 3.5.1. Vrste turističkih politika

S obzirom na različita temeljna načela na kojima se određena turistička politika bazira, možemo razlikovati: liberalističku turističku politiku, konceptualno-dogmatsku turističku politiku, pragmatičnu turističku politiku, marketinšku turističku politiku te strukturalnu turističku politiku.<sup>18</sup>

Vrsta politike koja ima svoje temelje u liberalističkom načinu razmišljanja, označena je odrednicama „laissez faire“<sup>19</sup> te prepušta potpunu slobodu privatnom sektoru naziva se liberalistička turistička politika.

U turističkom smislu navedeno bi značilo da država daje samo okvirne uvjete za privatno-gospodarsko oblikovanje turističke industrije. Drugim riječima, dopušta se slobodna trgovina bez ili sa što manje propisa, deviza, carina i putovnica. Također individualne slobode su na vrlo visokoj razini, dopušta se sloboda kretanja i interakcije između svih ljudi, konkurencija je u potpunosti slobodna, a tržište transparentno.

Konceptualna dogmatska turistička politika je nastala zbog činjenice da su zahtjevi prema svakom planiranju ili politici određena konstanta i dugoročnost. Navedena politika se temelji na turističko-političkim nadležnostima, a može sadržavati i određene društvene ili ekonomske ciljeve.

Cilj konceptualne dogmatske turističke politike je ostvarivanje ciljeva turističke politike. Može se reći da se navedena turistička politika vrlo često javlja u onim zemljama

---

<sup>17</sup> Uključivanje dva ili više akademska, znanstvena ili umjetnička područja prilikom istraživanja određene problematike, prema: MERRIAM WEBSTER, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/interdisciplinary>, (2. travnja, 2015.)

<sup>18</sup> Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 204. do 206.

<sup>19</sup> Politika prema kojoj je uplitanje države u gospodarske odnose u nekoj zemlji svedeno na najmanju moguću razinu., prema: Merriam Webster, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/laissez-faire>, (7. travnja, 2015.)

gdje turizam ima nadređenu ulogu i gdje se smatra da turizam ima potencijala za razvijanje cjelokupnog gospodarstva.

Pragmatična turistička politika je politika koja individualizira svaki pojedini turistički slučaj te mu dodjeljuje adekvatni „tretman“. Specifičnost ove politike je nedostatak koncepcije i prilagođavanje trenutačnoj situaciji. Po svojim značajkama pragmatična turistička politika je u suprotnosti sa dogmatskom turističkom politikom.

Marketinška turistička politika je specifična po tome što pokušava aktualizacijom modernog marketinga prenijeti turističku politiku na ostala područja kao na primjer: javnu upravu, neprofitne organizacije ili socijalni marketing.

Razvojem navedene politike došlo je do situacije da se o problematici u različitim turističkim područjima raspravlja s aspekta marketinga. Na primjer, sve više se očekuje da podsustavi u turističkoj destinaciji svoje mjere usmjere prema tržištu odnosno da prihvate moderni marketing.

Strukturalna turistička politika ima za cilj promjenu ili zadržavanje postojećih gospodarskih struktura. Neke od strukturalnih mjera u korist turizma su<sup>20</sup>:

- financijska potpora za jačanje turističke infrastrukture i suprastrukture,
- financijska pomoć u obrazovanju,
- doprinos turističkoj promidžbi,
- financijska pomoć za socijalni turizam,
- financijska potpora mjesnom, gradskom ili destinacijskom razvoju turizma,
- savjetodavna pomoć.

Ako se analiziraju francuski turistički planovi mogu se uočiti slijedeće mjere<sup>21</sup>: izgradnja terena za zimske sportove, razvoj termalnih izvora, izgradnja prirodnih i odmorišnih parkova, modernizacija hotelijerstva i unapređenje socijalnog turizma. Isto tako, analizom turističkih politika Švicarske, Njemačke i Francuske može se uočiti da društveno-političke mjere države više utječu na turističko gospodarstvo nego akcije koje poduzimaju nositelji turističke politike.

---

<sup>20</sup> Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 206.

<sup>21</sup> Kaspar, C., Die Tourismuslehre in Grundriss, Verlag Paul Haupt Bern Stuttgart (IV. izdanje), 1995., str. 139.-168., prema: Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 207.

### 3.5.2. Nositelji turističke politike

S obzirom da je donošenje i provođenje turističke politike složeni zadatak svaki pojedini nositelj dobiva odgovarajuće zadaće. Nositelji turističke politike se mogu podijeliti prema:<sup>22</sup>

- društvenim razinama,
- pravnoj organizaciji,
- strukovnoj podjeli,
- organizacijskim oblicima,
- razinama.

Nadalje, društvena razina prepoznaje međunarodne, nacionalne, regionalne te lokalne nositelje. Primjer nositelja na međunarodnoj razini je Svjetska turistička organizacija, dok Hrvatska turistička zajednica spada u skupinu nacionalnih nositelja. Županijska turistička zajednica i turistička zajednica mjesta su primjeri regionalne odnosno lokalne razine nositelja turističke politike.

Prema pravnoj organizaciji, nositelji turističke politike se dijele na: javno-pravna tijela odnosno gradove i općine, na pravno ujedinjene institucije ili strukovne saveze te na labavo povezane interesne zajednice odnosno ekološka društva ili kulturno-umjetnička društva.

Strukovna podjela razlikuje hotelijerstvo, turističke posrednike, turističke urede i nositelje turizma.

Jedna od specifičnosti turizma je da su za donošenje političkih odluka uz javne nositelje zaduženi i ostali privatni nositelji i njihova udruženja. S obzirom na organizacijske oblike možemo razlikovati državne nositelje, privatne nositelje te mješoviti oblik nositelja.

Državni nositelji turističke politike su različiti javni donositelji odluka na raznim razinama. Primjer državnih nositelja turističke politike su sama država, regija, grad ili općina te različita ministarstva i njihovi uredi kao i odgovarajući savezi gradova i općina te regionalne turističke zajednice.

---

<sup>22</sup> Kaspar, C., Die Tourismuslehre in Grundriss, Verlag Paul Haupt Bern Stuttgart (IV. izdanje), 1995., str. 145., prema: Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 208.

Nositelji koji su dio privatnog vlasništva i svoje prihode ostvaruju na tržištu spadaju u privatne nositelje, a u njih se ubrajaju nositelji ponude smještaja i prijevoza, pojedinačne osobe i njihova udruženja, turistički klubovi, automobilski klubovi i slično. Privatni nositelji se mogu ujediniti u različita udruženja i saveze s ciljem ostvarivanja zajedničkih interesa.

U mješovite nositelje spadaju organizacije koje imaju kako privatne tako i javne članove. To su na primjer različiti turistički savezi koji s jedne strane djeluju po nalogu svojih članova, a s druge strane imaju općegospodarske javne ciljeve. Karakteristično je da nositelji rade u zajedničkom interesu.

Ako se nositelji turističke politike dijele s obzirom na različite razine govorimo o nositeljima na centralnoj razini, decentraliziranoj razini, međurazini i o nositeljima na internacionalnoj razini. Kao što samo ime govori nositelji na centralnoj razini utvrđuju opće smjernice turističke politike, dok nositelji na decentraliziranoj razini donose turističke odluke na lokalnoj razini. Međurazinom se smatraju nositelji koji su organizirani iznad općinske ili gradske razine, a ispod nacionalne. Internacionalni nositelji su oni čije djelovanje premašuje nacionalne okvire i njihove odluke mogu u većoj ili manjoj mjeri djelovati na nacionalne odluke.

## **4. PROCES STRAŠTEŠKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM**

Proces strateškog upravljanja turističkom destinacijom podrazumijeva niz aktivnosti koje se međusobno nadopunjavaju i isprepliću. Može se reći da su glavne aktivnosti procesa strateškog upravljanja turističkom destinacijom planiranje, organiziranje te vođenje i kadrovanje, a navedene aktivnosti su pod konstantnom kontrolom i monitoringom.

Navedeni proces započinje planiranjem odnosno izradom strateških razvojnih i operativnih planova na koje se nadovezuje izrada strateško marketinškog plana kao zasebne vrste planiranja plasiranja turističkog proizvoda na tržište.

Osim izrade planova potrebno je oformiti organizaciju za upravljanje destinacijom odnosno odrediti upravljačku strukturu i odgovarajuće organizacijske modele te regulirati odnose i stvoriti partnerstva sa relevantnim dionicima.

Poticanje i organizacija edukacije kadrova odnosno edukacija zaposlenih u turističkim poduzećima i edukacija dionika u destinaciju također spadaju u aktivnosti upravljanja turističkom destinacijom. U kompleksnim društvenim sustavima kao što je turistička destinacija, navedene aktivnosti se ne vode na općoj razini već na razini pojedinačnih subjekata, ali poticanje edukacije i obučavanja osoblja na svim razinama je jedan od važnih zadataka destinacijskog upravljačkog tijela.

### **4.1. PLANIRANJE RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE**

Planiranje je trajan, dinamičan proces koji je uvijek u funkciji upravljanja razvojem, a rezultat planiranja predstavlja stručnu podlogu za svjesno i odgovorno upravljanje razvojem. Sama aktivnost planiranja završava izradom plana, a daljnji rad na realizaciji plana u rukama je subjekata za koji je plan rađen.

Navedeni proces je određen konkretnim načelima koja nam daju detaljnije informacije o prirodi navedene discipline, a neka od najznačajnijih načela planiranja su<sup>23</sup>:

- Načelo znanstvene utemeljenosti; planiranje je znanstvena disciplina koja koristi znanstvene metode kvantitativne i kvalitativne analize, a metode projekcije temelje se na zakonima ekonomskog razvoja.
- Načelo objektivnosti; kreatori plana imaju obvezu izrade objektivnih prognoza koje su u skladu s potrebama i mogućnostima.
- Načelo kritičnosti; upućuje na izbjegavanje nerealnih projekcija i iluzija o razvoju društva i gospodarstva.
- Načelo informiranosti; temelji se na činjenici da je donošenje točnih analiza i prognoza moguće jedino uz pravovremene i odgovarajuće informacije.
- Načelo sveobuhvatnosti; načelo planiranja koje se odnosi na sadržajnu obuhvatnost plana.
- Načelo integralnosti; načelo koje se odnosi na integralnost elemenata koji su u međusobnom odnosu u planiranju.
- Načelo interdisciplinarnosti; načelo bazirano na činjenici da se u planiranju osjeća sve veća potreba prisutnosti različitih znanstvenih disciplina.
- Načelo elastičnosti i fleksibilnosti; u planiranju postoji potreba za izvjesnom mekoćom, odnosno za svako rješenje postoji i neko alternativno rješenje.
- Načelo kompatibilnosti; označava stupanj međusobne podnošljivosti određenih elemenata u nekom sustavu.
- Načelo održivog razvoja; bazira se na ideji o postizanju održive ravnoteže između ekonomije, društva i okoliša, a navedeno se postiže racionalnim upravljanjem fizičkog, prirodnog i ljudskog kapitala.
- Načelo profesionalnosti i etičnosti; važna jer se planiranje dotiču razni interesi, imovina i prava.

Kada se govori o vrstama planiranja, većina teoretičara se slaže sa podjelom na gospodarsko/ekonomsko planiranje, prostorno planiranje, socijalno planiranje te planiranje okoliša. Navedene vrste planiranja se mogu definirati kao parcijalna odnosno pojedinačna

---

<sup>23</sup> Šimunović, I., Planiranje, autorizirana predavanja, Ekonomski fakultet, Split, 2002.; preuzeto iz: Sumpor, M., Koordinacija razvojnih politika prema integrativnoj politici regionalnog razvoja, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split, 2005., str. 180- 182, prema: Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 33- 34

planiranja zbog činjenice da se sa svakom vrstom planiranja rješava jedan razvojni aspekt, a ne cjelina sustava. Tek oko polovice dvadesetog stoljeća se javlja integralno planiranje.

Integralno planiranje se temelji na sistemskom pristupu pa je granica obuhvata sadržaja planiranja određena definicijom sustava. Drugim riječima, integralno planiranje je metoda cjelovitog planiranja razvoja nekog sustava, a posebna pozornost se posvećuje integralnosti čovjeka, prirode i ekonomije. Navedeni tip planiranja se provodi kroz fazu strateškog i fazu operativnog planiranja.

Strateško planiranje je planiranje koje je povezano uz donošenje odluka s obzirom na određenu misiju, viziju, ciljeve i odabrane strategije koje će se koristiti u postizanju ciljeva. Provodi se kroz određeni niz koraka koji su pod stalnom kontrolom i monitoringom. Navedeno planiranje se može podijeliti na prostorno planiranje na različitim razinama i planiranje razvoja turističkog gospodarstva.

Iz strateškog planiranja proizlazi operativno planiranje. Navedenim planiranjem se formuliraju detaljni tehnički programi, politike i procedure nužne za provedbu strateškog plana. Neki od operativnih planova mogu biti planovi korištenja resursa, planovi korištenja kulturnog nasljeđa, planovi upravljanja atrakcijama, planovi postupanja u kriznim situacijama i slično.

Kada se govori o subjektima u planiranju razvoja turističke destinacije dolazi se do zaključka da se u turističkoj destinaciji javlja veliki broj sudionika od kojih svaki sudionik pojedinačno planira aspekte vlastitog razvoja, a mogu se grupirati u poslovni, javni, neprofitni i konzultantski sektor. Svaki od navedenih subjekata koristi parcijalni pristup planiranju, a zadaća turističke destinacije kao sustava je uzeti u obzir sve oblike parcijalnog planiranja i integrirati ih uz već spomenuti parcijalni pristup planiranju.

## **4.2. IZRADA STRATEŠKO MARKETINŠKOG PLANA**

Aktualni trendovi turističke potražnje, oštra konkurentska borba među turističkim destinacijama mjerena u svjetskim razmjerima, tehnološke inovacije, environmentalistički pritisci te drugi značajni čimbenici zastupljeni u širem okruženju marketinga nameću potrebu promišljanja i nalaženja učinkovitijeg načina upravljanja turističkom destinacijom od

tradicionalnoga.<sup>24</sup> Na suvremenom turističkom tržištu konkurencija neprestano jača, a usporedno s tim rastu želje i zahtjevi potražnje što prisiljava nosioce turističke ponude da stalno pronalaze nove putove u zbližavanju ponude i potražnje.

Suvremeno shvaćanje marketinga definira marketing kao koncepciju upravljanja turističkom destinacijom u kojoj su u interesu ciljeva destinacije sve aktivnosti usmjerene prema sadašnjim i budućim zahtjevima na turističkom tržištu. Može se reći da su svi ciljevi turističke destinacije usmjereni prema tržištu. Navedeno shvaćanje se bitno razlikuje od prijašnjeg shvaćanja marketinga prema kojemu se proizvod najprije proizvede, a tek onda se razmišlja kako i kome bi ga se moglo prodati.

Ukoliko turistička destinacija želi imati kontrolu nad budućim razvojem, u prvom redu treba imati odgovor na pitanje gdje želi biti odnosno na kojim će turističkim proizvodima bazirati svoju ponudu. Pošto se turistički proizvod sastoji od brojnih direktnih i indirektnih elemenata, strateško planiranje predstavlja vrlo bitan dio cjelokupnog planiranja, a konačni cilj mu je utvrditi marketinšku strategiju destinacije s ciljem njenog pozicioniranja na tržištu.

Turistički marketinški plan turističke destinacije je planski dokument ključan za smisleno i djelotvorno upravljanje brojnim elementima poslovanja, a čini cjelovitu koncepciju marketinga turističke destinacije. Neki od elemenata koji su razrađeni u turističkom marketinškom planu su: proizvodi, pozicioniranje, tržišta, kanali distribucije te promotivne aktivnosti u destinaciji. Turistički marketinški plan je dokument koji zahtijeva konstantnu provjeru, a uspješnost turističkog marketinškog plana se dokazuje na tržištu.

Praksa je pokazala da najbolje rezultate u upravljanju destinacijom daju integralni razvojni planovi tzv. razvojno-marketinški planovi destinacije u koje su integrirani razvojni i marketinški elementi upravljanja destinacijom.

Strateško-marketinški plan se može podijeliti u slijedeće faze i podfaze<sup>25</sup>:

- Analiza stanja:
  - o Analiza faktora iz okruženja
  - o Analiza resursa;
- Formuliranje destinacijske misije, vizije i strateških ciljeva;

---

<sup>24</sup> Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije, OET Mijo Mirković, Mikrorad, Pula, 2008., str. 125.

<sup>25</sup> Heath E., Wall, G., Marketing of Tourism Destination, A Strategic Planning Approach, John Wiley and Sons, New York, 1992., str. 9., prema: Petrić L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 144.



- Formuliranje destinacijske strategije:
  - o Analiza turističkih poslovnih subjekata
  - o Modeli portfolio analize
  - o Strategije proizvodno- tržišne ekspanzije;
- Definiranje procesa ciljnog marketinga:
  - o Segmentacija tržišta
  - o Odabir ciljnog tržišta
  - o Pozicioniranje;
- Strategije marketinškog miksa:
  - o Strategija proizvoda
  - o Strategija cijena
  - o Strategija distribucije
  - o Promotivne strategije;
- Implementacija plana i monitoring.

#### **4.2.1. Analiza stanja**

Svaka pojedina organizacija posluje u određenom marketinškom okruženju u kojemu se javljaju različite snage koje su uglavnom izvan njezine kontrole i mogućnosti utjecaja. Navedeno se odnosi i na turističku destinaciju. Pošto je suvremeno marketinško okruženje specifično po brzim i slojevitim promjenama, uspješnost poslovanja je određena pravovremenim raspolaganjem točnom i potpunom informacijom o stanju te trendovima u marketinškom okruženju.<sup>26</sup>

Analiza stanja podrazumijeva SWOT analizu u kojoj je organizaciji za upravljanje destinacijom cilj odrediti unutarnje resurse odnosno snage i slabosti destinacije te prijetnje i mogućnosti iz okruženja. Da bi organizacija došla do navedenih spoznaja najprije mora istražiti okolnosti u okruženju, situaciju na tržištu i općenitu sliku konkurencije i njihovih dometa te atrakcijske i razvojne resurse koji su joj na raspolaganju.

Analiza je prva faza u donošenju marketinškog plana turističke destinacije, a obuhvaća dva područja: analizu faktora iz okruženja te analizu resursa.

---

<sup>26</sup> Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije, OET Mijo Mirković, Mikrorad, Pula, 2008., str. 130.

#### **4.2.1.1. Analiza okruženja**

Okruženje je pojam koji podrazumijeva područje u kojemu turističke organizacije djeluju. Cilj navedene analize je odrediti prijetnje i mogućnosti iz okruženja koje mogu imati određene utjecaje na destinaciji, a navedeno okruženje se dijeli na:<sup>27</sup>

- makro okruženje,
- konkurentsko okruženje,
- tržišno okruženje.

##### 4.2.1.1.1. Analiza makro okruženja

Makro okruženje se sastoji od onih snaga koje stvaraju mogućnosti i nameću prijetnje turističkim subjektima u destinaciji. U navedenom okruženju se javljaju društveni, politički, tehnološki, ekonomski, demografski i ekološki faktori.

Ekonomski faktori predstavljaju ključne ekonomske pokazatelje koji mogu utjecati na razvoj turizma u destinaciji. Prilikom analize ekonomskih faktora posebna se pažnja pridodaje analizi kamatnih stopa, valutnih tečajeva, dostupnosti kredita, stopi inflacije, cijeni goriva itd.

Društveno-ekonomski faktori imaju vrlo snažan utjecaj na budući razvoj turizma u destinaciji. Ukoliko destinacija želi razvijati odgovarajuće turističke proizvode najprije treba znati interese tržišta odnosno pojedinih tržišnih niša<sup>28</sup> te s obzirom na ustanovljene ciljne skupine razvijati takve turističke proizvode koji odgovaraju istoj.

Analiza društvenog i geografskog okruženja podrazumijeva:<sup>29</sup>

- promjene u sastavu obitelji,
- dobne i spolne promjene stanovništva,
- promjene životnog stila,
- rastuću potrebu za učenjem i obrazovanjem,

---

<sup>27</sup> Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 229

<sup>28</sup> Dio tržišta za koji su, tržišnom identifikacijom, utvrđene određene zajedničke karakteristike te predstavlja potencijalnu ciljnu skupinu. Prema: ENTREPRENEUR, <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/niche-marketing>, (20. srpnja, 2015.)

<sup>29</sup> Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2001., str. 146

- promjenu trendova potražnje, itd.

Provedbom analize društveno-ekonomskog okruženja dobivaju se informacije vezane uz kretanja broja turista i turističkih noćenja, sociodemografska obilježja turističke potražnje, motive dolaska i vrstu putovanja, prosječnu dužinu boravka, sezonalnost, organizaciju putovanja, prijevoza, smještaja i prehrane te turističku potrošnju u destinaciji.

Analiza političkog okruženja podrazumijeva analizu utjecaja porasta političkih nemira, prijetnji, terorizma, kriminala, procesa stvaranja međunarodnih integracija itd. Ukoliko je pojedina destinacija, u političkom smislu, nestabilna treba uložiti dodatne napore, ne samo da bi prilagodila i revitalizirala svoju ponudu već i da bi vratila povjerenje potražnje.

Tehnološko okruženje podrazumijeva javljanje novih inovativnih rješenja koja dovode do novih načina komunikacije između potencijalnih turista i davatelja turističkih usluga.

Posljednji, ali jednako bitan faktor makro okruženja je faktor ekologije koji ima snažan utjecaj na konkurentnost destinacije. Pošto je u svijetu zabilježen rast ekološke svijesti turistima postaju privlačnije one destinacije koje, u ekološkom smislu, nisu devastirane i potrošene.

#### 4.2.1.1.2. Analiza konkurentskog okruženja

Prvobitno se analiza tržišta fokusirala na analizu potražnje potrošača dok u novije vrijeme sve više na značaju dobiva i analiza konkurencije. Temeljna svrha analize konkurencije je utvrditi položaj turističke ponude destinacije u odnosu na ponudu konkurenta kroz viđenje turista koji predstavljaju ciljna tržišta.

Analiza konkurencije podrazumijeva komparativnu analizu svih relevantnih faktora turističke ponude kao što su:<sup>30</sup>

- prirodni turistički resursi,
- kulturni i povijesni resursi,
- infrastruktura,
- komunikacijsko- transportna sredstva,

---

<sup>30</sup> Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 146.

- rekreacijski, smještajni i ugostiteljski sadržaji itd.

Promoviranje i iznalaženje vlastitih specifičnosti koje stvaraju prednost pred konkurencijom je zadaća analize konkurencije. Pri tome je od presudnog značaja naći adekvatne destinacije za usporedbu odnosno destinacije sa sličnom strukturom gostiju, položajem i veličinom. Osim toga, potrebno je skupiti dovoljno informacija o konkurentnoj destinaciji i doći do odgovarajućih zaključaka za svoju destinaciju. Na temelju analize konkurencije, turistička destinacija se može odlučiti za kopiranje, modificiranje ili izradu sasvim nove, nepostojeće marketinške strategije.

Nakon analize destinacije postavlja se strateška dijagnoza odnosno provodi se interpretacija podataka s ciljem uviđanja vlastitih mogućnosti i razvoja marketinške strategije kroz različite modele.

#### 4.2.1.1.3. Analiza tržišnog okruženja

Analiza tržišnog okruženja služi za praćenje trendova i promjena u potrebama i percepciji destinacije od strane potencijalnih turista. Pri tome je bitno prikupiti informacije o:<sup>31</sup>

- načinu putovanja u destinaciji i unutar destinacije te o korištenju raznih oblika transporta,
- volumenu posjeta i sezonskoj distribuciji dolazaka i noćenja,
- turističkoj demografiji,
- razlozima dolaska u destinaciju,
- marketinškim segmentima,
- duljini boravka,
- turističkoj potrošnji u destinaciji,
- korištenju resursa smještaja, atrakcija, manifestacija i rekreacijskih sadržaja.

---

<sup>31</sup> Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2013., str. 147.

#### **4.2.1.2. Analiza resursa**

Ranije je zaključeno da je cilj analize okruženja determinirati prijetnje i mogućnosti koje se javljaju u okruženju dok je kod analize resursa cilj determinirati one resurse koji predstavljaju snage i slabosti za destinaciju.

Destinacijske resurse treba sagledati unutar konceptualnog okvira koji predstavlja najznačajnije sektore koji su u vezi s turizmom. Glavne snage i slabosti destinacije u odnosu na konkurenciju se određuju komparacijom resursa destinacije sa onim resursima koji su na raspolaganju konkurenciji. Navedena komparacija je preduvjet za provođenje tržišnog pozicioniranja.

Rezultati svih prethodnih analiza se koriste za provođenje SWOT analize koja s jedne strane objedinjuje sve elemente na koje destinacija svojim aktivnostima može utjecati, a s druge strane se nalaze sve prijetnje i mogućnosti na koje destinacija ne može utjecati.

#### **4.2.2. Formiranje destinacijske misije, vizije i strateških ciljeva**

Na temelju analize stanja, organizacija za upravljanje turističkom destinacijom je u mogućnosti postaviti realne i ostvarive ciljeve, misiju i strategiju.

Prema Petrić, L. misija predstavlja svrhu djelovanja destinacijske turističke organizacije. Drugim riječima, njome se iskazuju što se nastoji postići s obzirom na turistički razvoj u destinaciji. Autor Križman Pavlović, D. objašnjava misiju kao polaznu točku u procesu upravljanja marketingom turističke destinacije, budući da je njezino definiranje presudno za egzistenciju organizacije za upravljanje turističkom destinacijom kao nositelja procesa upravljanja marketingom turističke destinacije.

Svaka pravilno određena misija treba obuhvaćati svrhu postojanja organizacije za upravljanje turističkom destinacijom, odgovornosti koje navedena organizacija ima naspram dionika te aktivnosti navedene organizacije.

Specifičnost misije je ta što se ona donosi na dulji vremenski rok, a donosi se na temelju<sup>32</sup>:

- proteklih iskustava destinacije u razvoju turizma,
- utemeljenosti na realnim očekivanjima,
- svijesti o postojanju određenih resursa za razvoj određene vrste turizma u destinaciji,
- želje destinacijski dionika,
- konkurentskih prednosti,
- karakteristika prijašnjeg razvoja turističke destinacije,
- strukture i kvalitete resursa koji su na raspolaganju turističkoj destinaciji,
- uvjeta u širem okruženju, itd.

Vizija se može objasniti kao pogled u budućnost odnosno projekcija budućeg poželjnog stanja i imidža turističke destinacije. Poslovna vizija nije ujedno i poslovni plan. Vizija nam govori kamo želimo stići dok nam poslovni plan govori način na koji ćemo tamo stići.

Ciljevi predstavljaju dugoročne namjere destinacijske turističke organizacije. Također može se reći da ciljevi reprezentiraju željene rezultate koji se žele postići u budućnosti. Neki od ciljeva mogu biti: bolji imidž destinacije, razvoj novih proizvoda, promjena strukture potražnje, smanjenje sezonalnosti poslovanja, povećanje stupnja iskorištenosti kapaciteta, otvaranje novih radnih mjesta, povećanje ukupnog prihoda i slično.

Kada se govori o ciljevima turističkog razvoja i marketinških aktivnosti uglavnom je riječ o ciljevima u odnosu na proizvod, tržište i tržišnu promociju. Na temelju određenih ciljeva donosi se jedna od slijedećih strategija: strategija pozicioniranja, strategija proizvoda, strategija tržišta ili strategija promocije.

Ciljevi turističke destinacije trebaju biti u skladu s razvojnim vrijednostima iste. Svaki pravilno definirani cilj ima početnu i završnu točku te vrijeme koje je potrebno da se stigne od početne do završne točke.

---

<sup>32</sup> Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije, OET Mijo Mirković, Mikrorad, Pula, 2008., str. 132, i Petrić L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, 2011., Split, str. 148- 149

### 4.2.3. Formuliranje destinacijske strategije

Strategija tržišnog razvoja destinacije treba uključivati odluke u svezi s njenim tekućim aktivnostima i aktualnim programima. Navedeno uključuje i odluku da li programe zadržati u trenutnom stanju, da li ih dograditi ili zamijeniti novima. Analiza okruženja se smatra preduvjetom za donošenje odgovarajuće marketinške strategije, a slijedi ju razvoj proizvodnog portfolia te na kraju završava odabirom strategija proizvodno-tržišne ekspanzije.<sup>33</sup>

#### 4.2.3.1. Razvoj proizvodnog portfolia

Turističke destinacije na turističkom tržištu obično nude jedan ili nekoliko turističkih proizvoda, od koji svaki na svoj način pridonosi ostvarenju zacrtanih ciljeva. Uzevši u obzir rečeno, taj skup različitih turističkih proizvoda u destinaciji se može nazivati portfolijem, a njime upravlja sama turistička destinacija.

Kod razvoja strategije proizvodnog portfolia turistička destinacija treba donijeti odluku što napraviti sa pojedinim turističkim proizvodom u destinaciji pošto svi turistički proizvodi u destinaciji nemaju jednaku vrijednost i ne daju jednak doprinos za ostvarenje zacrtanih ciljeva. Iz tog razloga se provodi periodična procjena portfolia turističke destinacije s ciljem ispravne alokacije resursa na pojedine turističke proizvode.

Procjena portfolia turističke destinacije se sastoji od slijedeća 4 koraka:<sup>34</sup>

- identifikacija ključnih turističkih proizvoda destinacije i njihova položaja unutar portfolijske matrice,
- projekcija portfolia turističke destinacije za razdoblje od pet do deset godina,
- ocjena korisnosti portfolia turističke destinacije,
- istraživanje mogućnosti i korisnosti ekspanzije, portfolia turističke destinacije.

Za potrebe odabira turističkih proizvoda koji ulaze u proizvodni portfolio osmišljeni su različiti modeli odnosno analize proizvodnog portfolia. Među najznačajnije portfolio analize spadaju: BCG matrica, General Electric model i model životnog ciklusa proizvoda.

<sup>33</sup> Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 150

<sup>34</sup> Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije, OET Mijo Mirković, Mikrorad, Pula, 2008., str. 136

#### 4.2.3.1.1. BCG matrica

Boston Consulting Group model analize portfolia, ili skraćeno BCG matrica se može definirati kao dvosmjerna matrica u kojoj su proizvodi pozicionirani na način da prikažu tržišni udio i stopu rasta na tržištu. S obzirom na godišnju stopu rasta na tržištu i relativni tržišni udio proizvodi se mogu kategorizirati u četiri skupine: upitnici, zvijezde, krave muzare i psi.

**Slika 3.** BCG matrica



*Izvor: Vlastita izrada autora prema: Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije, OET Mijo Mirković, Mikrorad, Pula, 2008., str. 136.*

Upitnici predstavljaju one turističke proizvode koji imaju niski relativni tržišni udio na rastućem tržištu. U toj situaciji se turistička destinacija suočava sa pitanjem da li ulagati dodatna sredstva u proizvod koji se nalazi na rastućem tržištu te od njega napraviti „zvijezdu“ ili usmjeriti napore na neki drugi proizvod.

„Zvijezde“ su oni turistički proizvodi koji imaju visoki relativni tržišni udio na rastućem tržištu. Navedeni turistički proizvodi, zbog brzine rasta, zahtijevaju konstantna ulaganja.

Turistički proizvodi koji imaju nisku stopu rasta i veliki relativni tržišni udio se nazivaju „krave muzare“. To su turistički proizvodi čija je godišnja stopa rasta pala ispod 10 posto godišnje, ali donose visoke prihode zbog ekonomije razmjera.



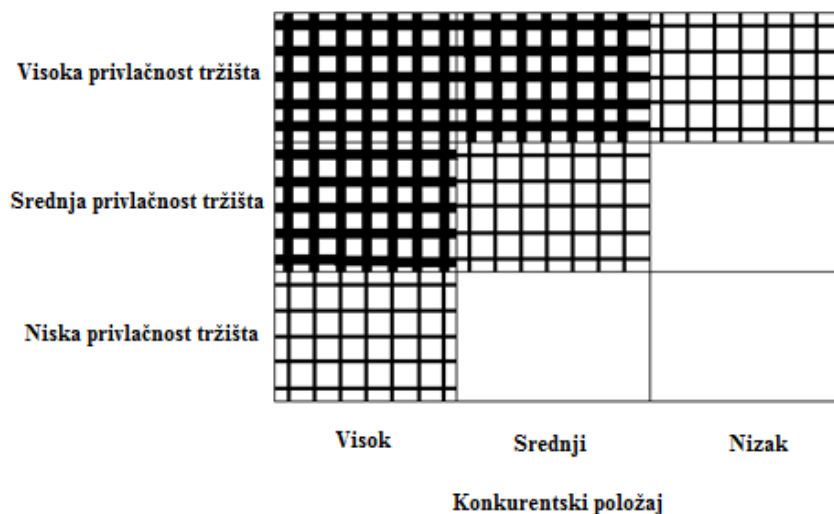
„Psi“ su oni turistički proizvodi koji bilježe nisku stopu rasta i niski relativni tržišni udio. Kod navedenih turističkih proizvoda je rizik najmanji jer generiraju najmanje gubitke, ali i najmanje prihode. U praksi se obično napušta takve proizvode jer njihovim razvitkom se nanosi šteta potencijalnim isplativijim turističkim proizvodima.

Navedeni model je kritiziran zbog svoje jednostavnosti i činjenice da navedena matrica zapostavlja dinamiku tržišta, ne uvodi u model reakciju konkurencije te preferira samo stopu rasta tržišta kao jedini čimbenik tržišnih mogućnosti. Tvrtka General Electric je razvila model kojim je otklonila nedostatke BCG matrice.

#### 4.2.3.1.2. General Electric matrica

General Electric ili GE matrica je multifaktorska portfolio matrica, a proizvod se procjenjuje s obzirom na privlačnost tržišta i konkurentski položaj. Privlačnost tržišta sastoji se od niza faktora kao što su tržišna veličina, stopa rasta i konkurentna sposobnost, a konkurentski položaj je kombinacija kvalitete proizvoda, poznavanja tržišta i tržišne efikasnosti. Navedena matrica se sastoji od devet polja koja su grupirana u zone visoke, srednje i niske privlačnosti.

**Slika 4.** *GE matrica*



*Izvor: Vlastita izrada autoru prema: Križman Pavlović, D., OET Mijo Mirković, Mikrorad, Pula, 2008.*

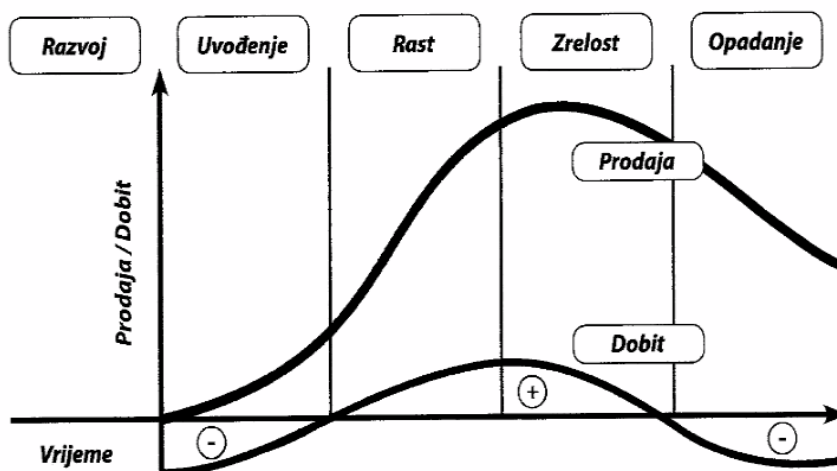
Navedena matrica govori da su najbolji turistički proizvodi oni koji posluju sa najatraktivnijim turističkim tržištima i za koje regija, destinacija ili poslovna jedinica u njoj imaju unutarnje snage.

Oba navedena modela se smatraju korisnima za procjenu portfolia turističke destinacije jer se njihovim korištenjem smanjuje rizik od pogrešne procjene te se dobiva veći stupanj objektivnosti prilikom procjene.

#### 4.2.3.1.3. Model životnog ciklusa proizvoda

Model životnog ciklusa proizvoda prikazuje u kojoj se životnoj fazi nalazi destinacija kao cjeloviti proizvod na tržištu, ali jednako tako može ukazati i u kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi određeni turistički proizvod.<sup>35</sup>

**Slika 5.** Model životnog ciklusa proizvoda



Izvor: IPA MARASCA, <http://ipa-marasca.com/downloads/dat20.pdf>, (23. Srpnja, 2015.)

S obzirom na sve objašnjene modele procjene portfolia turističke destinacije moguće je razvijati jednu od četiri strategije:

- zadržavanje tržišnog udjela; navedena strategija je najbolja za „zvijezdu“,
- izgradnja tržišnog udjela; preporučljiva strategija za „upitnike“ jer kod njih postoji realna šansa da postanu „zvijezde“, a kasnije i „krave muzare“, a navedeno se

<sup>35</sup> Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 154

može dogoditi jedino uz pomoć investicija kojima se povećava relativni tržišni udio proizvoda,

- žetva; strategija koja se koristi kada turistički proizvod ima potencijal ostvariti veliki tržišni udjel prije nego nestane s tržišta. Navedena strategija je prikladna za „krave muzare“.
- povlačenje proizvoda; ako je neki turistički proizvod „pas“ najbolja je strategija povlačenje takvog proizvoda s tržišta i investiranje u isplativije proizvode.

#### ***4.2.3.2. Strategije proizvodno-tržišne ekspanzije***

Nakon što smo analizirali proizvodni portfolio i strategiju, destinacija dolazi do zaključka da li uvesti nove proizvode ili se širiti na nova područja. Model tržišne ekspanzije nam daje mogućnost odabira jedne od sljedećih strategija:

- tržišna penetracija ili prodor; navedena strategija nam govori da bi turistička destinacija trebala razvijati postojeće proizvode na postojećim tržištima, ali s većim intenzitetom širenja,
- tržišna ekspanzija ili širenje; od turističke destinacije se traži da proširi tržišne aktivnosti na nezasićena tržišta.

#### **4.2.4. Definiranje procesa ciljnog marketinga**

Glavna zadaća ovog koraka u procesu marketinškog upravljanja je donijeti odluku o tome koje tržište želimo opsluživati našim proizvodima odnosno na koje tržište želimo usmjeravati marketinške napore s ciljem zadovoljenja potreba kupaca. Proces ciljnog marketinga se sastoji od sljedećih faza: segmentiranje tržišta, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje.

#### **4.2.4.1. Segmentiranje tržišta**

Postupak podjele tržišta na različite, ali interno homogene skupine kupaca s aspekta obilježja koja ih karakteriziraju se naziva segmentiranje tržišta.<sup>36</sup> Segmentacijom tržišta dolazi do identifikacije postojećih segmenata na tržištu i njihovih profila s ciljem odabira onog segmenta čije opsluživanje je u skladu s ciljevima turističke destinacije.

Temelj za formiranje segmenata mogu biti geografski, demografski, psihografski ili bihevioralni faktori. U praksi se obično rade kombinacije navedenih faktora. Segmentiranjem tržišta se također dolazi i do podataka koji služe kao input prilikom oblikovanja strategije pozicioniranja i marketinškog programa za konkretan segment.

Da bi marketinška segmentacija obavila valjano, potrebno je:<sup>37</sup>

- odlučiti kako tržište podijeliti na segmente,
- saznati sve relevantne informacije o turistima koji pripadaju određenom segmentu,
- odabrati ciljne segmente,
- donijeti odluku da li će se, ukoliko se pokaže da segmentacija tržišta ne predstavlja nikakve prednosti, koristiti masovni pristup.

#### **4.2.4.2. Odabir ciljnog tržišta**

Nakon što je provedena segmentacija, odnosno tržište je podijeljeno na različite segmente, turistička destinacija treba odabrati segmente koje želi privući. Kada se donosi odluka o ciljnom tržištu, turistička destinacija treba provesti valorizaciju odabranih segmenata. Kriteriji po kojima se vrši valorizacija su:<sup>38</sup>

- prodajni potencijal,
- konkurentski položaj turističkog proizvoda destinacije u segmentu,
- troškovi dohvata segmenta,
- kompatibilnost segmenta s ciljevima i sredstvima turističke destinacije.

---

<sup>36</sup> Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije, OET Mijo Mirković, Mikrorad, Pula, 2008., str. 142

<sup>37</sup> Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 156

<sup>38</sup> Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije, OET Mijo Mirković, Mikrorad, Pula, 2008., str. 144.

Nakon provođenja valorizacije dolazi se do informacija o isplativosti zadovoljenja potreba određenog segmenta. Turistička destinacija odabire odgovarajuće segmente koji nadalje predstavljaju ciljno tržište.

Pokrivanje ciljnog tržišta se provodi jednom od slijedećih strategija:<sup>39</sup>

- nediferencirani marketing,
- diferencirani marketing,
- koncentrirani marketing.

#### ***4.2.4.3. Pozicioniranje destinacije***

Postupak kojim ističemo prednosti naše destinacije u odnosu na konkurenciju s ciljem da ona zauzme posebno mjesto u svijesti potrošača se naziva pozicioniranje destinacije. Pozicioniranje je korak koji slijedi nakon što se odredi željeni tržišni segment i odabere ciljno tržište.

Pozicioniranje se također može definirati kao aktivnost kojom se razvija i priopćava razlika između vlastite ponude i ponude konkurencije s ciljem stvaranja konkurentne prednosti. Postupak pozicioniranja turističke destinacije na turističkom tržištu se sastoji od utvrđivanja sadašnje i izbora željene pozicije i odabira i priopćavanja odabrane koncepcije pozicioniranja.

Ukoliko se želi spoznati trenutačna pozicija turističke destinacije na turističkom tržištu, potrebno je provesti istraživanje o tome kako turisti rangiraju određene turističke proizvode s gledišta njima najznačajnijih atributa. Nakon što se istraži percepcija turista može se odrediti buduća pozicija odnosno pozicija kojoj turistička destinacija teži. Preduvjeti za provođenje uspješnog pozicioniranja su: pronalaženje nezadovoljenih potreba, odabir pozicije unutar segmenta, razvoj različitog marketinškog miksa za različite segmente te odabir pozicije na periferiji mape percepcije.

Odabir i priopćavanje odabrane koncepcije pozicioniranja je drugi korak u postupku pozicioniranja turističkog proizvoda te obuhvaća: identificiranje mogućih konkurentskih

---

<sup>39</sup> Za više informacija o pokrivanju ciljnog tržišta vidi: Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 160- 161

prednosti turističkog proizvoda, razvoj koncepcije pozicioniranja i priopćavanje odabrane koncepcije pozicioniranja.

Da bi pozicioniranje turističkog proizvoda na ciljnom tržištu bilo provedeno na uspješan način, treba izvršiti slijedeće zadaće:

- definirati turistički proizvod potrošačima,
- priopćiti potrošačima obilježja turističkog proizvoda koja su im važna,
- pomoći potrošačima da zapamte turistički proizvod.

#### **4.2.5. Strategije marketinškog miksa**

Strategija marketinškog miksa se provodi nakon odabira ciljnog tržišta i pozicioniranja proizvoda u svijesti potrošača.

Marketinški miks se može definirati kao skup kontroliranih varijabli koje koriste turistička organizacija i poduzeća u destinaciji radi postizanja ciljeva razvoja na prethodno utvrđenim turističkim tržištima.<sup>40</sup>

Autor Križman Pavlović, D. definira marketinški miks kao skup marketinških instrumenata kojima se nastoji zadovoljiti potrebe ciljnog tržišta, ostvariti ciljeve te podržati ili osnažiti poziciju turističkog proizvoda na ciljnom tržištu.

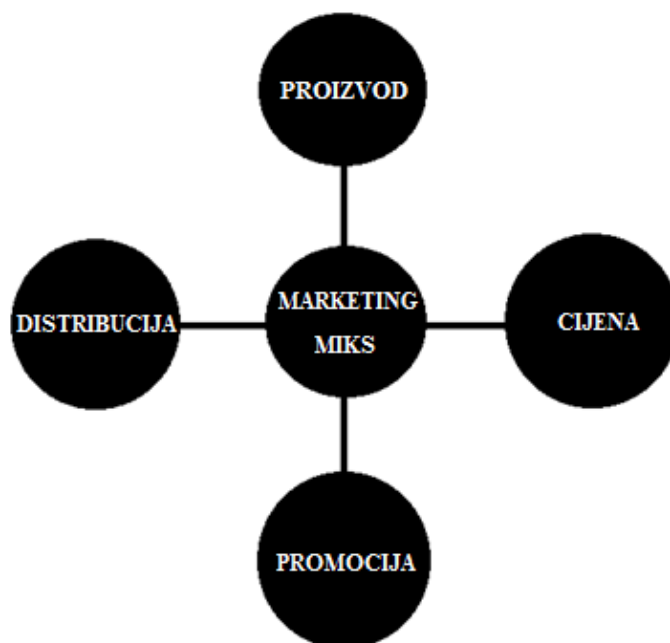
Marketinški miks se također može objasniti i kao skup marketinških programa koji su prilagođeni pojedinom ciljnom tržištu a javljaju se s ciljem veće konkurentnosti turističke destinacije na turističkom tržištu.

Osnovni elementi marketinškog miksa su proizvod, cijena, promocija i distribucija. Za navedene elemente se također koristi i skraćena 4P koja označava engleske nazive: *product*, *price*, *promotion* i *place*.

---

<sup>40</sup> Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 170

**Slika 6.** *Elementi marketinškog miksa*



*Izvor: Vlastita izrada autora prema: NETMBA, <http://www.netmba.com/marketing/mix/>, (28. Srpnja, 2015.)*

Menadžment organizacije je nadležan za donošenje odluke o marketinškom miksu. Svaki od navedenih četiri elemenata se sastoji od podelemenata koje je moguće kombinirati.

Pojedini autori smatraju da se marketinški miks sastoji od osam elemenata. Ti elementi su: proizvod, partnerstvo, ljudi, pakiranje, programiranje, mjesto, promocija i cijena.<sup>41</sup> Isto tako postoji i model u kojemu se standardnom 4 P model nadodaju još tri elementa: ljudi, proces i fizički prostor.<sup>42</sup> Za potrebe ovog rada autor se koristi modelom 4P.

#### **4.2.5.1. Strategija proizvoda**

Turistički proizvod se može definirati kao objekt razmjene na turističkom tržištu, a podrazumijeva cjelinu koja se sastoji od stvarnih ili doživljenih fizičkih, uslužnih, ekonomskih i psihosocijalnih elemenata koji su međusobno povezani u interaktivnu cjelinu.

<sup>41</sup> Morrison, A., M., *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar Thomson Learning, Albany, New York, 2002, str. 271, prema: Petrić, L., *Upravljanje turističkom destinacijom*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 170

<sup>42</sup> Cooper, C., Fletcher J. Et al., *Tourism Principles and Practices*, Pearson Education, third ed., Essex, 2005., str. 392, prema: Petrić, L., *Upravljanje turističkom destinacijom*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011. str. 170

Jedna od specifičnosti turističkog proizvoda je ta što je on vezan uz određeni prostor pa se govori o turističkom proizvodu zemlje, regije, lokaliteta i slično. Svaki turistički proizvod se sastoji od izvornih i izvedenih elemenata. Izvorni elementi turističkog proizvoda podrazumijevaju prirodne elemente te smještaj, hranu i agencijske usluge dok su izvedeni elementi oni koji neposredno zadovoljavaju turističke potrebe.

Turistički proizvod pojedine destinacije se može definirati kao integralni proizvod odnosno proizvod koji se sastoji od izvornih i izvedenih elemenata i iskustva turista koji ga je kupio.

Prilikom razvoja novog turističkog proizvoda turistička destinacija treba odrediti prioritete s obzirom na stratešku važnost glavnih turističkih linija i proizvoda. Pri tome se najprije određuju kriteriji i razine izvođenja s obzirom na različite odnosne između samih turističkih proizvoda te se provodi analiza pojedinih poduzeća kao i destinacijske turističke organizacije.

#### ***4.2.5.2. Strategija cijena***

Politika cijena je kompleksan proces jer je nerijetko uvjetovan cjenovnom politikom poduzeća koja djeluju u destinaciji, distributerima u njihovim sjedištima te nacionalnom ekonomskom politikom i ekonomskim uvjetima na međunarodnom tržištu.

Pošto na slobodnome tržištu svako individualno poduzeće samostalno određuje svoje cijene, turistička destinacija ima zadatak koordinirati cjenovne politike u destinaciji s ciljem smanjenja mogućih cjenovnih disproporcija.

Nakon što turistička destinacija odredi ciljeve politike cijena, turistička poduzeća i destinacijska organizacija se odlučuju za jednu od cjenovnih strategija:<sup>43</sup>

- strategija orijentirana prema troškovima; cijene se određuju s obzirom na ukupne ili marginalne troškove. Navedena strategija ignorira rast potražnje prilikom određivanja cijena proizvoda te je jedini cilj pokrivanje troškova.,
- strategija orijentirana prema konkurenciji; cijene se određuju s obzirom na konkurenciju, a mogu biti iste, više ili niže od cijena konkurencije.,

---

<sup>43</sup> Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 174



- strategija orijentirana prema potražnji; strategija pri kojoj je najteže procijeniti optimalnu cijenu jer se ona bazira na objektivnom i subjektivnom pogledu turističke potražnje na turistički proizvod.,
- strategija ubiranja vrhnja; određuju se najviše moguće cijene zbog pretpostavke da na svakom turističkom tržištu postoji turistička potražnja za koju pojedini turistički proizvod ima posebnu vrijednost.,
- strategija prodiranja; strategija u kojoj turistička destinacija nudi svoj turistički proizvod po cijeni nižoj od cijene koju je odredila konkurencija. Navedena strategija se koristi kada je turistički proizvod na početku životnog ciklusa i u situaciji kada je turistička potražnja neelastična odnosno visoko osjetljiva na promjenu cijene.

#### ***4.2.5.3. Strategija distribucije***

Distribucija je element marketinškog miksa koji je nerijetko zanemaren u istraživanjima i analizama koncepcije marketinga turističke destinacije. Razlog tomu leži u činjenici da je turistički proizvod neopipljiv, neprenosiv, ne može se upakirati i uskladištiti, zahtijeva uključenost korisnika u proces proizvodnje i isporuke, iziskuje simultanost proizvodnje i konzumacije. Drugim riječima zbog navedenih specifičnosti turistički proizvod se vrlo teško stavlja u kontekst sa distribucijom kao pojmom koji se odnosi na neturističke proizvode.

Distribucija može biti direktna i indirektna. Direktna distribucija je ona kod koje dolazi do direktne prodaje turističkog proizvoda kupcu dok je indirektna distribucija ona koja se događa posredstvom posrednika odnosno posredstvom turoperatora, putničkih agencija i putničkih agenata.

Danas se distribucija smatra ključnim elementom strateškog upravljanja i vrlo dobrim izvorom konkurentne prednosti. Jedan od glavnih razloga za to je što rastući distribucijski kanali pozitivno utječu na diferencijaciju proizvoda što rezultira rastom ukupne kvalitete destinacije i jačanjem pozitivnog imidža.

Značajne promjene u distribuciji turističkih proizvoda su se dogodile javljanjem globalnih distribucijskih sustava - CRS sustava<sup>44</sup> koji su, za agencije, postali neophodan alat za poslovanje na turističkom tržištu.

Prilikom odabira strategije distribucije turistička destinacija može birati između nekoliko strateških pristupa:<sup>45</sup>

- strategija strukture kanala; strategija pri kojoj se koriste posrednici u tokovima usluga s ciljem ostvarivanja optimalnog broja kupaca uz najmanje moguće troškove a da se pri tome zadrži željeni stupanj kontrole.,
- strategija opsega distribucije; svrha je ekskluzivnom, intenzivnom ili selektivnom distribucijom utvrditi opseg ciljanih kupaca s ciljem opsluživanja selektiranih tržišta uz minimalni trošak.,
- strategija većeg broja kanala; strategija pri kojoj se koriste dva ili više različitih kanala za distribuciju usluga s ciljem postizanja optimalnog pristupa svakom pojedinačnom tržišnom segmentu.,
- strategija modifikacije kanala; strategija pri kojoj dolazi do modifikacije postojećih načina distribucije s ciljem zadržavanja optimalnog sustava distribucije. Preduvjet su procjena i kritička analiza.,
- strategija kontrole kanala; strategija pri kojoj se preuzima postojeća struktura kanala distribucije od nekih od članova radi uspostave kontrole s ciljem povećanja kontrole, profitabilnosti i utjecaja na tržištu.

#### ***4.2.5.4. Promotivne strategije***

Splet komunikacijskih aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se vršio utjecaj na skupine javnosti o kojima ovisi prodaja turističkih proizvoda u destinaciji se naziva promocija. Cilj promocije je stimuliranje tržišne razmjene, a navedeno se provodi informiranjem, uvjeravanjem i podsjećanjem ciljne javnosti. Drugim riječima, cilj promocije je usmjeriti nepredvidljivu javnost u željenom smjeru.

---

<sup>44</sup> Računalna baza podataka koja omogućava hotelskim lancima i ostalim ponuđačima usluga mogućnost rezerviranja usluga i nadzor nad istima, prema: LIKE FOREX, <http://likeforex.com/glossary/w/central-reservation-system-crs-3865>, (28. srpnja, 2015.)

<sup>45</sup> Mountinho, L., Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb, 2005., prema: Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011. Str. 176

Promocija, kao jedan od elemenata marketinškog miksa započinje identificiranjem ciljne publike nakon čega se određuju promotivni ciljevi. Utvrđivanjem ciljne tržišne publike dobiva se odgovor na pitanje: koje potrošače može zadovoljiti neki proizvod ili usluga poduzeća? Na temelju promotivnih ciljeva se određuju sredstva i miks promotivnih elemenata koji su potrebni da bi se ostvarili promotivni ciljevi. Zadnji korak u postupku promocije je izbor specifične strategije za svaki od odabranih elemenata promotivnog miksa.

Najčešće korišteni instrumenti prilikom izrade promotivnog miksa su:

- oglašavanje; efikasni promotivni instrument koji uz relativno niske troškove doseže do velikog broja potencijalnih kupaca te stvara posebni imidž.,
- odnosi s javnošću; skup promišljenih, planiranih i kontinuiranih napora za uspostavljanje i održavanje zajedničkog razumijevanja između organizacije i njezine javnosti, s ciljem pomaganja organizaciji u razvijanju i održavanju socijalne klime ili okruženja u kojemu će najbolje prosperirati.,
- unapređenje prodaje; promotivni instrument koji je usmjeren na nekolicinu pojedinaca s ciljem postizanja brzih, ali kratkotrajnih rezultata.,
- osobna prodaja; individualna i personalna komunikacija koja se vrlo lako prilagođava specifičnim obilježjima potrošača.

#### **4.2.6. Implementacija i monitoring marketinškog plana**

Implementacija marketinškog plana je vrlo kompleksan proces koji zahtijeva koordinaciju, suradnju i sinergiju brojnih dionika. Proces se može definirati kao operativna faza planskog postupka u kojoj se provode isplanirane aktivnosti.

Uspješnost provođenja aktivnosti iz marketinškog plana ovisi o različitim elementima vanjskog i unutarnjeg okruženja. Na temelju toga se može zaključiti da slijedeći faktori vanjskog okruženja djeluju na implementaciju marketinškog plana:<sup>46</sup>

- pluralitet centara odlučivanja,
- nužnost koordiniranog djelovanja i suradnje dionika turističke destinacije,

---

<sup>46</sup> Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije, OET Mijo Mirković, Mikrorad, Pula, 2008., str. 176-177

- mogućnost kreiranja različitih tipova suradnje među dionicima turističke destinacije, promatrano s aspekta obuhvata, forme, načina i motiva suradnje,
- fazni razvoj suradnje među dionicima turističke destinacije.

Pod internim čimbenicima se misli na čimbenike uspješnosti upravljanja procesima i ljudima. Neki od navedenih čimbenika su: sposobnost djelovanja, organizacijska struktura, organizacijski procesi, organizacijska kultura, interni marketing, motiviranost marketinškog osoblja, učinkovitost komunikacije u organizaciji, marketinška koordinacija, usmjerenost ka kvaliteti i ostali.

Implementacija marketinškog plana je proces koji zahtijeva konstantno praćenje i kontrolu da bi se uočile eventualne pogreške i pravovremeno reagiralo. Razlog tomu je što konstantne promjene u okolnostima i uvjetima u unutarnjem ili vanjskom okruženju mogu stvoriti potrebu za promjenama u aktivnostima u marketinškom planu.

Osnovni preduvjet za uspješnost cjelokupnog procesa planiranja je odgovarajuća kontrola njegovog ostvarenja, čija je najvažnija svrha utvrditi u kojoj se mjeri ostvaruju očekivanja izražena u tijeku marketinškog planiranja odnosno upozoriti na odstupanja od predviđenih razvoja akcija i osigurati temelj za korektivne mjere.<sup>47</sup> Upravo zbog potrebe za konstantnim monitoringom ili kontrolom isti se ne mora nužno smatrati samostalnom fazom.

Navedena faza je praktički najvažnija jer njezinom brzom i točnom realizacijom dolazi do uspješnijeg provođenja plana marketinškog turističkog upravljanja. Isto tako kontrola plana se ne provodi samo nakon realizacije plana već se javlja u svim fazama plana marketinškog turističkog upravljanja.

Najčešće metode i alati za provođenje monitoringa ili kontrole prilikom provođenja aktivnosti iz marketinškog plana su:

- unutarnji sustav izvješćivanja; metoda sakupljanja, pohrane i distribucije podataka.,
- marketinški obavještajni sustav; skup izvora i procedura s ciljem postizanja standardnih informacija s obzirom na razvoj u vanjskom okruženju.,
- marketinški istraživački sustav; sistematsko planiranje, sakupljanje, bilježenje, analiza i interpretacija podataka s ciljem njihove primjene na specifične marketinške odluke.,

---

<sup>47</sup>Grgona, J., Senečić, J., Marketing menadžment u turizmu, Mikrorad, Zagreb, 2006., str. 204

- marketinški analitički sustav; skup naprednih tehnika i modela koje pomažu turističkoj destinaciji u razumijevanju, predviđanju ili upravljanju s pojedinim problemima koji su povezani sa razvojem turizma u destinaciji.

### **4.3. ORGANIZACIJE ZA UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM**

Suvremeni trendovi na turističkom tržištu stvaraju potrebu organiziranja i upravljanja destinacijom na nekoliko razina. Na samome vrhu piramide upravljanja se nalaze nacionalne turističke organizacije ili NTO, na razini ispod se nalaze RMO ili regionalne organizacije za upravljanje destinacijom dok se na samome dnu nalazi organizacija za upravljanje destinacijom ili DMO.

Nacionalne turističke organizacije nose odgovornost po pitanju turističkog marketinga na nacionalnoj razini te su zadužene za utvrđivanje glavnih strateških pravaca i ciljeva nacionalnog turizma. Karakteristične su po tome što su odvojene od ostatka sustava te ne nose odgovornost za operativne aspekte, razvoj i konkurentnost.

Regionalne organizacije za upravljanje destinacijom su odgovorne za upravljanje i turistički marketing u određenoj zemljopisnoj regiji. Regionalne organizacije za upravljanje organizacijom se bave operativnim aktivnostima uz određene strateške elemente. Neki od strateških elemenata su: usklađivanje sa strategijama na nacionalnoj razini, koordiniranje strategija nižih redova između lokalnih DMO-a i slično.

Organizacije za upravljanje destinacijom su odgovorne za upravljanje i marketing na manjem području i zadužene su za operativne zadatke, osim u slučaju destinacija čiji brend ima atraktivnost na globalnoj razini pa zbog toga imaju potrebu preuzeti veće ovlasti u regiji. U sklopu DMO-a djeluju turistički informacijski centri koji imaju ulogu njihovih podružnica, a orijentirani su isključivo na pružanje usluga posjetiteljima.

Kvalitetno destinacijsko upravljanje iziskuje suradnju i povjerenje između raznih organizacija i interesnih skupina te njihovu suradnju s ciljem ostvarivanja turističke vizije destinacije.

Primarna misija svake turističke destinacije bi trebala biti generiranje prihoda uz stvaranje radnih mjesta te ubiranje poreznih prihoda od turizma i poreznih djelatnosti.

Nositelji funkcije upravljanja u turističkoj destinaciji imaju misiju promovirati destinaciju kako kod organizacija višeg reda tako i kod organizacija nižeg reda s ciljem stvaranja pozitivne slike destinacije. Također trebaju biti koordinatori turističke industrije odnosno pružiti jasni fokus i poticati suradnju unutar turističkog sektora s ciljem stvaranja jedinstvene zajedničke slike budućnosti uz harmonizaciju interesa dionika.

Osim koordinacije dionika, zadaća im je i biti neizostavni partner agencijama, turoperatorima, informator dionika destinacije, partner za transportna poduzeća, ambasador destinacije te provoditi suradnju s instancama sustava.

Domicilno stanovništvo je vrlo važan faktor kod kreiranja misije nositelja upravljanja. Nositelji upravljanja trebaju biti kreatori društvenog ponosa tj. cilj im je stvoriti spoznaju o atraktivnosti pojedine destinacije među njenim žiteljima.

Može se reći da je ključna zadaća nositelja upravljanja u turističkoj destinaciji prepoznati i okupiti dionike u istoj te im osigurati alate za zajednički rad s ciljem transformacije skupa atrakcija, aktivnosti i usluga u kohezivno i privlačno iskustvo.

#### **4.3.1. DMO model i njegove značajke**

Uvažavanje i upravljanje jedinstvenim prirodnim resursima, kulturnim dobrima i interesima domicilnog stanovništva svake pojedine destinacije spada u najvažnije odlike pravilnog upravljanja destinacijom. Osim što turizam treba stvoriti pozitivne efekte danas, isto tako treba stvoriti perspektivno nasljeđe budućim generacijama.

Destinacijski menadžment je neprestani proces u kojemu turistička industrija, vlada i ostali zainteresirani subjekti usmjeravaju razvoj destinacije s ciljem ostvarivanja zajedničke željene vizije budućnosti pojedine destinacije.<sup>48</sup> Iako je težnja održivom razvoju prioritet svih

---

<sup>48</sup>BUSINESS CROATIA, <http://business.croatia.hr/Documents/3217/Operativni-prirucnik-za-primjenu-modela-destinacijske-menadzment-organizacije.pdf>, str. 2., (19. svibnja, 2015.)

dionika, smatra se da država treba imati ključnu ulogu u stvaranju održivih odnosa prilikom upravljanja turističkom destinacijom. Razlozi za to su<sup>49</sup>:

- turistički sustav je fragmentiran,
- pojedinačna nastojanja malih poduzetnika teško mogu rezultirati pozitivnim promjenama te ih je stoga potrebno koordinirati,
- pojam održivosti je u uskom odnosu sa ključnim resursima koji spadaju u domenu državne odgovornosti,
- država može koristiti mnoge alate koji mogu donijeti promjenu.

Može se reći da djelovanjem DMO-a dolazi do uključivanja različitih sektora, grupa dionika i partnera koji zajedničkim radom, svaki iz svoje perspektive, ostvaruju zajedničke ciljeve pojedine destinacije. Kvalitetno upravljanje destinacijom podrazumijeva profesionalno planiranje, implementaciju, redovito provođenje revizije i valorizaciju provedenih aktivnosti.

Destinacijska menadžment organizacija ima zadaću da koordinira aktivnostima svih razvojnih dionika. Iako je uloga DMO-a donedavno bila uglavnom marketinške prirode, danas te organizacije prerastaju u strateške razvojne organizacije te objedinjuju razvojne i marketinške funkcije i upravljaju cjelokupnim razvojem u turističkoj destinaciji.

Usprkos određenim dodirnim točkama, vrlo je važno ne poistovjetiti destinacijsku menadžment organizaciju sa destinacijskom menadžment kompanijom. Destinacijska menadžment kompanija ili DMC predstavlja profesionalnu kompaniju koja koristeći lokalna znanja, resurse i ekspertize stvara kompleksne turističke proizvode, dok DMO vodi računa o cjelovitom upravljanju turističkom destinacijom i povezivanju interesa i aktivnosti privatnog i javnog sektora. Najčešći predstavnici DMC-a su turoperatori te putničke agencije.

Proces destinacijskog upravljanja uvažava faktore sa strane potražnje, ali i one sa strane ponude. Svaka turistička destinacija koja teže izvrsnosti i napretku treba:

- osigurati dugoročno održivi razvoj turističke destinacije,
- prepoznati turistički atrakcijski potencijal u destinaciji,
- stvoriti viziju i ciljeve,
- provoditi kontrolu i reviziju zadovoljstva posjetitelja i domicilnog stanovništva,
- razviti koncept klasteriranja.

---

<sup>49</sup>Krbec, D., Sustainable Tourism, An Interdisciplinary Approach, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2013., str. 177

Uvriježeno je mišljenje da suvremena turistička destinacija ne može opstati bez razvoja destinacijskog marketinga i strategije planiranja te bez online prisutnosti na tržištu i razvoja sustava informiranja i upravljanja iskustvom posjetitelja.

Organizacije za upravljanje destinacijom se počinju javljati posljednjih deset do petnaest godina, a neki od razloga za njihovo javljanje su ubrzani rast konkurencije, ali i ekonomska kriza koja je stvorila pritisak i motivaciju kod privatnog sektora da sudjeluje u upravljanju destinacijom. Nadalje, mnoge turističke destinacije su suočene sa ekološkim problemima koji su s jedne strane prouzročene pretjeranim turističkim razvojem, a s druge strane visokom koncentracijom turističkih kretanja. Isto tako, turisti postaju sve zahtjevniji te su u potrazi za novim iskustvima i doživljajima s naglaskom na „zelene“ i nezagađene destinacije.<sup>50</sup>

Nadalje, došlo je, do formalizacije i profesionalizacije upravljanja destinacijom s jasnom podjelom prava i odgovornosti koja uglavnom proizlazi iz financijskih udjela. Glavni uredi su zaduženi za funkciju nacionalnog marketinga i eventualnog sufinanciranja ključnih projekata.

Kod djelovanja DMO-a je karakteristična formalizacija odnosa regija s lokalnom razinom. Iako globalno jake destinacije obično imaju veću autonomiju ipak ostaju u sastavu turističkih regija. Sustav DMO-a se prilagođava legislativi i turističkom modelu koji je na snazi u pojedinoj državi, a ključni su oni zakoni koji reguliraju opće ovlasti regija u odnosu na centralnu razinu države.

Destinacijska menadžment kompanija može biti organizirana kao:<sup>51</sup>

- odjel nekog javnog organa vlasti,
- partnerstvo različitih organa ili institucija javne vlasti koje djeluju samostalno,
- partnerstvo različitih organa ili institucija javne vlasti sa zajedničkim upravljačkim tijelom,
- organ javne uprave kojeg servisiraju privatne kompanije,
- udruženje ili poduzeće koje se isključivo financira iz sredstava privatnog sektora,

---

<sup>50</sup>EJTHR, [http://www.ejthr.com/ficheiros/2013/Volume2/EJTHR\\_Vol4\\_2\\_Art2\\_Katarzyna.pdf](http://www.ejthr.com/ficheiros/2013/Volume2/EJTHR_Vol4_2_Art2_Katarzyna.pdf), str. 28., (19. svibnja, 2015. )

<sup>51</sup> UNWTO, A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, 2007., str. 136., prema: Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet Split, Split, 2011., str. 192



- javno-privatno partnerstvo koje pokriva određene funkcije, a obično je u obliku neprofitnih institucija.

U svijetu je, posljednjih godina, zabilježen trend javljanja DMO-a koji su spoj javnog i privatnog upravljanja. Pri tome je javni sektor zadužen za upravljanje destinacijom, a poseban naglasak je na planiranju razvoja te provođenju mjera razvojne politike, održavanju kvalitete usluge u destinaciji te održavanju razine kvalitete okoliša u funkciji turizma te marketinga destinacije.

Privatni sektor, u navedenom partnerstvu, ima ulogu posrednika te ulogu savjetovanja. Svakako je poželjno da privatni subjekti budu turistička poduzeća ili barem poduzeća koja su u bliskoj vezi s turizmom. To mogu biti: zračne kompanije, ugostitelji, lučke uprave, kongresni centri, javne ustanove za upravljanje zaštićenim prostorima, kulturne i sportske institucije, razvojne agencije, gospodarske komore itd.

Temeljna zadaća DMO-a je razrada strategije razvoja turizma, pa primarni output strategije je destinacijski plan upravljanja.<sup>52</sup> Destinacijski plan upravljanja je dokument koji se donosi na rok od tri do pet godina te je osnova za izradu poslovnog plana.

Osnovne značajke destinacijskom plana upravljanja i poslovnog plana su prikazane u tablici 1.

**Tablica 1.** Osnovne značajke destinacijskog plana upravljanja i poslovnog plana

DESTINACIJSKI PLAN UPRAVLJANJA	POSLOVNI PLAN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ključni instrument za izgradnju partnerstva</li> <li>- Obvezuje partnere</li> <li>- Definira plan svih aktivnosti u konkretnom razdoblju</li> <li>- Integrira akcije i aktivnosti svih partnera</li> <li>- Jače veze između strategije i akcija</li> <li>- Primjenjuje znanja i ekspertize u projektnom planiranju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizira aktualno stanje destinacije</li> <li>- Definira strateške i operativne ciljeve</li> <li>- Definira mjere, politike i resurse kojima se žele postići zacrtani ciljevi</li> <li>- Prati efikasnost provođenja mjera i politika putem različitih indikatora, pokazatelja i parametara.</li> </ul>

<sup>52</sup> Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 193.

*Izvor: Vlastita izrada studenta podacima autora: Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 193*

U praksi postoje 2 oblika DMO-a: europski model i model novoga svijeta.<sup>53</sup> Europski model je model u kojemu se turizam razvija duži niz godina i u prostorima koji su već naseljeni pa je moguće razviti upravljačke modele koji su kroz duži proces trebali uskladiti strukture postojećih interesnih skupina s ciljevima razvoja.

Model novog svijeta, odnosno model koji se koristi u Australiji, Novome Zelandu, Kanadi i dijelu SAD-a svoj razvoj temelji na greenfield osnovi i zbog toga ima bolje uvjete za upravljačke inovacije. Razlog tome je što je model sam stvorio i upravljao interesnim skupinama.

Različiti su izvori financiranja DMO-a. Ako se radi o državnoj organizaciji, postoje zakonom propisani izvori sredstava. To su na primjer boravišne pristojbe i turističke članarine. Ako je riječ o DMO-ima koji su javno-privatnog karaktera izvori financiranja mogu biti subvencije i porezna izuzeća od strane javnog sektora, inicijativa i investicije lokalne zajednice, lokalne inicijative temeljene na samopomoći i samoizgradnji, zajednička javno privatna partnerstva, financiranje putem raznih neprofitnih organizacija, zaklada i fondacija, sredstva iz privatnog sektora te sponzorstava i donacije radi stjecanja pozitivne slike u javnosti.

#### **4.3.2. DMO model u Hrvatskoj**

Iako je nedvojbeno da je dosadašnji sustav turističkih zajednica u proteklih dvadesetak godina obavljao kvalitetan posao i opravdao svoje postojanje te dao veliki doprinos razvoju hrvatskog turizma, nametnula se potreba za određenim promjenama. Razlog tomu su:

- promjene u konkurentskom okruženju,
- promjene u strukturi interesnih skupina odnosno dionika u turizmu Republike Hrvatske,
- strategijom definirane ambicije hrvatskog turizma.

---

<sup>53</sup> BUSINESS CROATIA, <http://business.croatia.hr/Documents/3217/Operativni-prirucnik-za-primjenu-modela-destinacijske-menadzment-organizacije.pdf>, str. 5., (26. svibnja, 2015.)

Također, promjene su se desile i po pitanju debirokratizacije i depolitizacije sustava, redefiniranja misije, zadaće i odgovornosti svih razina sustava, provedbe prostorno-funkcionalne reorganizacije sustava te preraspodjele sredstava shodno novim misijama, zadaćama i odgovornostima.<sup>54</sup>

#### ***4.3.2.1. Struktura upravljanja turizmom u Republici Hrvatskoj***

Pod utjecajem novih turistički trendova organizacijski sustav hrvatskog turizma, odnosno turističke zajednice su bile primorane provesti strukturalne promjene. Konkretno, nacionalna turistička zajednica je pretvorena iz glavnog ureda u nacionalnu promotivnu agenciju, a regionalne i lokalne zajednice u regionalne i destinacijske menadžment organizacije te im se povećao kapacitet, prava, ali i obveze.

Navedenim preustrojem se postigla viša razina učinkovitosti kroz udruživanje i racionalizaciju te se stvorila veća dodana vrijednost hrvatskog turizma što predstavlja značajan korak u tržišnoj borbi s konkurencijom.

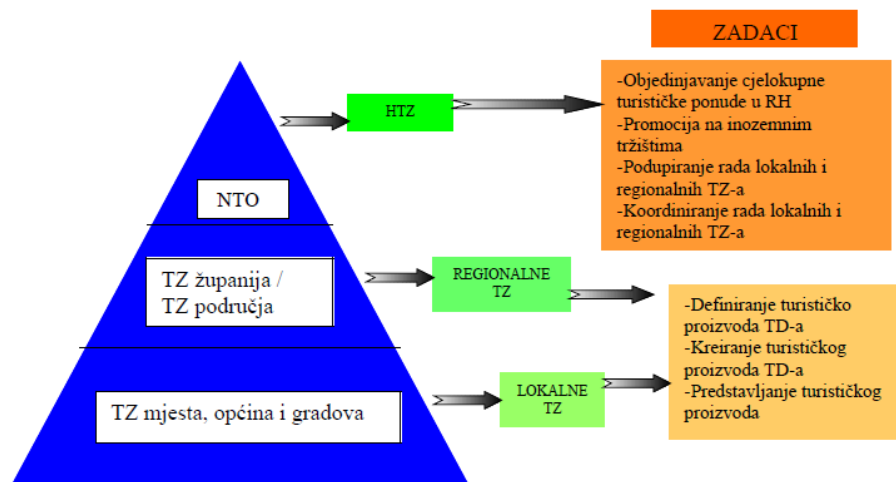
S obzirom na poslove koje obavljaju, turističke zajednice su najbolji primjer DMO-a u Republici Hrvatskoj. Osim što upravljaju razvojem i marketingom te brinu o javnoj turističkoj infrastrukturi u pojedinoj destinaciji, turističke zajednice udružuju gospodarski javni i privatni interes u turizmu.

Ustroj i zadaće turističkih zajednica su prikazane na slici 2.

---

<sup>54</sup> BUSINESS CROATIA, <http://business.croatia.hr/Documents/3217/Operativni-prirucnik-za-primjenu-modela-destinacijske-menadzment-organizacije.pdf>, str. 11., (9. lipnja, 2015.)

**Slika 7. Ustroj i zadaće turističkih zajednica**



IZVOR: Cukon, A., *Vrste organizacija za upravljanje turističkom destinacijom i njihove zadaće*, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2003., str. 47

Upravljačka struktura u Republici Hrvatskoj je organizirana hijerarhijski, a na samom vrhu piramide se nalazi Hrvatska turistička zajednica. Na srednjoj razini su turističke zajednice županija, a na najnižoj temeljnoj razini se nalaze turističke zajednice mjesta, grada ili općine.

Cilj cjelokupnog sustava turističkih zajednica je razvitak tržišno prepoznatljivog i konkurentnog turističkog područja te promocija istog i razvijanje svijesti o važnosti gospodarskih, društvenih i drugih učinaka turizma.

Hrvatska turistička zajednica ima ulogu nacionalne turističke organizacije, a cilj joj je stvaranje zajedničke strategije i koncepcija promocije turizma, vršenje promotivnih aktivnosti u zemlji i inozemstvu te upravljanje kvalitetom cjelokupne turističke ponude u Republici Hrvatskoj.

Neke od zadaća Hrvatske turističke zajednice su: donošenje strateškog marketinškog plana, promocija hrvatskog turizma u inozemstvu putem sajмова i predstavništva, razvoj turističkog proizvoda i razvitak svijesti domicilnog stanovništva o važnosti i ulozi turizma u cjelokupnom gospodarstvu te zastupanje Republike Hrvatske u međunarodnim turističkim organizacijama te međunarodna suradnja.

Regionalne turističke zajednice se mogu definirati kao turističke zajednice regije, područja i otoka, a njihove su funkcije usmjerene ka koordinaciji i marketingu u određenoj regiji.

Neke od zadaća regionalnih turističkih zajednica su: promocija turističke destinacije na županijskoj razini, upravljanje javnom turističkom infrastrukturom, sudjelovanje u definiranju ciljeva i politike razvoja turizma na nivou županije, izrada strategije razvoja turizma na županijskom nivou, kreiranje novih turističkih proizvoda u regiji, pružanje stručne pomoći lokalnim turističkim zajednicama s područja županije, koordinacija i nadzor nad upravljanjem u županiji te sudjelovanje u izradi planova razvoja turizma i strateškog marketinškog plana, prikupljanje i obrada podataka o turističkom prometu, izrada izvješća, analiza i ocjena programa rada te donošenje strateškog marketinškog plana na području županije.<sup>55</sup>

Lokalne turističke zajednice se smatraju temeljnim elementom upravljačkog sustava. Razlog tome je njihova brojnost i činjenica da na toj razini dolazi do najintenzivnije interakcije između javnog i privatnog sektora.

Može se reći da je glavna zadaća lokalnih turističkih zajednica definiranje i profiliranje turističkog proizvoda turističke destinacije i njegovo predstavljanje na tržištu. Među ostale zadaće spada: upravljanje javnom turističkom infrastrukturom, definiranje ciljeva, politika razvoja i strateških planova turizma na lokalnoj razini, prikupljanje podataka o smještajnim, ugostiteljskim i ostalim kapacitetima, prikupljanje boravišne pristojbe, vođenje evidencije boravaka gostiju te njihovo analiziranje.

Turističke zajednice u Republici Hrvatskoj se financiraju iz slijedećih izvora:<sup>56</sup>

- boravišne pristojbe i članarine,
- prihodi od obavljanja gospodarskih djelatnosti,
- proračun jedinica lokalne i regionalne samouprave te državni proračun,
- dragovoljni prilozi i darovi,
- imovina u vlasništvu.

---

<sup>55</sup> Zakon o turističkim zajednicama NN 152/08, Čl. 46

<sup>56</sup> Cukon, A., Vrste organizacija za upravljanje turističkom destinacijom i njihove zadaće, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2003., str. 53.

#### 4.3.2.2. Prostorna podjela i klasterizacija

Prema novom modelu upravljanja turizmom teritorij Republike Hrvatske više nije podijeljen po županijama već po turističkim obilježjima. Prema toj podjeli Hrvatska je podijeljena na 10 regija: Središnju Hrvatsku, Slavoniju, grad Zagreb, Liku i Karlovac, Kvarner, Istru, Zadar, Šibenik, Split i Dubrovnik. Navedena podjela je prikazana na slici 9.

**Slika 8.** Hrvatske turističke regije



Izvor: *BUSINESS CROATIA*, <http://business.croatia.hr/Documents/3217/Operativni-prirucnik-za-primjenu-modela-destinacijske-menadzment-organizacije.pdf>, str. 13., (9. lipnja, 2015.)

Osim podjele cjelokupnog hrvatskog turističkog prostora na 10 glavnih regija provodi se podjela na klustere odnosno na DMO-e unutar regija. Kao primjer klasterizacije turističke regije navodi se regija Istra.

Istra kao turistička regija je podijeljena na 7 DMO-a ili klastera: Umag, Poreč Vrsar, Rovinj, Pula, Labin-Rabac te Unutrašnjost. Pravac razvoja pojedinog DMO-a je definiran s obzirom na njegove osobitosti i turističke privlačnosti. Podjela Istre na DMO- e je prikazana u tablici 2.

**Tablica 2. Podjela turističke regije Istre na DMO-e**

DMO	PRIPADAJUĆI LOKALITETI	OSOBITOSTI
Umag	Novigrad, Buje, Brtonigla	- Provođenje aktivnog i rekreacijskog odmora s naglaskom na zdrav način života - Ribarska sela
Poreč	Tar, Vabriga, Kaštelir- Labinci	- Visoka koncentracija aktivnih iskustava sa bogatim kulturnim nasljedom
Vrsar	Funtana, Sveti Lovreč	- Ribarska sela sa idiličnim otocima i dodirom umjetnosti
Rovinj	Bale, Kanfanar	- Romantični grad u bajkovitom mediteranskom okruženju
Pula	Medulin, Ližnjan, Fažana, Vodnjan, Marčana, Barban	- Kulturno nasljeđe - Kupališni turizam na očuvanim plažama - Kongresni turizam - Sadržaji za cijelu obitelj
Labin- Rabac	Kršan, Raša, Sveta Nedjelja	- Spoj kulturnog nasljeđa i prirode - "Mjesto gdje brda susreću more"
Unutrašnjost	Pazin, Žminj, Buje	- Očuvani tradicionalni način života - Gastronomija - Prirodne ljepote

*Izvor: Vlastita izrada autora prema:*

*BUSINESS CROATIA, <http://business.croatia.hr/Documents/3217/Operativni-prirucnik-za-primjenu-modela-destinacijske-menadzment-organizacije.pdf>, str. 19., (9. lipnja, 2015.)*

### 4.3.3. DMO model u pojedinim zemljama

DMO su službena tijela koja imaju svoje misije, ciljeve, zadaće, predsjednika, upravni odbor, izvršnog direktora i osoblje bez obzira da li djeluju u državnom ili nedržavnom sektoru. Organizacijski ustroj DMO-a se razlikuje od zemlje do zemlje i ne može se govoriti o jednom općeprihvaćenom standardnom modelu koji se može aplicirati na svaku državu.

Usprkos navedenoj tvrdnji, zajedničko za sve organizacije je da moraju voditi računa o strategiji, vlastitom financiranju, proračunu, ljudskim potencijalima, upravljanju u kriznim situacijama, brendiranju, provođenju marketinga i analizi rezultata.

Najčešći oblici DMO-a koji se pojavljuju na tržištu su: agencija, vlasti, odbor, zajednica, ured, centar, koalicija, komisija, kompanija, korporacija, vijeće, odredište, razvoj, uprava, institut, ministarstvo te organizacija regija.<sup>57</sup>

Većina DMO-a se financira iz državnog proračuna i to u obliku subvencija ili poreza koji plaćaju posjetitelji i poduzeća iako je dugoročno nemoguće oslanjati se na državna financijska sredstva pa se sve više javljaju ostali oblici financiranja: boravišna pristojba, porez na dobit poduzeća, članarina, komercijalne aktivnosti, suradničke kampanje te državna nepovratna sredstva.

U nastavku se DMO-i analiziraju s obzirom na njihove misije, osnovne zadatke, vlasništvo te način financiranja te veličinu područja za koje su osnovane.

#### 4.3.3.1. Austrija

Organizacija za destinacijski menadžment koja djeluje u Austriji se zove ANTO odnosno *Austrian National Tourist Office*. Organizacija djeluje od 1955. godine, u vlasništvu je države i glavni joj je zadatak promocija Austrije kao turističke destinacije. Moto ove turističke destinacije glasi : „Posjeti i oživi“

---

<sup>57</sup> Cukon, A., Vrste organizacija za upravljanje turističkom destinacijom i njihove zadaće, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2003., str. 22



Ostali zadaci DMO-a Austrije su:

- osigurati i povećati konkurentnost austrijskog turizma uz suradnju sa strateškim partnerima,
- razvoj brenda „Odmor u Austriji“. Navedeni brend diferencira Austriji od ostalih turističkih destinacija i daje dodanu vrijednost odmoru u Austriji.,
- privlačenje najemitivnijih međunarodnih tržišta sa inovativnim i modernim marketingom,
- suradnja sa ostalim turističkim dionicima i stvaranje turističke mreže.

Organizacija se financira pomoću članarina uplaćenih od strane Austrijskog ministarstva za znanost, istraživanje i ekonomiju, Austrijske ekonomske komore te pomoću provizije za provedene marketinške aktivnosti prema strateškim partnerima. Sveukupni godišnji budžet organizacije iznosi oko 20 milijuna Eura.

Ukoliko se analiziraju aktivnosti austrijskog DMO-a u 2014. godini može se uočiti da je glavni marketinški fokus bio na trima područjima: zapadna Europa, CEE i prekomorske zemlje. 96% od ukupnog broja noćenja je ostvareno od strane turista koji dolaze iz navedenih područja pa je logično zaključiti da ta područja predstavljaju najveći potencijal za austrijski turizam. Spektar aktivnosti, uz oglašavanje, uključuje još i medijsku suradnju, razvoj brošura za goste sa posebnim interesima, organizaciju sajмова te suradnju sa lokalnim turoperatorima i turističkim agencijama.

Organizacija djeluje na području od 83.871 kilometara kvadratnih, a u svakoj od 9 pokrajina djeluju decentralizirani turistički savezi.

#### **4.3.3.2. Grčka**

Grčka nacionalna turistička organizacija ili GNTO je javni DMO koji je rukovođen od strane grčkog ministarstva turizma i kulture. Organizacija je prvobitno osnovana 1927. godine te je ponovno osnovana 1950. godine. Organizacijska struktura joj se sastoji od Glavnog ureda u Ateni i regionalnih turističkih odjela. Predsjednik GNTO-a je dr. Christor Pallis, a funkciju glavnog tajnika obavlja Panos Livadas.

Misija grčkog DMO-a je povećanje vrijednosti grčkog turizma u suradnji sa svim zainteresiranim stranama u turizmu. „Bezvremenski klasik“ je slogan GNTO-a.

Među glavne zadatke GNTO-a spadaju: organizacija i razvoj turizma Grčke, promocija Grčke u zemlji i inozemstvu, nadzor i kontrola turističkog tržišta te međunarodna suradnja.

Zbog činjenice da grčki turizam privlači posjetitelje iz raznih krajeva svijeta, GNTO je osnovao svoje urede u Sjedinjenim Američkim Državama, Australiji i Novom Zelandu, Austriji, Belgiji, Kini, Češkoj Republici, Cipru, Francuskoj, Njemačkoj, Izraelu, Italiji, Nizozemskoj, Rumunjskoj, Rusiji, Španjolskoj, Švedskoj, te u Ujedinjenom Kraljevstvu i Irskoj. Valja napomenuti da su, zbog financijske krize, pojedini međunarodni uredi zatvoreni, ali s grčkim oporavkom se očekuje njihovo ponovno otvaranje.

GNTO djeluje na području veličine 131.940 kilometara kvadratnih te posjeduje 14 regionalnih i 19 inozemnih ureda.

#### ***4.3.3.3. Italija***

Talijanska nacionalna agencija za turizam ili ENIT je dio Državnog turističkog odbora te ima statutom osiguranu autonomiju po pitanju upravljanja, rukovođenja i organizacije. Pošto je ENIT neprofitna organizacija, financira se doprinosima Središnje vlade, regija te lokalnih javnih tijela, prihodima od prodaje te doprinosima i sponzorstvima.

Glavna misija ENIT-a je turistička promocija Italije i njezinih regionalnih područja na međunarodnom tržištu. Zadaci ENIT-a su:

- promocija različitih turističkih aspekata pojedine turističke regije,
- promocija različitih turističkih aspekata Italije kao cjeline,
- usklađivanje i koordinacija promotivnih strategija na nacionalnoj i međunarodnoj razini,
- promocija selektivnog turizma,
- informiranje potencijalnih posjetitelja o talijanskoj turističkoj ponudi,
- osiguranje savjetovanja i podrške državnim tijelima, talijanskim regijama i ostalim javnim organizacijama,

- turistička promocija proizvoda s ciljem izrade marketinških strategija,
- organizacija usluga konzultacija, podrške i suradnje sa javnim i privatnim tijelima, regionalnim uredima i agencija,
- suradnja sa različitim diplomatskim i savjetodavnim uredima,

Među glavne aktivnosti ENIT-a spadaju:

- podrška „Talijanskome brendu“,
- medijska podrška,
- marketinška podrška,
- učenje i istraživanje.

ENIT pokriva područje veličine 301.230 kilometara kvadratnih te ima 21 regionalni turistički ured i 23 inozemna turistička ureda.

#### ***4.3.3.4. Sjedinjene Američke Države***

Organizacija za upravljanje turizmom u Sjedinjenim Američkim Državama se naziva „Brand USA“, a djeluje s ciljem promocije i unapređenja turizma u SAD-u. Organizacija je osnovana 2010. godine i djeluje na principu javno-privatnog vlasništva te usko surađuje sa cjelokupnom turističkom granom s ciljem maksimizacije ekonomskih i socijalnih koristi koje proizlaze iz putovanja. Navedene pogodnosti uključuju poticanje razumijevanja između ljudi i kultura te stvaranje novih radnih mjesta.

Aktivnosti organizacije se ne financiraju novcem poreznih obveznika već kroz kombinaciju privatnih sektorskih investicija i prihoda ostvarenih na račun međunarodnih posjetitelja koji dolaze u SAD pod okriljem Visa Waiver Programa.

Neke od zadaća organizacije su izrada medijskih i PR strategija, izrada društvenih planova te promotivnih i poticajnih kampanja, organiziranje sajmova te prodajnih i edukativnih kampanja.

Veličina područja na kojemu organizacija djeluje je 9.629.091 kilometara kvadratnih, a predstavništva navedene organizacije se nalaze u osamnaest međunarodnih regija diljem svijeta.

## **5. ANALIZA UPRAVLJANJA ISTROM KAO TURISTIČKOM DESTINACIJOM S DETALJNIM OSVRTOM NA MARKETINŠKI PLAN**

### **5.1. MASTER PLAN RAZVOJA TURIZMA ISTRE**

Ako se sagleda razvoj turizma Istre od njegovog postanka do danas može se zaključiti da nije postojao neki plan razvoja, odnosno razvoj se je odvijao stihijski. Karakteristike takvog turizma su bile snažno baziranje na suncu i moru kao glavnim atraktivnostima u destinaciji, izgradnja smještajnih objekata koji su nerijetko primali od 500 do 1.500 gostiju te visoka sezonalnost odnosno turizam odvijanje turizma u samo nekoliko mjeseci u godini. Valja reći da se je sličan scenarij odvijao ne samo u Istri već i na cijelom području države, a i na Mediteranu općenito. Osim sunca i mora, ostale prirodne atraktivnosti su uglavnom bile zanemarivane kao i kulturni, zabavni i rekreacijski sadržaji.

Iako se u turizmu Istre, posljednjih desetak godina, javljaju novi oblici turizma kao na primjer vinski ili bike turizam, treba napomenuti da se navedeni oblici javljaju u svim turističkim područjima te su uglavnom prosječne kvalitete.

Usprkos činjenici da Istra kao turistička regija iz godine u godinu privlači sve veći broj posjetitelja i ostvaruje zavidnu brojku noćenja teško se oteti dojmu da je navedeni model potrošen i ne predstavlja razvojni put koji je održiv i koji pruža dodanu vrijednost za sve dionike u destinaciji. Jedno od mogućih rješenja je diversifikacija ponude istarskih turističkih odredišta i to prema prirodnim i stečenim razvojnim predispozicijama te razvoj novih proizvoda u skladu s potrebama ciljnih skupina.

S obzirom na rečeno, Master plan turizma Istre dijeli Istru na različite cjeline odnosno klastere koji se međusobno nadopunjavaju, a nude turističke proizvode koju su konkurentni na tržištu. Nastale cjeline su rezultat niza istraživanja, analiza, anketa, rasprava i radionica. Završni produkt je šest obalnih klastera te klaster unutrašnjosti Istre. Valja napomenuti da otočje Brijuni se sagledava kao zasebni klaster na kojemu je predviđeni razvoj elitnog turizma.

Da bi se još jasnije moglo sagledati koji su ciljevi razvoja turizma Istre potrebno je izraditi SWOT analizu odnosno odrediti ono što imamo, ono što nemamo, ono što želimo i

ono što ne želimo. Međutim, navedeno je nemoguće postići ukoliko u tome sudjeluje samo organizacija za upravljanje razvojem turizma u destinaciji već je u izradu Master plana potrebno uključiti sve interesne subjekte turizma Istre odnosno sve relevantne dionike. Master plan također ima misiju poslužiti kao pregovarački sklop i poluga novog razvoja turizma Istre.

**Tablica 3. SWOT analiza turizma Istre**

<p><u>SNAGE</u></p> <p>Očuvane prirodne ljepote</p> <p>Nepregrađen prostor</p> <p>Ljudski potencijali</p> <p>Gastronomija</p> <p>Povijesna i kulturna baština</p> <p>Blizina emitivnih tržišta</p> <p>Male udaljenosti između obalnog i kontinentalnog djela</p> <p>Sačuvan autohtoni način života</p> <p>Smještajni objekti prosječne kvalitete</p>	<p><u>SLABOSTI</u></p> <p>Nedostatak atraktivnosti</p> <p>Nedovoljna mogućnost za zabavu</p> <p>Nedostatak sadržaja za rekreaciju i hobi</p> <p>Nekvalitetna infrastruktura</p> <p>Male mogućnosti za shopping turizam</p> <p>Nekvalitetna ponuda dnevnih izleta</p> <p>Nedostatak smještajnih objekata više kategorije</p> <p>Slaba ponuda eno i gastro-usluga</p>
<p><u>PRILIKE</u></p> <p>Baziranje konkurentnosti na čistom okolišu</p> <p>Razvoj ciljanih proizvoda</p> <p>Produljenje sezone na devet mjeseci</p> <p>Nova zapošljavanja</p> <p>Razvoj smještajnih objekata više kategorije</p> <p>Povećanje kvalitete života domicilnog stanovništva</p> <p>Daljnje očuvanje lokalnog identiteta i kulture</p> <p>Poboljšanje investicijske klime</p> <p>Povećanje turističke potrošnje kroz kvalitetniju ponudu</p>	<p><u>PRIJETNJE</u></p> <p>Nelojalna konkurencija između klastera</p> <p>Devastacija okoliša kroz nekontroliranu i nekvalitetnu gradnju</p> <p>Prenapučenost plaža</p> <p>Gubitak lokalnog identiteta</p> <p>Daljnji razvoj masovnog turizma niske kvalitete i ponude</p> <p>Stihijski razvoj</p> <p>Prodaja kapitalnih resursa stranim vlasnicima</p> <p>Zanemarivanje pogrešaka konkurencije</p>

*Izvor: Vlastita izrada autora prema: ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/okvir.htm>, (7. kolovoza, 2015.)*

Polazeći od navedenih pretpostavki jasno je da se navedeni ciljevi ne mogu postići samo aktivnostima privatnog sektora, vlasnika i upravljačkih timova hotelskih kuća, ugostitelja i agencija pošto suvremeni gost želi doživjeti nova iskustva, upoznavati ljude,

običaje, a da bi to postigao mora boraviti izvan „hotelske sobe“. Može se zaključiti da je za provedbu Master plana potrebno povezivanje i suradnja privatnog i javnog sektora koji se isprepliću i prate u svim segmentima ponude.

Analizom svih sedam klastera dolazi se do zaključka da su moguća 3 glavna scenarija razvoja: kontinuitet, maksimalna izgradnja smještajnih kapaciteta te restrukturiranje i repozicioniranje lokaliteta na turističkom tržištu.

Kontinuitet (Scenarij „A“) je mogući scenarij pri kojemu dolazi do zadržavanja postojećeg poslovnog modela uz polagano razvijanje novih proizvoda. Lokalitet i dalje zadržava visoki stupanj ovisnosti o suncu i moru te zadržava sličnu strukturu gostiju odnosno i dalje se orijentira na masovni turizam uz visoku stupanj sezonalnosti.

Scenarij maksimalne izgradnje smještajnih kapaciteta (Scenarij „B“) se temelji na izgradnji maksimalnog broja smještajnih kapaciteta uz razvitak novih proizvoda. I dalje je riječ o masovnom turizmu jer se zadržava slična struktura gostiju uz visoki stupanj ovisnosti o suncu i moru. Novost je produljenje turističke sezone na šest do sedam mjeseci u godini.

Restrukturiranje i repozicioniranje (Scenarij „C“) je treći mogući scenarij i on se, za razliku od prijašnjih modela, bazira ne na rastu, već na razvoju. Konkretnije, ne bi došlo do izgradnje novih smještajnih kapaciteta već bi se poboljšali i rekonstruirali postojeći uz ubrzani razvitak novih proizvoda. Cilj navedenog scenarija je promjena strukture gostiju, pri čemu se misli na potrebu za privlačenjem gostiju bolje platežne moći, i produljenje sezone na osam do devet mjeseci u godini. Drugim riječima, cilj je povećanje kvalitete lokaliteta u svim pogledima.

Svi dionici u turističkog destinaciji su složni da je restrukturiranje i repozicioniranje scenarij koji žele razvijati u destinaciji. Navedenom scenariju također idu u prilog i kvantitativni pokazatelji razvoja koji bilježe najpovoljnije brojke upravo u navedenom scenariju.

Po pitanju programa konkurentnosti, zaključak je da Istra, ukoliko želi zadržati i poboljšati svoju poziciju na turističkom tržištu, treba ulagati u slijedeće programe<sup>58</sup>:

---

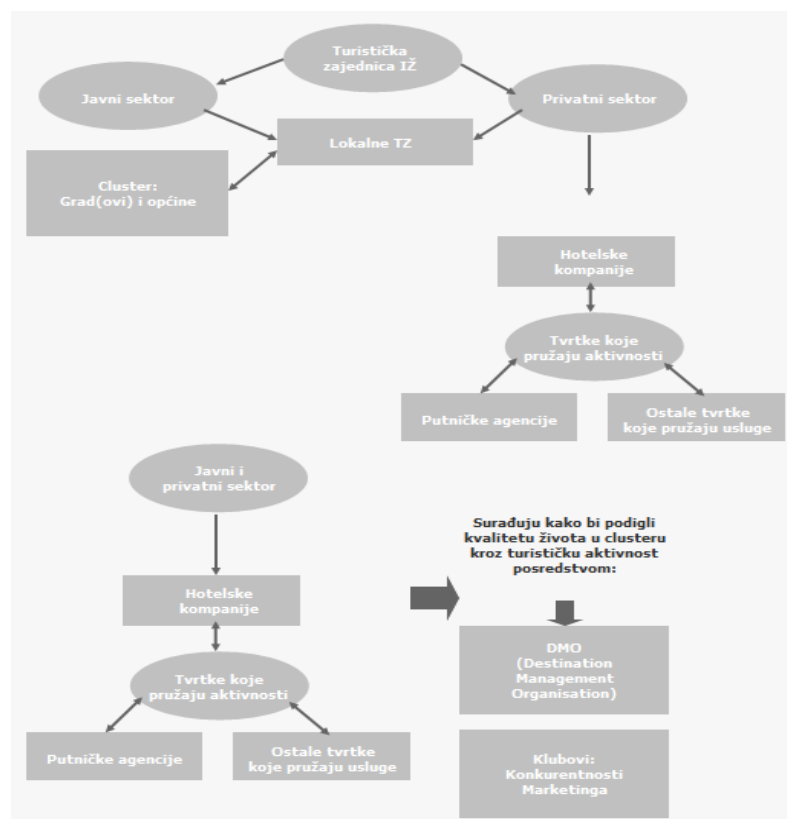
<sup>58</sup> ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>, (14. kolovoza, 2015.)

- poboljšanje pristupa; poboljšanje pristupa cestom, morem te poboljšanje javnog prijevoza,
- poboljšanje signalizacije; razvoj integriranog sustava označavanja za cijeli klaster
- isticanje mora i sunca; ulaganje u poboljšanje plaža, šetnica i područja luke,
- oznake kvalitete; razvoj sustava oznaka kvalitete zasnovanog na benchmarkingu najboljih međunarodnih standarda,
- porezni i financijski poticaji; sustav poreznih i financijskih poticaja za prioritetne investicije,
- poboljšanje smještaja; poboljšanje i restrukturiranje smještaja zasnovano na benchmarkingu,
- edukacija u turizmu; integrirani obrazovni i edukativni sustav,
- urbana estetika; poboljšanje javnih površina, uključujući zaštitu i očuvanje zgrada i urbanu estetiku,
- suradnja; integrirani model suradnje,
- turizam u budućnosti; svijest zajednice i prihvaćanje novog modela razvoja turizma.

Već je spomenuto da dobro razrađen strateški plan vodi računa o suradnji između svih dionika u turističkoj destinaciji. Prema tome, i Master plan turizma Istre se bazira na modelu snažnijih partnerskih odnosa s ciljem osiguranja uspješnijeg razvoja.



**Slika 9.** Model partnerskih odnosa u turizmu Istre



Izvor: ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>, (14. kolovoza, 2015.)

Na slici 10 se može vidjeti da je turistička zajednica glavno rukovodeće tijelo u turizmu Istre pri čemu surađuje sa javnim i privatnim sektorom. Ogranci javnog sektora su lokalne turističke zajednice i već spomenutih sedam klastera sa pripadajućim gradovima i općinama. Privatni sektor se grana na hotelske kompanije te na tvrtke koje pružaju različite aktivnosti odnosno na putničke agencije i ostale uslužne tvrtke.

Navedeni dionici neprestano surađuju sa organizacijom za upravljanje destinacijom odnosno sa DMO-om te sa Klubom konkurentnosti i Klubom marketinga. DMO je odgovoran za utvrđivanje, strukturiranje i komercijalizaciju novih proizvoda posebnih interesa, zasnovanih na aktivnostima, koordinaciju dionika, za specijalizaciju u specifičnim aktivnostima, a financira se uz pomoć različitih fondova javnog i privatnog sektora.

### **5.1.1. Tehničke specifikacije izrade Master plana turizma Istre**

Master plan turizma Istre je strateški dokument izrađen za razdoblje od 2002. do 2010. godine, a sastoji se od dvije faze. U prvoj fazi će se razraditi master plan za svaki od sedam turističkih klastera, a obuhvaćat će slijedeće dokumente: Razvojni model turizma, Plan konkurentnosti, Mogućnosti i potrebe investiranja, Marketing plan i Plan provedbe. U drugoj fazi će se izraditi Integrirani master plan turizma Istre.

Izrada Master plana turizma Istre je iznosila 657.492,11 eura. U financiranju Master plana su sudjelovale Istarska županija, turistička zajednica Grada Umaga, Savudrije, Grada Novigrada, Tara, Poreča, Funtane, Vrsara, Grada Rovinja Općine Vodnjan i Grada Labina. Osim javnog sektora, dokument su financirali i subjekti iz privatnog sektora i to: Adria Resorts, Arenaturist, Istraturist, Laguna Novigrad, Plava laguna, Rabac, Maslinica i Riviera Holding.

Prije izrade Master plana oformljeno je operativno tehničko tijelo sastavljeno od 20 članova koje je prikupljalo potrebne informacije, statističke podatke i ostale važne elemente za pripremu i održavanje radionica i kreiranje smjernica razvoja. Navedeni članovi su predstavnici relevantnih dionika, odnosno hotelijeri, predstavnici turističkih zajednica, predstavnici različitih udruga, ugostitelja, grada, općina i ostali. Rad operativnog tehničkog tijela je bio verificiran od strane Strateškog odnosno Političkog tijela sastavljenog od četiri do šest članova po klasteru.

Glavni izvođači projekta izrade Master plana su bili:

- THR, savjetodavna tvrtka iz Barcelone koja se je specijalizirala za turizam, a ima iskustvo stečeno diljem svijeta radeći u više od 40 zemalja Latinske Amerike, Kariba, Indijskog oceana, Afrike, istočne Europe i Mediterana,
- THR-REFERENCE, tijelo koje se je sastojalo od turističke administracije na nacionalnoj i regionalnoj razini, turističkih marketinških zajednica, privatnih tvrtki i različitih međunarodnih organizacija.

Osim glavnih izvođača, na izradi Master plana turizma Istre su sudjelovali njihovi partneri i to:

- Horwath Consulting, savjetodavna tvrtka koja je osnovana u Zagrebu, a specijalizirala se za područje turizma, hotelijerstva i industrije slobodnog vremena u Hrvatskoj,
- Arcadia Architects, arhitektonska tvrtka specijalizirana za dizajn luksuznih odmarališta i hotela po cijelom svijetu.

Izrada Master plana je bila pod konstantnim monitoringom povjerenstva za praćenje izrade Master plana koje se je sastojalo od šest članova te je koordiniralo svim aktivnostima vezanima za izradu istog. Stručni tim za kontrolu kvalitete izrade Master plana se je sastojao od 22 člana odnosno predstavnika svakog potpisnika Ugovora o sufinanciranju.

### 5.1.2. Klaster Umag-Novigrad

Novigrad je turistički lokalitet s tradicijskim vrijednostima, a gostu nudi ugođaj ribarskog mjesta i kontakt s lokalnim stanovništvom te mogućnost potrage za malim zadovoljstvima. Isto tako, navedeni gost je ljubitelj prirode i teži upoznavanju autohtonog načina života i običaja. Novigrad je slikovit ribarski gradić bogate povijesne baštine koji je usko povezan s morem i njegovom tradicijom, a domicilno stanovništvo teži mirnom i opuštenom načinu života. Motivi kojima se može opisati su ribarska lučica, crkveni zvonik i poluotok.

**Tablica 4.** *Kvantitativni pokazatelji razvoja klastera Umag-Novigrad*

	SCENARIJ A	SCENARIJ B	SCENARIJ C
PRIHOD PO SOBI	2, 5 %	3, 0 %	3, 5 %
OBUJAM TURISTIČKOG PROMETA	1, 0 %	2, 8 %	2, 4 %
PROSJEČNA STOPA POPUNJENOSTI	1, 5 %	1, 0 %	3, 0 %
GOP	0, 5 %	0, 5 %	1, 0 %
INVESTICIJE	6, 0 %	10, 0 %	7, 8 %

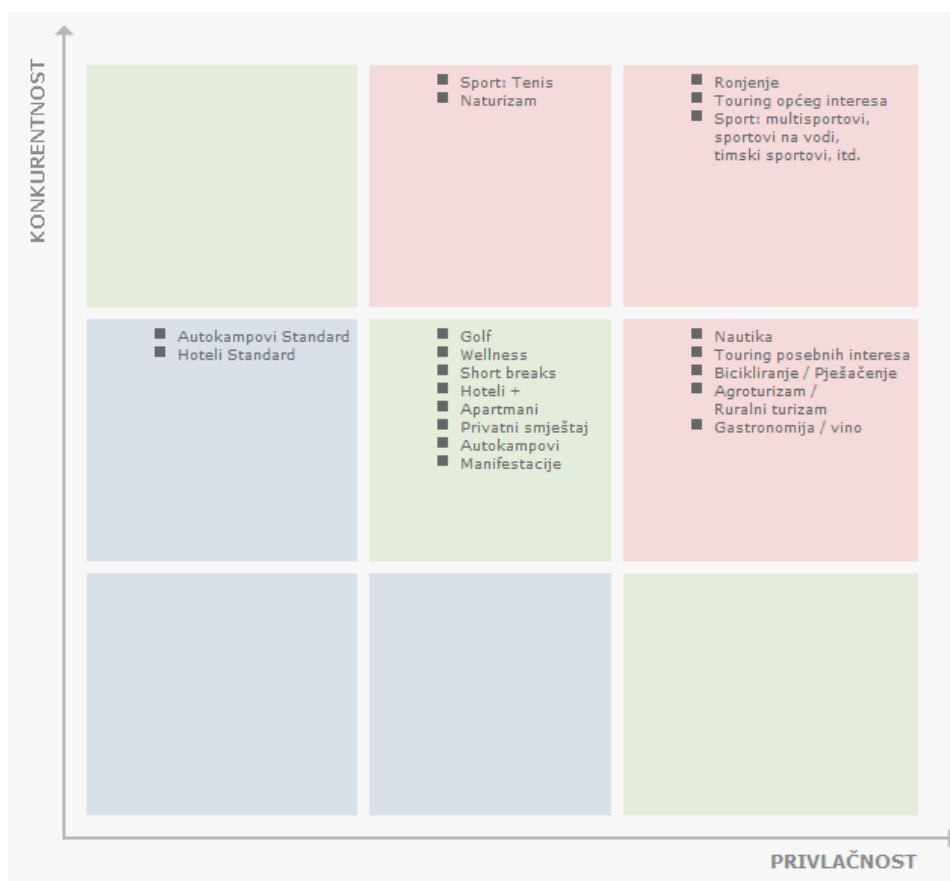
*Izvor: Vlastita izrada autora prema: ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>, (13. kolovoza, 2015.)*

Analizom podataka iz tablice 4 vidi se da se najveća kvantitativna korisnost ostvaruje odabirom scenarija restrukturiranja i repozicioniranja. Prihod po sobi, obujam turističkog

prometa, prosječna stopa popunjenosti i GOP ostvaruju najveće vrijednosti u navedenom scenariju. Iako je stopa investicija u navedenome scenariju manja nego na primjer u scenariju maksimalne izgradnje smještajnih kapaciteta, može se zaključiti da je to, s obzirom na orijentiranost na poboljšanje postojećih kapaciteta, logički te da su planirane investicije usmjerene u povećanje kvalitete, a ne kvantitete.

Ukoliko se turistički portfolio klastera Umag-Novigrad analizira pomoću GE matrice dolazi se do zaključka da navedeni lokalitet raspolaže sa velikim brojem turističkih proizvoda koji se međusobno razlikuju s obzirom na privlačnost i konkurentnost na turističkom tržištu. Iz navedenih podataka se dolazi do zaključka koji turistički proizvodi su vrijedni razvitka, a koji nemaju potencijal za stvaranje dodane vrijednosti za destinaciju.

**Slika 10.** GE matrica klastera Umag-Novigrad



Izvor: ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>, (13. kolovoza, 2015.)

Na slici 10 se vidi da ronjenje, tenis, sportovi na vodi, biciklizam, pješačenje, agroturizam, ruralni turizam, gastronomski turizam, nautika, naturizam i touring općeg

interesa spadaju među prioritete razvoja u navedenom klasteru. Klaster Umag Novigrad bi svakako trebao bazirati svoj razvoj i stvaranje konkurentske prednosti na gore spomenutim turističkim proizvodima.

Isto tako preporučuje se razvoj golf turizma, wellness turizma, poticanje razvoja privatnog smještaja, apartmana, hotela, autokampova i organizacija većeg broja manifestacija i jednodnevnih izleta dok se ne preporučuje ulaganje u hotele i autokampove koji imaju obilježja masovnosti.

### 5.1.3. Klaster Poreč

Zbog brojnih zabavnih i sportskih sadržaja te velikog broja kulturnih zbivanja i brojne kulturne baštine, Poreč je idealno odredište za odrasle i obitelji s djecom. Tipični gost koji odabire Poreč voli druženje, traži raznoliku ponudu, potpunu uslugu i smještaj visoke kvalitete te želi provesti aktivan odmor.

Glavna obilježja Poreča kao turističkog lokaliteta su da je on idealan za provod i zabavu, nudi raznolike aktivnosti, pun je života, popularan, ali diskretan te nudi brojnu svjetsku baštinu. Glavni motivi su mu Eufrazijeva bazilika, ulica Decumanus te zgrade građene u venecijanskom stilu.

Pogodnosti odabira scenarija restrukturiranja i repozicioniranja su vidljive u slijedećoj tablici:

**Tablica 5.** *Kvantitativni pokazatelji razvoja klastera Poreč*

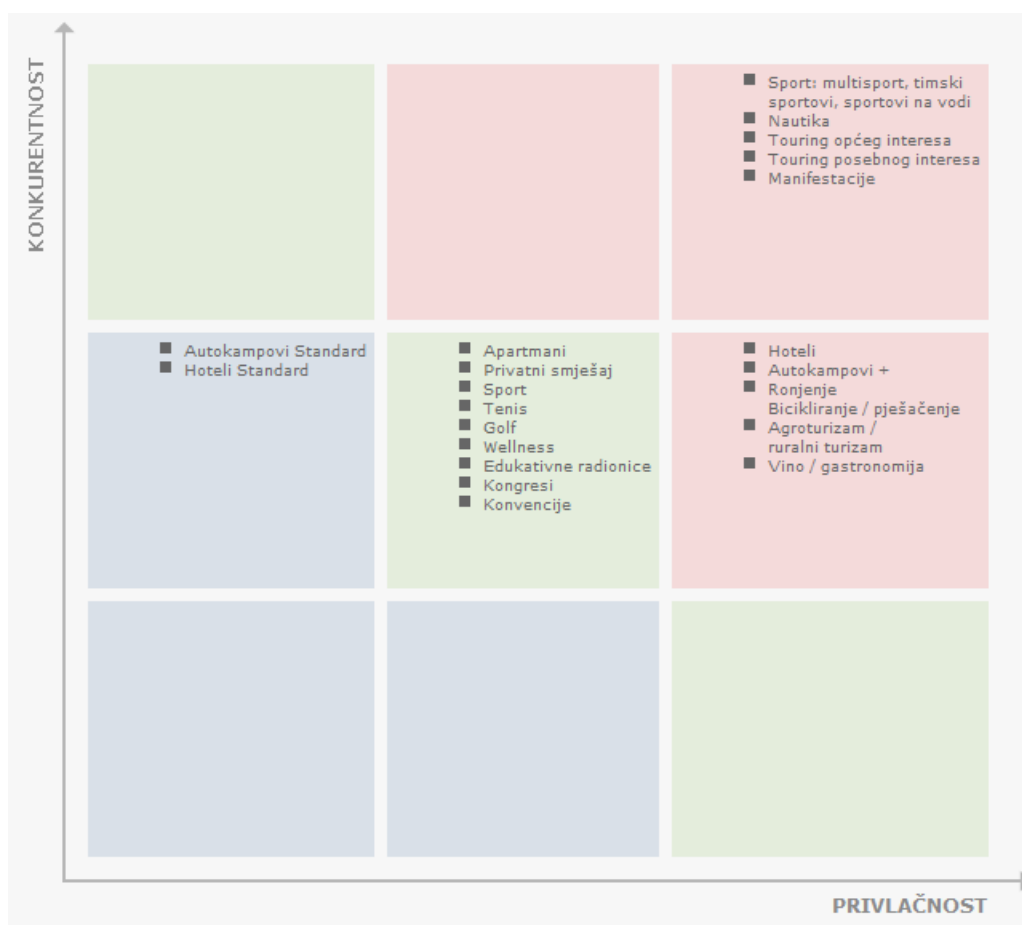
	SCENARIJ A	SCENARIJ B	SCENARIJ C
PRIHOD PO SOBI	2, 5 %	3, 0 %	3, 5 %
OBUJAM TURISTIČKOG PROMETA	1, 0 %	2, 8 %	0, 5 %
PROSJEČNA STOPA POPUNJENOSTI	1, 5 %	1, 0 %	1, 0 %
GOP	0, 5 %	0, 5 %	1, 0 %
INVESTICIJE	6, 0 %	10, 0 %	7, 0 %

*Izvor: Vlastita izrada autora prema: ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>, (14. kolovoza, 2015.)*

Iz navedene tablice se vidi da odabirom scenarija „C“ prihod po sobi i GOP ostvaruju najveće vrijednosti u navedenom scenariju te da dolazi do smanjenja obujma turističkog prometa, prosječne stope popunjenosti i investicija. Navedena smanjenja su prihvatljiva pošto je navedeni scenarij usmjeren na povećanje kvalitete, a ne kvantitete.

Ukoliko se pojedinačni turistički proizvodi analiziraju pomoću GE matrice dolazi se do portfelja klastera iz kojeg se može vidjeti koji proizvodi imaju potencijala za daljnji razvoj, a koji nemaju potrebitu isplativost.

**Slika 11.** GE matrica klastera Poreč



Izvor: ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>, (14. kolovoza, 2015.)

Iz GE matrice se vidi su sljedeći turistički proizvodi prioritet prilikom kreiranja portfolia destinacije: timski sportovi, sportovi na vodi, nautika, touring općeg interesa, touring posebnog interesa, manifestacije, ronjenje, biciklizam, pješaćenje, agroturizam, ruralni turizam, gastronomija te razvoj hotela i autokampova.

Također, preporuča se razvoj tenisa, golfa, wellness turizma, organiziranje edukativnih radionica, kongresa te konvencija. Smatra se da daljnje povećanje standardnih hotela i autokampova nema ekonomsku isplativost pa se isto i ne preporučuje.

#### 5.1.4. Klaster Vrsar-Funtana

Lokaliteti Vrsar i Funtana su idealna odredišta za kreativce, umjetničke duše, pobornike tradicionalnih vrijednosti i tradicionalnog načina života u idiličnom okruženju. Tipični posjetitelj navedenog klastera je obrazovan, voljan stjecati nova znanja te teži umjetničkom izričaju, a svoje duhovno blagostanje pronalazi u kulturnom i autentičnom okruženju. Vrsar i Funtana nude brojne kampove što odgovara ljubiteljima života u prirodi.

Navedeni lokaliteti su ribarska mjesta s idiličnom scenografijom otočja s dodirima umjetnosti, vezani su uz more i njegovu tradiciju te su općenito blisko povezani s prirodom. Simboli navedenog klastera su skulpture, starogradska jezgra i otoci.

Pogodnosti odabira scenarija restrukturiranja i repozicioniranja su vidljive u slijedećoj tablici:

**Tablica 6.** *Kvantitativni pokazatelji razvoja klastera Vrsar-Funtana*

	SCENARIJ A	SCENARIJ B	SCENARIJ C
PRIHOD PO SOBI	2, 5 %	3, 0 %	3, 5 %
OBUJAM TURISTIČKOG PROMETA	1, 0 %	2, 8 %	0, 8 %
PROSJEČNA STOPA POPUNJENOSTI	1, 5 %	1, 0 %	2, 0 %
GOP	0, 5 %	0, 5 %	1, 0 %
INVESTICIJE	6, 0 %	10, 0 %	8, 9 %

*Izvor: Vlastita izrada autora prema: ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>, (16. kolovoza, 2015.)*

Iz navedene tablice se vidi da prihod po sobi, prosječna stopa popunjenosti i GOP ostvaruju najveće vrijednosti u scenariju „C“ dok obujam turističkog prometa i investicije ostvaruju niže vrijednosti u navedenom scenariju nego što bi ostvarile u ostalim scenarijima.

Ukoliko se pojedinačni turistički proizvodi analiziraju pomoću GE matrice dolazi se do portfelja klastera iz kojeg se može vidjeti koji proizvodi imaju potencijala za daljnji razvoj, a koji nemaju potrebitu isplativost.

**Slika 12.** GE matrica klastera Vrsar-Funtana



Izvor: ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>, (16. kolovoza, 2015.)

Iz GE matrice se vidi da su slijedeći turistički proizvodi prioritet prilikom kreiranja portfolija destinacije: ronjenje, tenis, timski sportovi, sportovi na vodi, biciklizam, pješačenje, razvoj hotela i autokampova, touring općeg interesa, touring posebnog interesa, edukativne radionice, gastro turizam te organiziranje manifestacija.

Također, preporuča se razvoj apartmana i privatnog smještaja, wellness turizma, agroturizma, ruralnog turizma, organiziranje konvencija, susreta tvrtki i letova malim avionima. Smatra se da daljnje povećanje standardnih hotela i autokampova nema ekonomsku isplativost pa se isto i ne preporučuje.



### 5.1.5. Klaster Rovinj

Ciljani gost klastera Rovinj je romantični istraživač koje želi opuštanje od svakodnevnog stresa, ugodu svim čulima te tjelesni i psihički oporavak. Traži aktivan odmor, ali ne i frenetičku zabavu, zanima ga sve što je u vezi s prirodom, dobra hrana i vino te rekreacija. Konzument je tradicijskih manifestacija i svečanosti koncerata, izložbi i kulturnih itinerara. Veće je platežne moći i preferira kvalitetan smještaj u objektima sa četiri i pet zvjezdica.

Rovinj je romantično utočište, usnulo mediteransko okruženje za aromatičan stil života. Ukoliko se navedeni lokalitet promatra kao proizvod on je rafiniran i otmjen, lijep, očuvan, usmjeren prema čulnim užicima, drevan, kulturni i ekskluzivan. Kao osoba je sanjar, romantičan, topao, srdačan, ugodan, senzualan te vjeran i pun ljubavi. Simboli Rovinja su stari grad i crkveni toranj na vrhu brežuljka.

Pogodnosti odabira scenarija restrukturiranja i repozicioniranja su vidljive u slijedećoj tablici:

**Tablica 7.** *Kvantitativni pokazatelji razvoja klastera Rovinj*

	SCENARIJ A	SCENARIJ B	SCENARIJ C
PRIHOD PO SOBI	2, 5 %	3, 0 %	4, 5 %
OBUJAM TURISTIČKOG PROMETA	1, 0 %	2, 8 %	0, 8 %
PROSJEČNA STOPA POPUNJENOSTI	1, 5 %	1, 0 %	2, 0 %
GOP	0, 5 %	0, 5 %	1, 0 %
INVESTICIJE	6, 0 %	10, 0 %	8, 9 %

*Izvor: Vlastita izrada autora prema: ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>, (16. kolovoza, 2015.)*

Iz navedene tablice se vidi da prihod po sobi, prosječna stopa popunjenosti i GOP ostvaruju najveće vrijednosti u scenariju „C“ dok obujam turističkog prometa i investicije ostvaruju niže vrijednosti u navedenom scenariju nego što bi ostvarile u ostalim scenarijima.

Ukoliko se pojedinačni turistički proizvodi analiziraju pomoću GE matrice dolazi se do portfelja klastera iz kojeg se može vidjeti koji proizvodi imaju potencijala za daljnji razvoj, a koji nemaju potrebitu isplativost.

**Slika 13. GE matrica klastera Rovinj**



Izvor: ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>, (16. kolovoza, 2015.)

Iz GE matrice se vidi da su slijedeći turistički proizvodi prioritet prilikom kreiranja portfolia destinacije: biciklizam, pješačenje, nautički turizam, touring posebnih interesa, ruralni turizam, gastronomija, organiziranje manifestacija, organiziranje kraćih obilazak, radionica i istraživanje biologije mora.

Također, preporuča se razvoj autokampova, privatnog smještaja, wellnessa, golfa i promatranja ptica. Smatra se da daljnje povećanje standardnih hotela, apartmana i autokampova nema ekonomsku isplativost pa se isto i ne preporučuje.

### 5.1.6. Klaster Labin-Rabac

Ciljani gost klastera Labin-Rabac je istraživač, samostalnog duha koji je ekološki osviješten te željan izravnog kontakta s divljinom i netaknutom prirodom. Posebnu

privlačnost i umjetničko nadahnuće ovakvom tipu gosta čini dodir lijepih plaža i čistog mora s brežuljkastim kontinentom.

Centralni identitet klastera Labin-Rabac čine jedinstvo prirode i nasljeđa te spoj brežuljaka s morem što predstavlja raj za umjetnike. Ako se klaster promatra kao proizvod čine ga sačuvani okoliš, sačuvano nasljeđe, aktivnosti zasnovane na prirodi, divljina priobalja i unutrašnjosti, jedinstvenost, autentičnost i najčišće more u Istri. Klaster kao osoba je obziran prema prirodi i okolišu, zaseban, miran i lagodan, samostalan i slobodnog duha. Simboli klastera su divlje priobalje, venecijansko nasljeđe i rudnici.

Pogodnosti odabira scenarija restrukturiranja i repozicioniranja su vidljive u slijedećoj tablici:

**Tablica 8.** *Kvantitativni pokazatelji razvoja klastera Labin-Rabac*

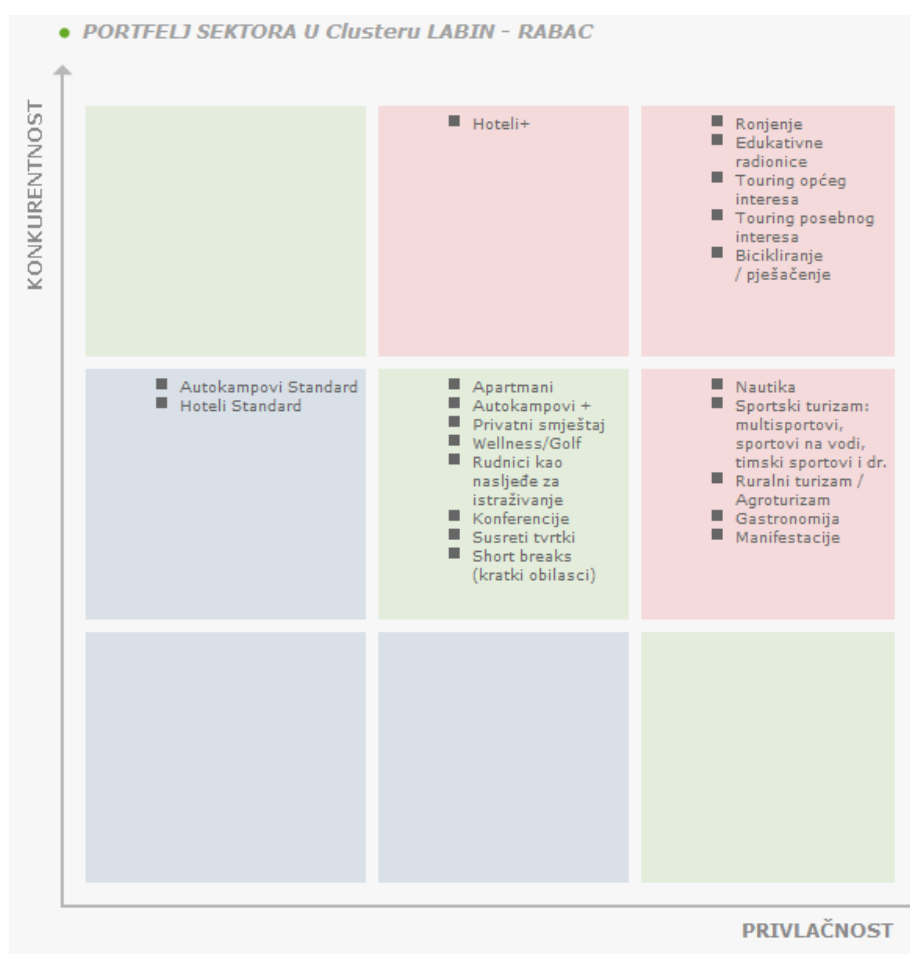
	SCENARIJ A	SCENARIJ B	SCENARIJ C
PRIHOD PO SOBI	2, 5 %	3, 0 %	4, 5 %
OBUJAM TURISTIČKOG PROMETA	1, 0 %	2, 8 %	0, 5 %
PROSJEČNA STOPA POPUNJENOSTI	1, 5 %	1, 0 %	6, 0 %
GOP	0, 5 %	0, 5 %	1, 0 %
INVESTICIJE	6, 0 %	10, 0 %	11, 0 %

*Izvor: Vlastita izrada autora prema: ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>, (16. kolovoza, 2015.)*

Iz navedene tablice se vidi da prihod po sobi, prosječna stopa popunjenosti i GOP ostvaruju najveće vrijednosti u scenariju „C“ dok obujam turističkog prometa i investicije ostvaruju niže vrijednosti u navedenom scenariju nego što bi ostvarile u ostalim scenarijima.

Ukoliko se pojedinačni turistički proizvodi analiziraju pomoću GE matrice dolazi se do portfelja klastera iz kojeg se može vidjeti koji proizvodi imaju potencijala za daljnji razvoj, a koji nemaju potrebitu isplativost.

**Slika 14.** GE matrica klastera Labin-Rabac



Izvor: ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>, (16. kolovoza, 2015.)

Iz GE matrice se vidi da su slijedeći turistički proizvodi prioritet prilikom kreiranja portfolia destinacije: biciklizam, pješačenje, multisportovi, sportovi na vodi, timski sportovi, touring općeg interesa, touring posebnog interesa, nautika, ruralni turizam, agroturizam, gastronomija i organiziranje manifestacija.

Također, preporuča se razvoj autokampova, privatnog smještaja, apartmana, wellnessa, golf turizma, iskorištavanje rudnika za turističke potrebe kao nasljeđe za istraživanja, organiziranje konferencija, susreta tvrtki i kratkih obilazaka. Povećanje standardnih hotela, i autokampova nema ekonomsku isplativost pa se isto i ne preporučuje.

### 5.1.7. Klaster Unutrašnjost Istre

Ciljani gost klastera Unutrašnjost Istre je osoba koja želi provesti svoj odmor u autohtonom ugođaju te teži tradicionalnom i zdravom načinu života. On drži do svojih užitaka te ga raduje i opušta osjećaj otkrivanja i istraživanja nove destinacije.

Centralni identitet Unutrašnjosti Istre čine sačuvan tradicionalni način života, uživanje istarske kulture, gastronomije i prirode. Klaster kao proizvod čine tradicionalni običaji, povijest, autentičan istarski ruralni stil života te sačuvan okoliš. Klaster kao osoba je privržen rodnom kraju, opušten i miran, obziran prema prirodi i ljubitelj dobre hrane i vina. Simboli Unutrašnjosti Istre su gradske zidine, dvorci, crkveni tornjevi na vrhovima brežuljaka i vinogradi.

Pogodnosti odabira scenarija restrukturiranja i repozicioniranja su vidljive u slijedećoj tablici:

**Tablica 9.** *Kvantitativni pokazatelji razvoja klastera Unutrašnjost Istre*

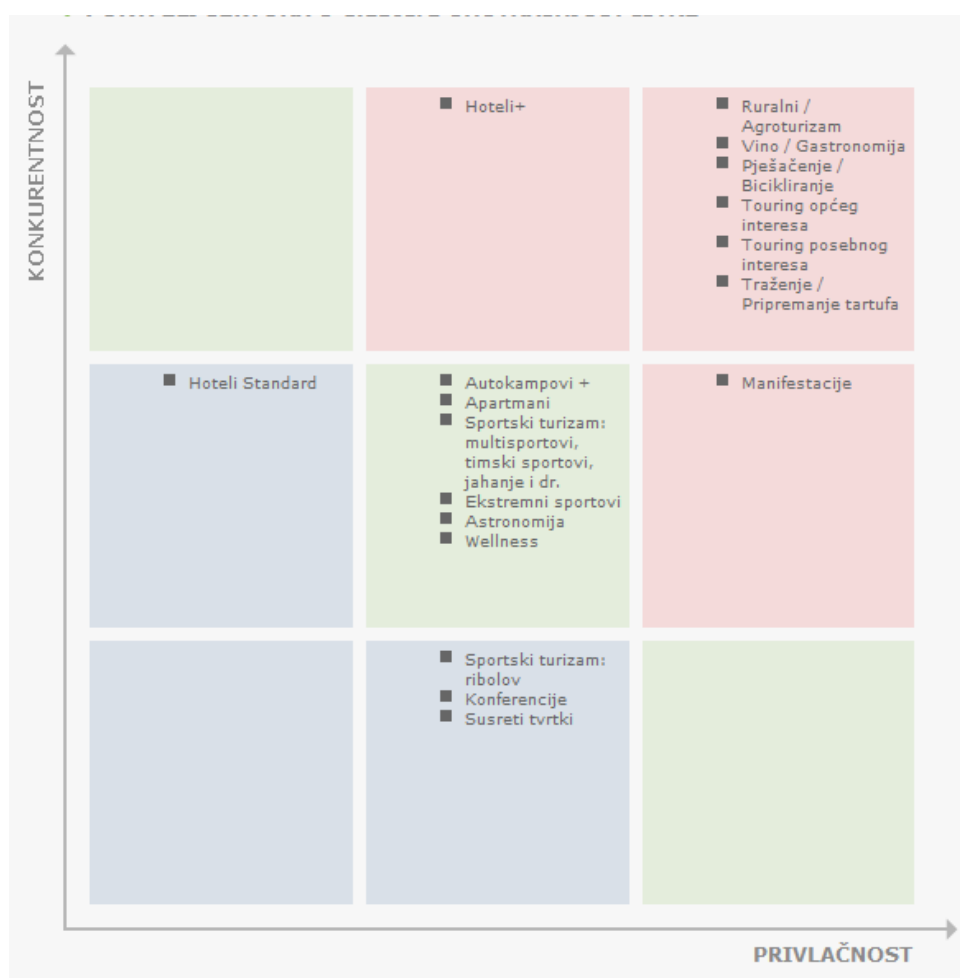
	SCENARIJ A	SCENARIJ B	SCENARIJ C
PRIHOD PO SOBI	1, 5 %	4, 0 %	4, 5 %
OBUJAM TURISTIČKOG PROMETA	1, 0 %	25, 0 %	23, 0 %
PROSJEČNA STOPA POPUNJENOSTI	0, 5 %	5, 0 %	6, 0 %
GOP	0, 5 %	1, 0 %	1, 0 %
INVESTICIJE	4, 0 %	45, 0 %	40, 0 %

*Izvor: Vlastita izrada autora prema: ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>, (16. kolovoza, 2015.)*

Iz navedene tablice se vidi da prihod po sobi, prosječna stopa popunjenosti i GOP ostvaruju najveće vrijednosti u scenariju „C“ dok obujam turističkog prometa i investicije ostvaruju niže vrijednosti u navedenom scenariju nego što bi ostvarile u ostalim scenarijima.

Ukoliko se pojedinačni turistički proizvodi analiziraju pomoću GE matrice dolazi se do portfelja klastera iz kojeg se može vidjeti koji proizvodi imaju potencijala za daljnji razvoj, a koji nemaju potrebitu isplativost.

**Slika 15. GE matrica klastera Unutrašnjost Istre**



Izvor: ISTARSKA ŽUPANIJA, <http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>, (16. kolovoza, 2015.)

Iz GE matrice se vidi da su slijedeći turistički proizvodi prioritet prilikom kreiranja portfolia destinacije: biciklizam, pješačenje, ruralni i agroturizam, touring općeg interesa, touring posebnog interesa, traženje i pripremanje tartufa, organiziranje manifestacija i razvoj hotela.

Također, preporuča se razvoj autokampova i apartmana, razvoj sportskog turizma: multisportova, timskih sportova, ekstremnih sportova i jahanja, razvoj astronomije i wellnesa. Povećanje broja standardnih hotela, i apartmana, razvoj ribolovnog turizma te organiziranje konferencija i susreta tvrtki nema ekonomsku isplativost pa se isto i ne preporučuje.

### **5.1.8. Klaster Pula-Medulin**

Analizom Master plana turizma Istre za razdoblje od 2002. do 2010. godine može se uočiti da spomenuti klaster nije potpisao ugovor o izradi Master plana pa isti za njih nije niti bio izrađen. Autori napominju da je ugovor potpisan sa poduzećem Arenaturist kao vodećim turističkim poduzećem u regiji.

## **5.2. KRITIČKI OSVRT NA MASTER PLAN RAZVOJA TURIZMA ISTRE**

U tekućem poglavlju, autor se kritički osvrće na Master plan s detaljnim osvrtom na marketinški plan koji je dio analiziranog Master plana i to s obzirom na teorijski dio koji je razložen u prijašnjim poglavljima. Valja napomenuti da se prilikom kritičke analize autor neće osvrnati na to što je ovim Master planom ostvareno, a što nije odnosno koliko je marketinški plan bio učinkovit. Cilj usporediti kako je navedeni plan sastavljen i koncipiran u odnosu na korake izrade razvojnih planova koji su analizirani u teorijskom dijelu rada odnosno da li strateško upravljanje turističkom destinacijom u praksi funkcionira na način kao što je opisano u teorijskom djelu.

Ukoliko se razmatra cjelokupni marketinški plan dolazi se do zaključka da koncepcija istog ima dodirne točke sa koracima koji su opisani u procesu izrade marketinškog plana, ali se tvorcima nisu striktno držali istih. Navedeno je prihvatljivo jer se teorijski proces izrade marketinškog plana ne može aplicirati na svaki pojedini slučaj već mu je cilj dati neke temeljne smjernice kojih bi se tvorcima trebali držati. Svaka pojedina destinacija je specifična i nosi svoje osobitosti i okolnosti pa isto tako i ne postoji univerzalni marketinški plan koji se može primijeniti na svaku situaciju.

Ako se pogleda SWOT analiza turizma Istre vidi se da su tvorcima marketinškog plana dobro analizirali stanje u okolini. Autor se slaže da očuvane prirodne ljepote, povijesna i kulturna baština, blizina emitivnih tržišta te mali stupanj degradacije okoliša spadaju u najvrjednije resurse istarskog poluotoka, a isto tako da ti resursi predstavljaju mogućnosti za daljnji razvoj konkurentnosti turizma na tom području.

Iako tvorci marketinškog plana ističu potrebu za povećanjem kvalitete u odnosu na kvantitetu ne osvrću se na potrebu za izgradnjom smještajnih objekata s manjim brojem kreveta. Analiza turističkih trendova govori da megalomanski masovni hoteli više nisu privlačni turistima te da oni traže manje smještajne kapacitete u kojima dobivaju uslugu koja je personalizirana. Broj takvih hotela u Istri je u odnosu na hotele koji primaju veliki broj gostiju još uvijek premalen te to područje svakako daje mogućnost daljnjeg razvoja.

Podjela destinacije na klastere je svakako ispravan put razvoja jer svaki klaster ima svoje specifičnosti i zahtijeva personalizirani pristup. Tvorci marketinškog plana su izradili portfolio turističkih proizvoda svakog pojedinog klastera i autor se slaže sa tvrdnjom da nije isplativ razvoj svih turističkih proizvoda u svakom klasteru već je potrebno razvijati samo one proizvode kod kojih je moguće stvoriti dodanu vrijednost.

Pozitivno je što je konačno prepoznat potencijal unutrašnjosti Istre te se ona tretira kao zasebni klaster. Unutrašnjost Istre možda nema turističku snagu da samostalno zadovoljava sve želje i potrebe turista, ali se vrlo dobro može kombinirati sa turističkim proizvodima iz ostalih klastera što je na kraju krajeva i jedna od osobitosti klasterizacije; klasteri međusobno ne konkuriraju već surađuju.

Činjenica je da se svaki kvalitetni razvojni plan temelji na snažnim partnerskim odnosima odnosno na suglasnosti svih relevantnih dionika. Već je bilo spomenuto da klaster Pula i Medulin nisu potpisali suglasnost za izradu Master plana. Navedena činjenica srozaava kvalitetu izrade spomenutog Master plana jer je očito da je prilikom pregovaranja između tvoraca Master plana i predstavnika navedenog klastera došlo do određene konfliktne situacije koju tvorci nisu uspjeli razriješiti na način koji pogoduje svim stranama. Navedeno je još više neprihvatljivo ako se uzme u obzir da su Pula i Medulin turistički lokaliteti koji imaju veliki udio u ukupnoj turističkoj aktivnosti u Istri i autor smatra da su se konfliktne strane svakako trebale usuglasiti i donijeti konsenzus koji odgovara i jednoj i drugoj strani.

Usprkos tome što analizirani marketinški plan nije na onoj razini kvalitete na kojoj bi trebao biti, s obzirom da je Istra najznačajnija turistička regija u Hrvatskoj, autor smatra da je razvoj istarskog turizma usmjeren u pravu stranu. Tvorci su uvidjeli glavne probleme i mogućnosti kako iste riješiti. Međutim izostavljanje klastera Pula-Medulin predstavlja nedostatak sposobnosti da se izradi marketinški plan koji će biti prihvatljiv svim stranama. U tijeku je izrada Master plan za razdoblje od 2015. do 2020. godine i svakako bi bilo poželjno da tvorci novog plana ne ponove iste greške kao i njihovi prethodnici već da iz tih grešaka uče



i nova saznanja ukomponiraju u strateški plan koji će biti rezultat suradnje svih interesnih skupina.

## 6. ZAKLJUČAK

Analizom strateškog upravljanja turističkom destinacijom dolazi se do zaključka da je navedeni proces od presudne važnosti za razvoj destinacije. Razlog tome je što je proces upravljanja vrlo kompleksan jer utječe ne samo na nositelje turizma i posjetitelje već i na cjelokupno stanovništvo turističke destinacije bez obzira da li oni direktno ili indirektno sudjeluju u turističkoj aktivnosti. Stoga je krucijalno dobiti suglasnost svih dionika u turističkoj destinaciji odnosno stvoriti situaciju u kojoj svi dionici podržavaju odabrani oblik razvoja.

Iako se proces upravljanja turističkom destinacijom razlikuje od autora do autora svi se slažu da je potrebno provesti temeljitu analiza stanja, utvrditi mogući scenariji razvoja, odrediti isplativi portfolio turističkih proizvoda te odrediti ciljnu skupinu potrošača i putem različitih tehnika marketinškog miksa plasirati proizvod na tržište. Analizom literature dolazi se do spoznaje da plasmanom proizvoda na tržište proces strateškog upravljanja ne završava nego i dalje zahtijeva konstantni nadzor i kontrolu. Razlog tomu leži u činjenici da je tržište dinamično i podložno je konstantnim promjenama u željama i potrebama potrošača. Može se zaključiti da je poduzeće primorano stalno oslušivati tržište i prilagođavati svoju strategiju istome iako se smatra da bi zacrtani ciljevi trebali ostati nepromijenjeni.

Usprkos tome što je danas na snazi tržišno gospodarstvo odnosno gospodarstvo koje se samostalno regulira djelovanjem tržišnih zakonitosti, praksa pokazuje da bi država ipak trebala sudjelovati u situacijama u kojima tržište nije sposobno stvoriti ravnotežu. Isto vrijedi i za strateško upravljanje turističkom destinacijom; iako je privatni sektor glavni pokretač turističke aktivnosti, smatra se da bi javni sektor trebao pružati podršku privatnome i sudjelovati u donošenju strateških odluka koje utječu na cjelokupni turizam u pojedinoj zemlji. Navedeno je još izraženije kod zemalja kod kojih turizam ima presudnu ulogu i čini veliki dio bruto državnog proizvoda, a Hrvatska svakako spada među te zemlje. Autor smatra da je idealni oblik upravljanja spoj javnog i privatnog partnerstva pri kojemu privatni sektor predstavlja pokretačku snagu, a javni sektor, korištenjem državnih instrumenata, usmjerava razvoj turizma u željenom smjeru.

Strateški razvoj u pojedinoj destinaciji bi se trebao bazirati samo na onim turističkim proizvodima koji su sposobni stvoriti dodanu vrijednost i povećati konkurentnost destinacije.

Iako destinacija možda ima mogućnosti za razvoj pojedinog oblika turizma ne znači da bi ga nužno i trebala razvijati. Stoga je bitno odvojiti, u ekonomskom smislu, neisplative turističke proizvode od onih koji imaju snagu i potencijal postati nositelji turističke aktivnosti u destinaciji.

Analizom marketinškog plana turizma Istre može se vidjeti da isti ne slijedi sve korake koji su opisani u stručnoj literaturi. Međutim, autor smatra da jedan slučaj nije dovoljan da bi se došlo do zaključka da li se strateško upravljanje turističkom destinacijom u praksi provodi na način koji je opisan u teorijskom djelu. Da bi se dobili relevantni podaci potrebno je istraživanje provesti na većem broju slučajeva.

## 7. POPIS LITERATURE

### KNJIGE

1. Grgona, J., Senečić, J., Marketing menadžment u turizmu, Mikrorad, Zagreb, 2006., str. 204
2. Gržinić, J., Međunarodni turizam, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2014.
3. Kobašić, A., Senečić, J., Marketing u turizmu, Školska knjiga, Zagreb, 1989., str. 111
4. Koncul, Niko, Economics of Tourism Management, Mikrorad, Zagreb, 2010, str. 107- 108
5. Krbec, D., Sustainable tourism, An Interdisciplinary Approach, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2013., str. 177
6. Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije, OET Mijo Mirković, Mikrorad, Pula, 2008.
7. Magaš D., Destinacijski menadžment- modeli i tehnike, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Rijeka, 2008.
8. Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003
9. Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011.
10. Senečić, J., Promocija u turizmu, Mikrorad, Zagreb, 1998.
11. Senečić, J., Vukonić, B., Marketing u turizmu, Mikrorad, Zagreb, 1997.
12. Skoko, B., Hrvatska, identitet, image, promocija, Školska knjiga, Zagreb, 2004.

## STRUČNI ČLANCI

Križman Pavlović, D., Živolić, S., Upravljanje marketingom turističke destinacije: stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj, *Ekonomski istraživanja*, Vol. 21, 2008., str. 99- 113, prema: HRČAK,

[https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAAahUKEwiYm9zZq9XHAhXF33IKHVjJBAG&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F59982&usg=AFQjCNFQt7BxCNipSt15H1bQDo8cAcI3\\_g&sig2=oQWnjoqZXdm56MgwFoLWYg&bvm=bv.101800829,d.bGQ&cad=rja](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAAahUKEwiYm9zZq9XHAhXF33IKHVjJBAG&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F59982&usg=AFQjCNFQt7BxCNipSt15H1bQDo8cAcI3_g&sig2=oQWnjoqZXdm56MgwFoLWYg&bvm=bv.101800829,d.bGQ&cad=rja), (27. srpnja, 2015.

## INTERNET IZVORI

1. AUSTRIJSKI NACIONALNI TURISTIČKI URED,

[http://www.austria.info/uk\\_b2b/austrian-national-tourist-office](http://www.austria.info/uk_b2b/austrian-national-tourist-office)

2. BUSINESS CROATIA,

<http://business.croatia.hr/Documents/3217/Operativni-prirucnik-za-primjenu-modela-destinacijske-menadzment-organizacije.pdf>

3. BRAND USA,

<http://www.thebrandusa.com/About-Brand-USAEJTHR>,

[http://www.ejthr.com/ficheiros/2013/Volume2/EJTHR\\_Vol4\\_2\\_Art2\\_Katarzyna.pdf](http://www.ejthr.com/ficheiros/2013/Volume2/EJTHR_Vol4_2_Art2_Katarzyna.pdf)

4. ENTREPRENEUR,

<http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/niche-marketing>

5. GRČKA NACIONALNA TURISTIČKA ORGANIZACIJA,

<http://gogreece.about.com/od/embassies/g/gnto.htm>

6. ISTARSKA ŽUPANIJA,

<http://www.istra-istria.hr/masterplan/clusteri-01.htm>

7. LIKE FOREX,

<http://likeforex.com/glossary/w/central-reservation-system-crs-3865>

8. MARASCA,

<http://ipa-marasca.com/downloads/dat20.pdf>,

9. MERRIAM WEBSTER,

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/interdisciplinary>

10. TALIJANSKA NACIONALNA TURISTIČKA AGENCIJA,

<http://www.enit.it/en/agenzia/chi-siamo.html>

#### OSTALI IZVORI

1. Cukon, A., Vrste organizacija za upravljanje turističkom destinacijom i njihove zadaće, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2003., str. 53.

2. Zakon o turističkim zajednicama NN 152/08, Čl. 46

## 8. POPIS SLIKA I TABLICA

### POPIS SLIKA

Slika 1. Model crne kutije.....	4
Slika 2. Podsustavi turističke destinacije.....	6
Slika 3. BCG matrica .....	33
Slika 4. GE matrica.....	34
Slika 5. Model životnog ciklusa proizvoda.....	35
Slika 6. Elementi marketinškog miksa.....	40
Slika 7. Ustroj i zadaće turističkih zajednica.....	53
Slika 8. Hrvatske turističke regije.....	55
Slika 9. Model partnerskih odnosa u turizmu Istre.....	66
Slika 10. GE matrica klastera Umag-Novigrad.....	69
Slika 11. GE matrica klastera Poreč.....	71
Slika 12. GE matrica klastera Vrsar-Funtana.....	73
Slika 13. GE matrica klastera Rovinj.....	75
Slika 14. GE matrica klastera Labin-Rabac.....	77
Slika 15. GE matrica klastera Unutrašnjost Istre.....	79

### POPIS TABLICA

Tablica 1. Osnovne značajke destinacijskog plana upravljanja i poslovnog plana.....	50
Tablica 2. Podjela Istre na DMO-e.....	56
Tablica 3. SWOT analiza turizma Istre.....	63
Tablica 4. Kvantitativni pokazatelji razvoja klastera Umag-Novigrad.....	68
Tablica 5. Kvantitativni pokazatelji razvoja klastera Poreč.....	70

Tablica 6. Kvantitativni pokazatelji razvoja klastera Vrsar-Funtana.....	72
Tablica 7. Kvantitativni pokazatelji razvoja klastera Rovinj.....	74
Tablica 8. Kvantitativni pokazatelji razvoja klastera Labin- Rabac.....	76
Tablica 9. Kvantitativni pokazatelji razvoja klastera Unutrašnjost Istre.....	78



## SAŽETAK

Tema Diplomskog rada je «Strateško upravljanje turističkom destinacijom». Cilj diplomskog rada je istražiti, definirati i analizirati faze i korake kroz koje prolazi turistička destinacija prilikom donošenja poslovnih odluka te uvidjeti na koji način donošenje poslovnih odluka funkcionira u praksi. Za primjer je odabran Master plan za razvoj turizma Istre za razdoblje od 2002. do 2010. godine.

Rad se sastoji od 8 dijelova, pri čemu je glavna tematika rada obrađena od 2. do 5. poglavlja.

Strateško upravljanje je proces koji uključuje određivanje ciljeva destinacije, oblikovanje i izvođenje strategija te kontrolu izvedbe. Navedeno shvaćanje definira strateško upravljanje kao područje koje uključuje sveukupno brigu o poslovnoj politici pri čemu su okruženje i strategija bitne varijable.

Proces strateškog upravljanja turističkom destinacijom podrazumijeva niz aktivnosti koje se međusobno nadopunjavaju i isprepliću. Može se reći da su glavne aktivnosti procesa strateškog upravljanja turističkom destinacijom planiranje, organiziranje te vođenje i kadrovanje, a navedene aktivnosti su pod konstantnom kontrolom i monitoringom. Navedeni proces započinje planiranjem odnosno izradom strateških razvojnih i operativnih planova na koje se nadovezuje izrada strateško marketinškog plana kao zasebne vrste planiranja plasiranja turističkog proizvoda na tržište te određivanje organizacija za upravljanje razvojem turističke destinacije.

Prilikom pisanja Diplomskog rada autor se koristio metodom analize, sinteze, dedukcije, deskripcije, indukcije, statističkom metodom te metodom studije slučaja.

## **SUMARRY**

The topic of graduate thesis is “Strategically management of tourist destination”. The main goal of graduate thesis is to research, define and analyze phases and steps through which tourist destination goes while making business and to see how making business functions in praxis. The chosen example is “Master plan for the tourism of Istria for period from 2002 to 2010.”

Thesis consists of 8 parts. Main theme is processed from second to fifth chapter.

Strategically management is process which includes assessment of goals, forming and shaping strategies and control of performance in tourist destination. Strategically management can also be defined as field that is responsible for overall business politics in destination and environment and strategies are main variables.

The process of strategically management includes a series of activities that complement each other. It can be said that main activities of this process are: planning, organizing and guidance with appointments. These activities are under constant control and monitoring. Process of strategically management starts with planning. Planning includes making strategic development plans. Second step is making of strategic marketing plan which is separate type of planning and is in charge of product placement on market. Last step is setting up destination management destination.

While writing graduate thesis author used methods of analysis, synthesis, deduction, description, induction, statistical method and case study method.