

# Interni marketing turističkih destinacija

---

**Poropat, Sanda**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*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:137:493534>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**SANDA POROPAT**

**INTERNI MARKETING TURISTIČKIH  
DESTINACIJA**

Diplomski rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**SANDA POROPAT**

**INTERNI MARKETING TURISTIČKIH  
DESTINACIJA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303045172**

**Studijski smjer: Turizam i razvoj**

**Predmet: Turistička destinacija**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Trgovina i turizam**

**Mentor: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, prosinac, 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Sanda Poropat, kandidatkinja za magistru \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Interni marketing turističkih destinacija“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

UVOD .....	1
<b>1. TURIZAM I TURISTIČKA DESTINACIJA – TEMELJNE ODREDNICE .....</b>	<b>3</b>
1.1. Turistički sustav .....	7
1.2. Ekonomski učinci turizma .....	9
1.3. Marketing u turizmu – definicija i primjena .....	10
1.4. Primjena i karakteristike marketinga u turizmu .....	11
1.5. Okruženje marketinga u turizmu .....	12
1.6. Turistička destinacija – definiranje i pojmovno određenje .....	13
1.7. Turistička destinacija kao sustav.....	15
1.8. Tipologija turističkih destinacija .....	17
1.9. Suvremen odnos turista i turističke destinacije .....	19
1.10. Konkurentnost turističke destinacije i održivi turizam .....	20
<b>2. MARKETING TURISTIČKE DESTINACIJE .....</b>	<b>30</b>
2.1. Proces upravljanja marketingom turističke destinacije.....	31
2.2. Faze upravljanja marketingom turističke destinacije .....	32
2.2.1. <i>Planiranje</i> .....	32
2.2.2. <i>Implementacija</i> .....	34
2.2.3. <i>Kontrola</i> .....	35
<b>3. INTERNI MARKETING .....</b>	<b>37</b>
3.1. Opći koncept marketinga.....	37
3.2. Eksterni i interni marketing .....	39
<b>4. INTERNI MARKETING TURISTIČKE DESTINACIJE .....</b>	<b>45</b>
4.1. Dionici internog marketinga turističke destinacije.....	45
4.2. Hotelijeri .....	49

4.2.1. <i>Marketinško formiranje turističkog proizvoda hotelijerskog poduzeća</i> .....	51
4.2.2. <i>Interni i eksterni čimbenici hotelskog proizvoda</i> .....	52
4.2.3. <i>Planiranje</i> .....	54
4.2.4. <i>Organiziranje u hotelijerstvu</i> .....	56
4.2.5. <i>Hotelska organizacija po odjelima</i> .....	57
4.3. <i>Zabavni sadržaji i rekreacije</i> .....	59
4.4. <i>Poduzetnici turističkog posredovanja – turističke agencije i turoperatori</i> 61	
4.5. <i>Državne institucije na lokalnoj i nacionalnoj razini</i> .....	64
5. <b>ANALIZA INTERNOG MARKETINGA NA PRIMJERU ISTRE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE</b> .....	67
5.1. <i>Hrvatska kao turistička destinacija</i> .....	67
5.2. <i>Istra – o destinaciji, turistički proizvod, održivi turizam i interni marketing</i> .....	69
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	77
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	83
<b>POPIS SLIKA</b> .....	89
<b>POPIS TABLICA I GRAFIKONA</b> .....	90

## UVOD

Tema ovog diplomskog rada je „Interni marketing turističkih destinacija“. Cilj rada je definirati i objasniti interni marketing turističkih destinacija sa svrhom njegova boljeg razumijevanja u praksi. Interni marketing u srži ima opći koncept marketinga turističke destinacije te je usmjeren na interne ili unutarnje dionike u turizmu (poduzetnike, lokalno stanovništvo, kreatore zabavnih sadržaja i rekreacija, posrednike u turizmu) koji su međusobno povezani istim ciljevima koji dovode do željenih učinaka turizma u određenoj destinaciji.

Rad se sastoji od pet dijelova. Nakon Uvoda, u prvom se dijelu rada pojmovno određuje i definira turizam, i turistički sustav te ekonomski učinci turizma. Nadalje, definira se marketing u turizmu i objašnjava njegova primjena, karakteristike te okruženje marketinga u turizmu. Također, u istom je dijelu rada definirana i pojmovno određena turistička destinacija, objašnjena je turistička destinacija kao sustav, navedene tipologije turističkih destinacija, pojašnjen suvremen odnos turista i turističke destinacije te konkurentnost turističke destinacije i održivi turizam.

U drugom dijelu rada pažnja je usmjerena na definiranje i pojašnjenje marketinga turističke destinacije, pri čemu je naglasak stavljen na proces upravljanja marketingom turističke destinacije, koji sadrži fazu planiranja, implementacije i kontrole. Nadalje, govori se i o konkurentnosti turističke destinacije koja se analizirana na temelju izvješća Svjetskog gospodarskog foruma (WEF) te o održivom razvoju turističke destinacije.

U trećem dijelu rada obrađen je teorijski okvir internog marketinga. Zbog njegova boljeg razumijevanja tu su još objašnjeni opći koncept marketinga te eksternog marketinga.

Četvrti dio rada posvećen je internom marketingu turističke destinacije te dionicima internog marketinga turističke destinacije s posebnim naglaskom na hotelijere, odnosno hotelijerstvo, kod kojeg se objašnjava marketinško formiranje turističkog proizvoda, te interni i eksterni čimbenici hotelskog proizvoda, planiranje i organiziranje u hotelijerstvu, hotelska organizacija po odjelima. Nadalje, objašnjena je uloga ostalih dionika u internom marketingu turističke destinacije - zabavni



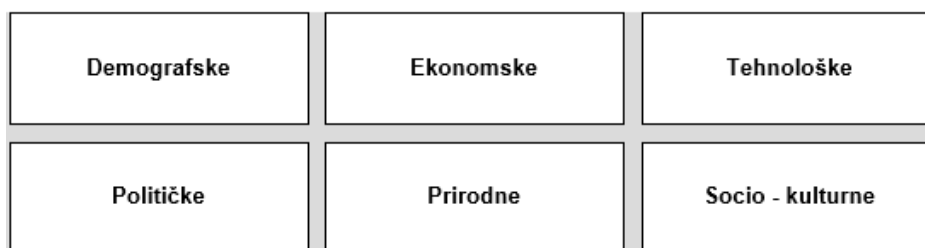
sadržaji i rekreacija, turističke agencije i turoperatori te državne institucije na lokalnoj i nacionalnoj razini.

U petom dijelu rada izvršena je analiza internog marketinga na primjeru Istre kao najrazvijenije turističke destinacije na području Republike Hrvatske. Najprije se ukratko opisana Hrvatska kao turistička destinacija a potom je pažnja usmjerena na turističku destinaciju Istra, na njen turistički proizvod, održivi turizam i interni marketing.

Prilikom izrade rada korištene su slijedeće metode: metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, povijesna metoda, metoda komparacije, deskriptivna metoda te matematička metoda.

# 1. TURIZAM I TURISTIČKA DESTINACIJA – TEMELJNE ODREDNICE

Turizam je složena pojava koju su definirali brojni autori, od početka njegova razvoja pa sve do danas kada je prerastao u multidimenzionalnu pojavu koja ima utjecaj na sve sfere ljudskoga života i na mnoge ekonomske aktivnosti. Od uvijek se turizam povezivao sa zadovoljavanjem turističkih potreba koje su praćene turističkom ponudom. Turizam podrazumijeva uključenost velikog broja dionika, od pojedinaca, poduzetnika, organizacija do destinacija pa se u skladu s navedenim različito i definira. Jedna od definicija predstavlja turizam kao „skup aktivnosti osoba tijekom njihova putovanja i boravka u mjestu izvan svojega uobičajenog boravišta, u trajanju od najviše godine dana bez prekida, radi odmora, posla i drugih razloga koji nisu povezani s obavljanjem djelatnosti koje plaća posjećeno mjesto.“<sup>1</sup> Tržišni pristup turizmu podrazumijeva proces razmjene između ponuđača i potrošača, odnosno podrazumijeva proces potrošnje koja je temelj turizma. Velika globalna kretanja na turističkom tržištu, kao i konkurentnost pojedinih turističkih destinacija snažno su povezane, zbog čega je u konačnici važno pratiti promjene i trendove na turističkom tržištu. Naime, turističko okruženje karakteriziraju stalne i brojne promjene, a najveći utjecaj čine: demografsko, ekonomsko, tehnološko, političko, prirodno, i društveno – kulturno okruženje. Slika 1. prikazuje vrste promjena u turističkom okruženju.

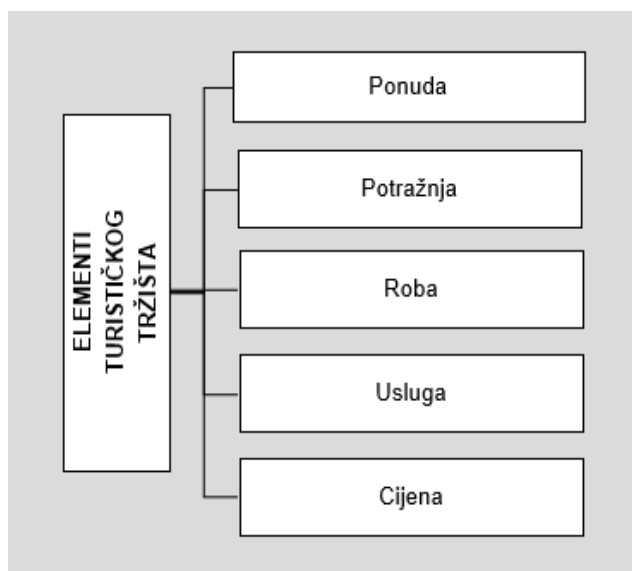


Slika 1.: Promjene u turističkom okruženju

Izvor: Izradila autorica prema: Dobre, R., *Menadžment turističke destinacije*, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, 2004., str. 7.

<sup>1</sup> Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2008., str. 4.

Turističko tržište predstavlja „skup odnosa ponude i potražnje usluga i dobara koji služe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru, tj. skup ponude i potražnje koji nastaje pod utjecajem turističkih kretanja.“<sup>2</sup> Osnovni konstitutivni elementi svakog tržišta, pa tako i turističkog, su ponuda i potražnja, robe i usluge te cijena. Slika 2. prikazuje temeljne elemente turističkog tržišta.



Slika 2.: Temeljni elementi turističkog tržišta

Izvor: Izradila autorica prema: Popesku, J., *Menadžment turističke destinacije*, Mladost, Beograd, 2011., str. 57.

U moderno doba, turističko je tržište najvažniji čimbenik iz makro okruženja turističke destinacije (odnosi se na: postojeće i potencijalne turiste, njihov broj, usmjerenje ka turističkim destinacijama, boravak u određenoj destinaciji, duljinu boravka, uvjete potrošnje, vrijeme putovanja i temeljne motive odabira turističke destinacije) te iz mikro okruženja (npr. konkurencija na nacionalnom tržištu, zagađenost destinacije), kao i veza između mikro i makro čimbenika koja podrazumijeva vezu između potrošača, lokalne zajednice i ponuđača.

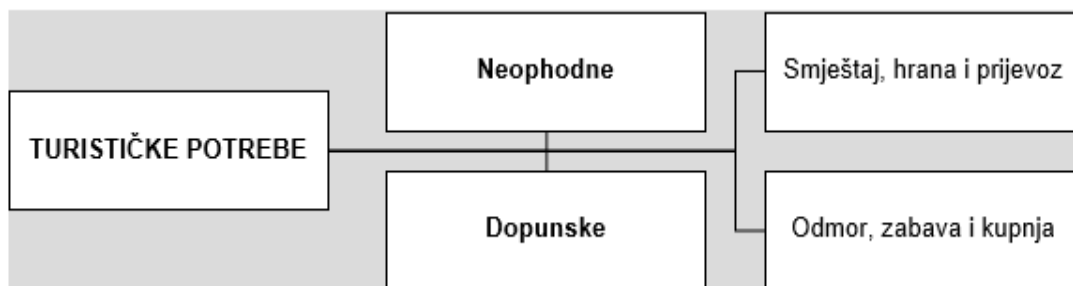
Isto tako, može se reći kako se turističko tržište sastoji od dva dijela, odnosno od emitivnog turističkog tržišta i receptivnog turističkog tržišta.<sup>3</sup> Naime, emitivno turističko tržište je dio turističkog tržišta na kojem se nalazi veća koncentracija

<sup>2</sup> Popesku, J., *Menadžment turističke destinacije*, Mladost, Beograd, 2011., str. 56.

<sup>3</sup> Križman Pavlović, D., op.cit., str. 11.

turističke potražnje, dok je receptivno turističko tržište dio tržišta na kojem prevladava turistička ponuda.

Turistička potražnja predstavlja rezultat razmišljanja, odnosno nastojanja da se zadovolje određene turističke potrebe. Naime, turistička potreba se može definirati kao specifična potreba koja zadovoljava čovjekovu potrebu za turističkim korištenjem slobodnog vremena, a u okviru kojeg on zadovoljava svoje primarne i sekundarne potrebe.<sup>4</sup> U odnosu na turističku potražnju, turistička potreba se odnosi na skup pojedinačnih potreba koje zajednički zadovoljavaju pojedinca ili grupu potrošača u njihovoj namjeri da se odmore i rekreiraju na turistički način s ciljem obnavljanja svoje psihičke i fizičke kondicije. Nadalje, turističke potrebe se mogu podijeliti na dvije osnovne vrste, kako prikazuje Slika 3.



Slika 3.: Turističke potrebe

Izvor: Izradila autorica prema: Popesku, J., *Menadžment turističke destinacije*, Mladost, Beograd, 2011., str. 61.

„Turističke potrebe“<sup>5</sup> se mogu podijeliti i sukladno opširnijim i detaljnijim navodima, a to su:

- potreba za rekreacijom,
- potreba za odmorom,
- potreba za kulturnim doživljajem,
- potreba za upoznavanjem (s drugim ljudima),
- potreba za upoznavanjem (drugih krajeva i zemalja),
- potreba za zabavom, i

<sup>4</sup> Dobre, R., *Menadžment turističke destinacije*, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, 2004., str. 15.

<sup>5</sup> Ibidem, str. 16.

- potreba za prehranom, prijevozom i smještajem.

Sukladno prethodno navedenim činjenicama, s druge strane nalazi se i turistička potrošnja koja čini poseban oblik potrošnje, a motivirana je turističkim potrebama. Naime, turistička potrošnja se financira iz sredstava osobnog dohotka, a kako bi se turistička potrošnja realizirala, osoba, odnosno pojedinac, mora imati potrebu da se uključi u turističke tokove, mora raspolagati slobodnim vremenom, novčanim sredstvima, a mjesto u koje osoba putuje mora imati određenu ponudu.<sup>6</sup>

Turistička ponuda i potražnja ovise jedna o drugoj, a razlikuju se sukladno karakteristikama. Tako su obilježja turističke potražnje mobilnost, heterogenost, elastičnost i sezonalnost, a turističke ponude statičnost, heterogenost primarna neelastičnost i sezonalnosti.<sup>7</sup>

Mobilnost predstavlja rezultat nemogućnosti skladištenja i nedjeljivosti turističkih usluga, zbog toga što se usluge troše tamo gdje se nalaze turistički resursi. Isto tako, mobilnost je posljedica zemljopisne udaljenosti emitivnih tržišta od receptivnih tržišta, te se zbog tih razloga turistička potražnja mora kretati prema turističkoj ponudi. Stoga je vrlo važan razvoj prometnica između tih dvaju tržišta. U odnosu na mobilnost, heterogenost (raznolikost) turističke potražnje nastaje zbog individualnih obilježja turističkih korisnika, odnosno njihovih potreba i želja, koji su uzrokom njihova različita ponašanja kao kupaca.

Nadalje, jedno od osnovnih karakteristika turističke potražnje je i njena elastičnost, što znači da reagira na promjene nastale kod određenih pojava o kojima ovisi. Elastičnost može biti primarna i sekundarna. Kod primarne elastičnosti turistička je potražnja osjetljiva na promjene u ekonomskim kategorijama o kojima ovisi. Izrazito je elastična prema visini ostvarenog dohotka i razini cijena. Sukladno prethodno navedenim činjenicama, turistička potražnja pada ili raste s obzirom na osobni dohodak.

S druge strane, sekundarna elastičnost pokazuje promjenjivost potražnje u odnosu na promjene koje se događaju u sektoru ponude.

---

<sup>6</sup> Senečić, J., *Marketing menadžment u turizmu*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2006., str. 8.

<sup>7</sup> Križman Pavlović, D., op.cit., str. 47.

Uz prethodno navedena obilježja postoje i čimbenici turističke potražnje koji uvelike utječu na turističku potražnju i odluke turista. Naime, najveći utjecaj na potražnju imaju osobni motivi, potrebe i želje.

Odmor, odnosno turističko putovanje predstavlja vrijeme kada se nastoje ostvariti potrebe i želje te kontakt sa pojedinim ljudima.

„Sezonski karakter poslovanja“<sup>8</sup> stvara problem nedovoljne iskorištenosti kapaciteta, a nepokretnost **turističke ponude**, odnosno njena vezanost za destinaciju, doprinosi tome da se ponuda ne može brzo i jednostavno mijenjati kao što je to slučaj kod potražnje, dok opća turistička infrastruktura ostvaruje pre nizak stupanj iskorištenosti izvan sezone. Turistička potražnja može imati pozitivan ili negativan poticaj pod utjecajem čimbenika koje nameće društvo, a s druge strane vrijednosti i norme uvjetuju stav prema slobodnom vremenu i putovanjima.

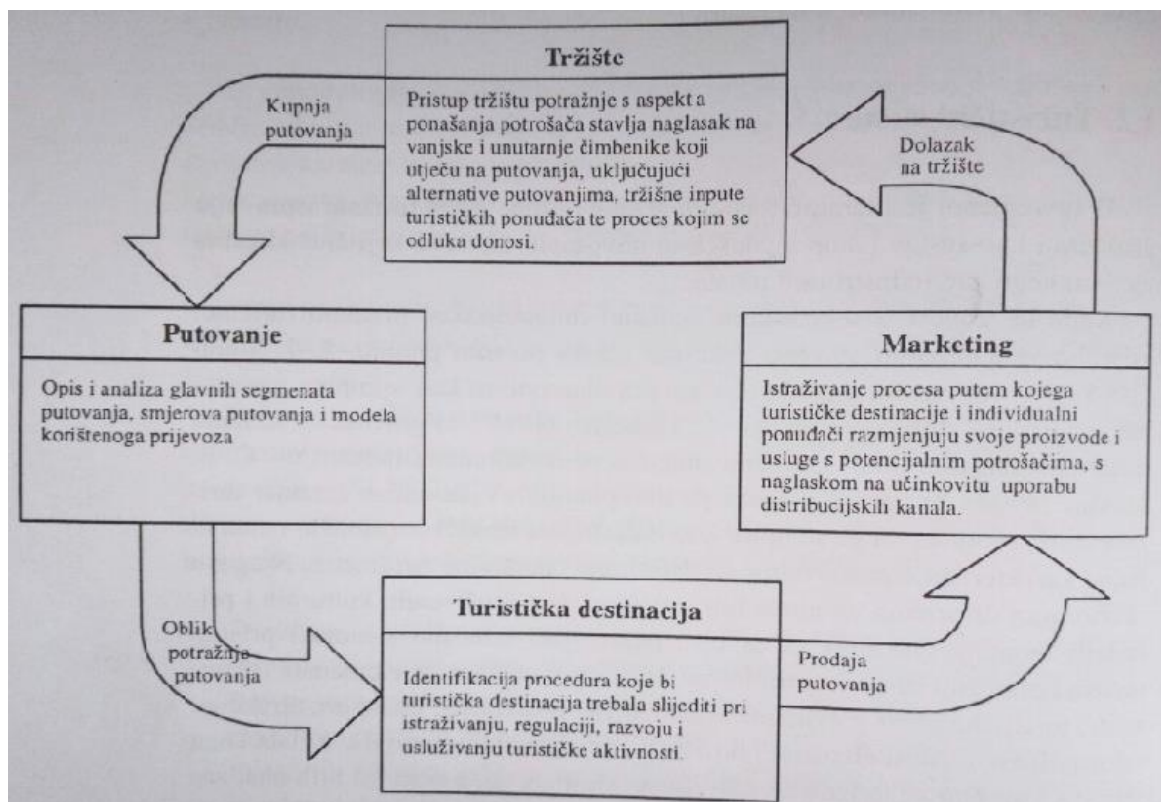
### 1.1. Turistički sustav

Turizam se danas promatra kao sustav međusobno povezanih dijelova koji čine jednu skladnu cjelinu. Industrijski pristup turizmu predstavlja pristup sustava povezanih industrija kretanja ljudi. Turizam predstavlja „skup odnosa i pojava zbog niza interakcija koje se odvijaju pri susretu turista s turističkom destinacijom. Turizam je kompletna potražnja i potrošnja stranaca koja izaziva proizvodnju raznih dobara i usluga u receptivnoj zemlji. Turizam je dio nacionalne ekonomije koji opskrbljuje putnike koji posjećuju lokacije izvan mjesta boravka.“<sup>9</sup> Proces razmjene između ponuđača i potrošača čini tržišni pristup turizmu koji je prihvatljiviji jer težište stavlja na proces potrošnje. Dakle, u turističkom sustavu turizam se promatra kao proces kojemu je u središtu tržišni pristup. Slika 4. prikazuje turistički sustav prema Millu i Morrisonu.

---

<sup>8</sup> Senečić, J., op.cit., str. 10.

<sup>9</sup> Gržinić, J., *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2014., str. 16.



Slika 4.: Turistički sustav Milla i Morrisona

Izvor: Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2008., str. 8.

Vidljivo je da Mill i Morrison turistički sustav integriraju kroz četiri dijela:<sup>10</sup>

- tržište,
- putovanja,
- turističke destinacije i
- marketing.

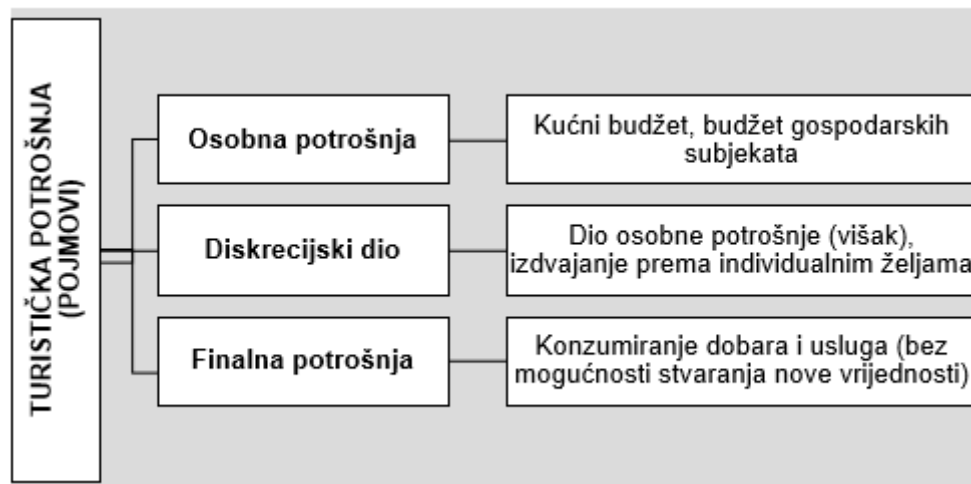
Tržište podrazumijeva potrebu ponašanja potrošača, pri čemu se analizira kupnja putovanja. Putovanja se odnose na kretanje posjetitelja, te na njihove karakteristike. U turističkoj destinaciji se nalaze skupine objekata i atrakcija koje se žele posjetiti, pa je potrebno kreiranje politike i marketinško planiranje usmjereno ka zadovoljavanju potreba turista, dok marketing turističke destinacije stremi ka postojećim i potencijalnim posjetiteljima a ostvaruje se kroz posredništvo i primjenu

<sup>10</sup> Križman – Pavlović, D., op.cit., str. 8-9.

marketinškog plana. Prikazani model na Slici 4. je važan, jer se ističe po mreži veza između svakog navedenog elementa. U zadnje vrijeme, osim navedenih elemenata, naglasak se stavlja i na elemente dvosmjernih tijekova na svim razinama (veza između regije i zemlje), te veze između njih, pri čemu su značajnije istaknute veze između potrošača, lokalne zajednice i ponuđača.

## 1.2. Ekonomski učinci turizma

Učinci turizma se ogledaju kroz turističku potrošnju koja je diskrecijski dio osobne, odnosno finalne (neproizvodne) potrošnje namijenjene zadovoljenju turističkih potreba. U nastavku, Slika 5., prikazuje osnovne pojmove vezane uz turističku potrošnju.



Slika 5. Pojmovi turističke potrošnje

Izvor: Izradila autorica prema: VSMTI: [www.vsmti.hr/hr/](http://www.vsmti.hr/hr/) (29.05.2019.)

Razlike u obilježjima potrošnje u mjestu stalnog boravka i potrošnje na turističkom putovanju velikim dijelom uvjetuju rast turističkih kretanja. Naime, u današnje vrijeme, ljudima je zanimljivo otkrivati nešto novo i nepoznato. U tom slučaju, ponašanje potrošača u velikom broju slučajeva prelazi iz racionalne u iracionalnu (hedonističku) sferu, odnosno potrošnju. Naime, kako bi se maksimizirala turistička potrošnja, a time i njeni ekonomski učinci, svi sudionici turističke ponude,



svoje aktivnosti moraju maksimalno podrediti zadovoljenju turističkih potreba. Ekonomske funkcije i učinci turizma se mogu definirati kao promjene u strukturi gospodarstva turističkih emitivnih, tranzitnih i receptivnih zemalja koje nastaju kao posljedica turističkih kretanja i turističke potrošnje.

„Na veličinu ekonomskog učinka u određenom području utječu sljedeći čimbenici:

- vrsta turističke destinacije i njezin turistički proizvod,
- veličina turističke potrošnje u destinaciji i opseg njezine cirkulacije u sklopu lokalnoga gospodarstva,
- veličina i vrsta lokalnoga gospodarstva (tj. je li ono ovisno o uslugama, proizvodnji ili je mješovitoga tipa),
- stupanj do kojega je lokalno gospodarstvo uspjelo riješiti problem sezonalnosti i osigurati cjelogodišnje poslovanje.“<sup>11</sup>

Ekonomski učinci međusobno su ovisni o ostalim, tj. društvenim, kulturološkim, ekološkim i drugim učincima koji se postižu razvojem turizma. Ekonomski učinci su povezani s multiplikativnom funkcijom turizma, koja opisuje snagu turizma u multipliciranju dohotka nastalog inicijalnom potrošnjom turista u turističkoj destinaciji.

Zbog multiplikativnih učinaka turističke potrošnje počinju se stvarati potrebe za pokretanjem nove ili povećanjem postojeće ponude dobara ili usluga u turističkoj destinaciji. Isto tako, snaga induktivne funkcije ovisit će o atraktivnostima, tj. o porastu potražnje za pojedinom turističkom destinacijom.

### **1.3. Marketing u turizmu – definicija i primjena**

Kako bi se moglo govoriti o specifičnosti primjene marketinga u turizmu potrebno je razlikovati marketing u turizmu od marketinga običnog proizvoda, jer bitnu razliku čine karakteristike ponude i potražnje. Riječ marketing (eng. to market-ponuditi na tržištu) se odnosi na razmjenu roba i usluga na tržištu.

Sagledavajući turizam, cijeli njegov pojam se odnosi na usluge. Prodaju se nematerijalni doživljaji koje turizam nudi, ne prodaje se materijalna roba koju je

---

<sup>11</sup> Križman - Pavlović, D., op.cit., str. 13.-14.

moguće vidjeti ili isprobati prije kupnje. U tom smislu marketing u turizmu se primjenjuje u svrhu provođenja politike profitnih poduzeća u turizmu, te u svrhu koncepcije organiziranja plasmana kroz turizam nekih određenih cjelina koje se nalaze u određenom prostoru.

Općenito se marketing u turizmu veže uz elemente marketinškog miksa (proizvod, prodaja i distribucija, promocija i cijena), međutim, „marketinška paradigma u današnjem okruženju obuhvaća: klijenta, marke, distribuciju, cijenu i promidžbu.“<sup>12</sup> S obzirom na navedeno, marketing se primjenjuje kako bi se postigle različite aktivnosti nekog poduzeća, koje su potrebne za razvijanje željenog proizvoda koji se plasira na tržište zbog maksimiziranja koristi kupaca i poduzeća.

Važnost marketinga u turizmu ističe se kroz stvaranje pozitivnog imidža državi na turističkom tržištu kroz osmišljavanje marketinškog koncepta i uporabu marketinških metoda, čime javnost percipira državu, kao poželjnu turističku destinaciju. Marketinškim pristupima turizam postaje masovna i opće prihvaćena društvena pojava.

Marketinškim pristupom stvara se marketinški plan „dokument koji analizira sadašnju marketing situaciju, identificira marketing šanse i opasnosti, postavlja ciljeve i razvija strategije za dostizanje ciljeva.“<sup>13</sup> Marketinškim pristupom u turizmu osmišljeni su programi koji razvijaju državu kao destinaciju, te joj pomažu da se odupre snažnoj konkurenciji na tržištu uz pomoć dugoročnih ciljeva.

#### **1.4. Primjena i karakteristike marketinga u turizmu**

Marketing u turizmu je važan zbog uspjeha svakog poduzeća, jer marketinški odjeli imaju najbolju perspektivu u pogledu konkurencije, stanja proizvoda, uvida u potrebe kupaca te interne postupke u koje spadaju stvaranje korporativnog identiteta (imidža poduzeća), određivanje cijena (poznavanje pravog raspona cijena omogućava sigurnije poslovanje, povećanje obujma prodaje te profitabilnosti), usredotočenost na kupce, na prodaju, stvaranje proizvoda koji predstavljaju najjače

---

<sup>12</sup> Raza, I., *Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu: Pune postelje*, Mplus, Zagreb, 2006., str.

2.

<sup>13</sup> Ibidem

oruđe marketinga, te promociju koja je jako bitna zbog usmjeravanja na povećanje prodaje, pa promocija zbog toga predstavlja integralni dio marketinškog procesa kojim se postižu vidljivi rezultati u prodaji, odnosno koristi.

Karakterisitke marketinga u turizmu čine:<sup>14</sup>

- specifičnosti odnosa koji vladaju na turističkom tržištu – turističko tržište je mjesto kretanja ponude i potražanje, pretežno je uslužno koje pretpostavlja dolazak korisnika na mjesto pružanja usluge,
- specifičnosti turističkoga proizvoda,
- specifičnosti turista kao potrošača i njegova ponašanja na tržištu – kupnja turista predstavlja realiziranje potražnje, a potrošnja se realizira kroz zadovoljavanje turističkih potreba konzumiranjem vrijednosti dobra.

Karakteristike marketinga u turizmu čine neopipljivost usluga, neodvojivost, kratkotrajnost te nedosljednost usluga.

Marketing u turizmu predstavlja proces kojim poduzeća, pojedinci, turističke organizacije putem razmjene turističkih proizvoda s potrošačima stvaraju profitnu vrijednost. Razmjena predstavlja transfer opipljivih i neopipljivih vrijednosti između uključenih strana, te će se realizirati samo ako su zadovoljeni preduvjeti uključivanja barem dviju strana (najmanje dvije strane), od kojih svaka ima svoje interese, pri čemu se obvezuju ispoštovati dogovoreno, imaju slobodu prihvaćanja ili odbacivanja ponude, jer odnos s drugom stranom mora biti prihvatljiv, odnosno poželjan.<sup>15</sup> Marketinška razmjena se temelji na potrebama potrošača koje turističke institucije žele zadovoljiti.

Predmeti marketinške razmjene mogu biti opipljivi ili materijalni, neopipljivi ili usluge. „Marketing ideja<sup>16</sup> karakterističan je za neprofitne i društvene organizacije, institucije, udruge. Marketinški koncept teži ostvarivanju dugoročnih i kratkoročnih ciljeva, pri čemu se težište stavlja na ostvarivanje dugoročnih ciljeva. Međutim, za ostvarivanje takve vrste ciljeva potrebna je odgovarajuća marketiška strategija.

## **1.5. Okruženje marketinga u turizmu**

---

<sup>14</sup> Križma Pavlović, D., op.cit., str. 47.

<sup>15</sup> Prevšić, J., Ozretić - Došen, Đ., *Marketing*, Adverta, Zagreb, 2004., str. 27.

<sup>16</sup> Ibidem

Učinkovitost sustava potrošač – posrednik – proizvođač promatra se kroz nekoliko aspekata: nacionalni aspekt (čine ga ustanove, udruge, zajednice, asocijacije koje sudjeluju u zadovoljavanju turističkih potreba), teritorijalni ili administrativni aspekt (turističko mjesto je nositelj turističke ponude) i destinacijski aspekt (čije granice određuje tržište). Uslijed navedenog potrebno je pratiti promjene u okruženju, te u skladu s njima formirati strategije s ciljem prijevremenog, trendovskog nuđenja proizvoda potrošačima, koji su danas jako zahtjevni.

Okruženje marketinga u turizmu ima četiri razine, i to:<sup>17</sup>

- interno okruženje: čine ga varijable unutar organizacije na koje je moguće djelovati, a tu spadaju istraživanje i razvoj, proizvodni kapaciteti, ljudski potencijali, financijski resursi, imidž organizacije, lokacija;
- ciljno tržište: čini ga tržište krajnje potrošnje, domaći i strani kupci, te tržište proizvodne potrošnje – proizvođači, posrednici, ustanove;
- dionici poduzeća: interesne skupine koje utječu na kontekst odlučivanja (dioničari, konkurenti, zaposlenici, sindikati, dobavljači, lokalna zajednica);
- šire okruženje: varijable na koje poduzeće ne može utjecati, već im se u potpunosti prilagođava: demografski čimbenici, ekonomski čimbenici, politički čimbenici, fizički i tehnološki čimbenici.

Djelovanje poduzeća u određenom okruženju zahtijeva njegovu analizu poradi predviđanja utjecaja kojeg ono ima na poslovanje, planiranje i provođenje marketinških aktivnosti. Okruženje marketinga utječe na učinkovitost poduzeća prilikom opskrbe kupaca proizvodima i uslugama.

## **1.6. Turistička destinacija – definiranje i pojmovno određenje**

Izraz destinacija dolazi od „lat. *destinatio*, što znači odredište odnosno mjesto u koje se putuje. Smatra se da je ovaj pojam, navedenog značenja u turističku terminologiju uveden 1970-ih godina, posredstvom zračnog prometa. Njegovo je

---

<sup>17</sup> Križman Pavlović, D., op.cit., str. 51.

značenje danas složenije, a sadržaj, često, različito interpretiran.“<sup>18</sup> Turistička destinacija se sastoji od komponenti atrakcija koje se odnose na atraktivnosti koje motiviraju turiste na dolazak, receptivnih sadržaja koji obuhvaćaju smještajne kapacitete, pristupa (odnosi se na prometne veze), dostupnih paket aranžmana, raznih aktivnosti u destinaciji kojima će se posjetitelji baviti u vrijeme boravka u određenoj destinaciji te od brojnih pomoćnih usluga koje provode destinacijske organizacije s ciljem ispunjavanja potreba turista. Navedene komponente se mogu međusobno kombinirati pa se na takav način formiraju turistički proizvodi. Ono što turiste privlači u izabrane destinacije su prirodne i antropogene atraktivnosti i zanimljivosti te događanja. Upravo te turističke atraktivnosti čine temelje turističkog proizvoda destinacije, kojim se zadovoljavaju potrebe njenih posjetitelja. Količina potražnje turističkog proizvoda ovisi o njegovoj atraktivnosti i promociji na tržištu.

Turistički proizvod destinacije oblikuje se sukladno zahtjevima turističke potražnje, što je potrebno istražiti prije osmišljavanja proizvoda. Za korištenje destinacijskog proizvoda potrebno je organizirati prihvata ugostiteljskih i rekreacijskih usluga, obilazak, uživanje u atraktivnostima destinacije, kupovanje suvenira i druge robe. Svaka turistička destinacija posjeduje prirodnu privlačnost koja je odraz geografske pozicije u prostoru, a neke od prirodnih privlačnosti destinacije su klima, reljef, flora, fauna, vode (rijeke, mora, jezera) koji turistima omogućavaju rekreaciju i odmor.

Na Sredozemlju prevladava rekreativni odmor, koji zahvaljujući moru i suncu turistima omogućava nezaboravne doživljaje, odmaranje, uživanje, bavljenje raznim aktivnostima poput ribarenja, plivanja, veslanja, te drugih raznih sportskih aktivnosti. Važnost reljefa se očituje u horizontalnoj (morska obala) i vertikalnoj (planinaska područja) razvedenosti obale, o čemu ovisi i razvoj ljetnog i zimskog turizma.

Turistički proizvod destinacije čini i bogatstvo destinacije biljnim i životinjskim vrstama, čime se privlače ljubitelji biljaka i životinja. Na temelju svih prirodnih privlačnosti razvija se jedan od suvremenih oblika turizma – ekoturizam, koji predstavlja boravak turista u dobro očuvanoj prirodnoj sredini. Antropogene posebnosti turističkog proizvoda destinacije čine povijesno – kulturne, manifestacijske, etnosocijalne, te umjetno stvorene atrakcije.

---

<sup>18</sup> Križman Pavlović, D., Živolić, S., *Upravljanje marketingom turističke destinacije: stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj*, Ekonomska istraživanja, Vol. 21 (2008) No. 2 (99-113), dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (06.06.2019.)

Turistički proizvod destinacije, također, čine ugostiteljski objekti koju pružaju usluge smještaja, hrane, pića, a s obzirom na pružanje usluga dijele se na hotelijerstvo i restoraterstvo, zatim rekreacijski objekti u kojima se odvijaju turističke rekreacijske aktivnosti, u objektu, ali i izvan objekta, u prirodi. Turistički proizvod destinacije čine i prometni kapaciteti, turistički posrednici te marketinške organizacije za promidžbu destinacije.

Turistički proizvod destinacije „prolazi kroz četiri tržišna ciklusa i to:

- pojave proizvoda,
- ekspanzije proizvoda,
- stabilizacija i
- stagnacija proizvoda na tržištu.“<sup>19</sup>

Turistički proizvodi destinacije se kupuju i prodaju na tržištu, na kojem dominiraju turistički aranžmani i tematska putovanja, koja turistima prodaju agencije. Cijene se formiraju prema uvjetima tržišta, trebaju biti konkurentne i prihvatljive turistima, a profitabilne nositeljima ponude destinacije. Promocijskim aktivnostima privlače se turisti u destinaciji.

### **1.7. Turistička destinacija kao sustav**

U današnje vrijeme, svaka turistička destinacija predstavlja jedan element turističkog sustava, a karakteristična je upravo zbog svojih raznovrsnih obilježja koja je u konačnici određuju. Naime, to može biti geografski položaj, kultura, povijest, klima, gastronomija te neke druge karakteristike po kojima je specifična.

Da bi turistička destinacija bila dio tog sustava, „mora se sastojati od sljedećih komponenti („6A“):

- atrakcije (engl. „attractions“),
- receptivnih sadržaja (engl. „amenities“),
- mogućnosti pristupa (engl. „accessibility“
- paket aranžmana (engl. „available packages“),

---

<sup>19</sup> Berc Radišić, B., *Marketing turističkog proizvoda destinacije*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009., str. 94.

- aktivnosti (engl. „activities“), i
- pomoćnih usluga (engl. „ancillary services“).<sup>20</sup>

U Tablici 1. su prikazane i opisane navedene komponente sustava turističke destinacije.

Tablica 1.: Komponente sustava turističke destinacije

Komponenta	Opis
<b>Atrakcije</b>	Prirodne i društvene – značajne za motivaciju turista
<b>Receptivni sadržaji</b>	Objekti za smještaj, trgovine i zabavni sadržaji
<b>Mogućnost pristupa</b>	Razvoj i održavanje prometnih veza
<b>Paket aranžmani</b>	Sudjelovanje posrednika u prodaji i organizatora
<b>Aktivnosti</b>	Sve one aktivnosti kojima će se turist baviti
<b>Pomoćne usluge</b>	Marketinške, razvojne i kordinacijske aktivnosti

Izvor: Izradila autorica prema: Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2008., str. 61.

Naime, kombinacijom pojedinih komponenti turističke destinacije formira se konačni turistički proizvod. Sukladno tome, odnosno zbog složenosti i specifičnosti turističkog proizvoda, posebna pozornost se trebaja pridati utvrđivanju ovisnosti pojedinih elemenata unutar turističke destinacije kao sustava. Sukladno viđenjima turista, turistički proizvod određene destinacije predstavlja njegovo ukupno iskustvo u toj destinaciji, jer sačinjava cjelinu kojom u konačnici turist zadovoljava svoje potrebe.

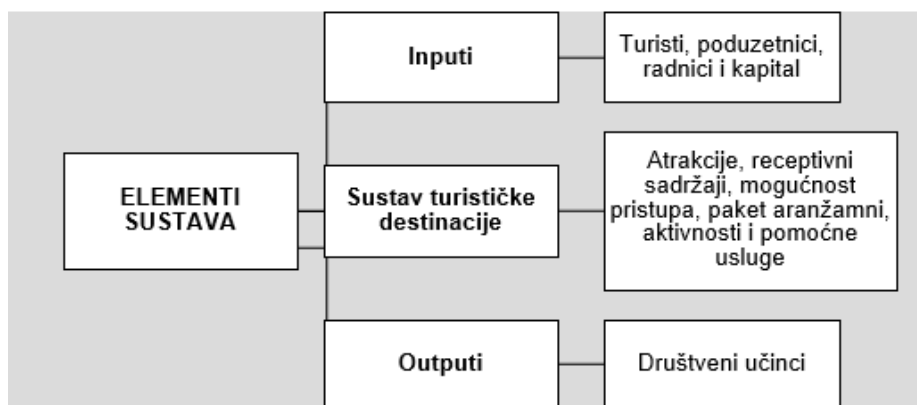
Elementi sustava „turističke destinacije su:

- inputi,
- sustav turističke destinacije, i
- outputi.<sup>21</sup>

Slika 6. prikazuje elemente sustava turističke destinacije.

<sup>20</sup> Križman Pavlović, D. *Marketing turističke destinacije*, op.cit., str. 61.

<sup>21</sup> Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, op.cit., str. 62.



Slika 6.: Osnovni elementi sustava turističke destinacije

Izvor: Izrada autorice prema: Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2008., str. 62.

Prethodno navedeni elementi sustava turističke destinacije dovode do vanjskih utjecaja koji se mogu definirati kroz preferencije turista, konkurenciju, tehnologiju, zakonodavstvo, tehnologiju, politiku, demografiju i ekologiju. Prikazani model turističke destinacije karakteriziraju interakcije turista, zaposlenika, domicilnog stanovništva, zatim utjecaj vanjskog okruženja na procese unutar destinacije te sustavni pristup koji se temelji na inputima i outputima.

### 1.8. Tipologija turističkih destinacija

Turistička destinacija može biti lokalnog, nacionalnog i kontinentalnog karaktera, a dijeli se prema veličini tržišta destinacije te prema dužini boravka turista.<sup>22</sup> Slika 7. prikazuje temeljne karakteristike turističkih destinacija.



<sup>22</sup> Berc – Radišić, B., op.cit., str. 98.



## Slika 7. Karakteri turističke destinacije

Izvor: Izrada autorice prema: Berc – Radišić, B., *Marketing turističkog proizvoda destinacije*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009., str. 97.

Nadalje, prema veličini tržišta, turističke destinacije se mogu podijeliti na regionalne, nacionalne i međunarodne. Regionalne destinacije obuhvaćaju uži prostor sa specifičnim turističkim proizvodom, dok nacionalne obuhvaćaju ponudu jedne države. U odnosu na prethodno navedene, međunarodne destinacije obuhvaćaju više regionalnih zajednica i više država. Isto tako, prema dužini boravka turističke destinacije mogu biti primarne i sekundarne. Primarnu destinaciju turisti odabiru kao glavni cilj putovanja te se u njima najviše zadržavaju, dok se u sekundarnim destinacijama zadržavaju kraće, i to zbog toga jer se nalaze između turista i primarne destinacije.

Osim navedenih podjela, turističke destinacije se još dijele na primorske, planinske, jezerske, otočne, turističke destinacije prema glavnim gradovima (glavni gradovi privlače posjetitelje zbog turističkih, poslovnih, obiteljskih, kulturnih te drugih razloga), razvijeni tradicionalni centri (naselja koja se smatraju centrima turističkog razvoja, turistički sadržaji i strukture dominiraju na tom prostoru), *touring* centri (gradovi s visokom koncentracijom sekundarnih turističkih sadržaja, dobrih prometnih veza te prirodnih i kulturnih atrakcija), svrhovito izgrađeni turistički centri (u centru su osigurani svi sadržaji koji su potrebni turistima tijekom njihova boravka).<sup>23</sup> Navedene tipologije su utemeljene na stavovima da turisti posjećuju samo jedno odredište tijekom putovanja. Međutim, razvojem turizma nastale su nove tipologije u skladu sa turističkim putovanja pa je Svjetska turistička organizacija (UNWTO) razvila jedinstvenu tipologiju prema kojoj se turističke destinacije dijele na udaljene destinacije (mjesto koja su jako udaljena od domicila), glavne destinacije (destinacije u kojima se provodi najviše vremena), te na motivirajuće destinacije (turisti su motivirani određenim mjestom).

---

<sup>23</sup> Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, op.cit., str. 64.

## 1.9. Suvremen odnos turista i turističke destinacije

U današnje vrijeme, novi potrošački trendovi, političke promjene, nova tehnologija, globalizacija, zabrinutost zbog okoliša, gospodarska integracija i mnoga druga važna događanja pridonose složenosti upravljanja poduzećem u turizmu. Promjenjivi gospodarski uvjeti, izmijenjeno ponašanje potrošača i nove tehnologije uzrokuju nastanak novih tržišta, odnosno mijenjanju sastav turističke populacije. Isto tako, povećan je udio starijih osoba u turističkim kretanjima, a veći naglasak stavlja se na individualne godišnje odmore te na obrazovni odmor i aktivnu rekreaciju. Rastuća svijest o potrebi očuvanja okoliša utječe na politiku planiranja i turističku potražnju, a priroda, koja predstavlja glavni turistički resurs, sve više nestaje i sve je osjetljivija.

Stručnjaci predviđaju „deset makrotrendova koji imaju znatan utjecaj na potrošača, a to su:

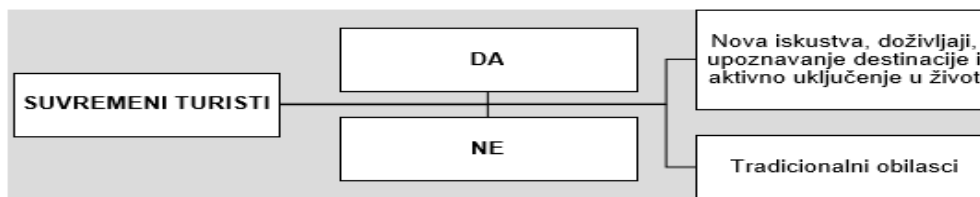
- globalizacija,
- tehnološko ubrzanje,
- mirnodopski rast,
- propast zbog duga,
- promijenjeno ponašanje,
- poticanje rasta,
- „centurizam“ i očekivanja,
- sindrom „blizine doma“,
- usredotočenost, i
- istraživanje.<sup>24</sup>

Kako bi se postigao uspjeh na globalnom turističkom tržištu, usluge koje se nude moraju imati univerzalnu privlačnost, a razvoj novih turističkih proizvoda mora naglasiti prilagodljivost. U suvremenim socijalnim, odnosno ekonomskim uvjetima, može se reći kako nije privilegija putovati već je privilegija doživjeti nešto potpuno novo i nekonvencionalno. Naime, turistička potražnja ne traži samo „bijeg“ od svakodnevnice ili aktivni odmor, nego traži ispunjenje i cjelokupno zadovoljstvo.

---

<sup>24</sup> Vuković, I., „Suvremeni trendovi u razvoju turizma u Europskoj uniji i implikacije na Hrvatsku“, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 1., 2006., str. 38.

Nadalje, u današnje vrijeme više nije važno gdje provesti odmor, nego se pokreće pitanje kako ga provesti, što podrazumijeva visoku kvalitetu i bogat sadržaj pojedinog boravka u određenoj turističkoj destinaciji. Kako bi se ispunila sva prethodno definirana očekivanja, odnosno prethodno postavljeni ciljevi, većina današnjih., tj. suvremenih turista, mora poznavati motive koji utječu na odluke pojedinaca o putovanju. Motivacija je temeljni čimbenik koji pokreće osobu prema ispunjenju pojedinih potreba. Slika 8. prikazuje karakteristike suvremenog turista.



Slika 8.: Karakteristike suvremenog turista

Izvor: Izrada autorice prema: Vukušić, A. M., „Turist kao gost“, *Narodna umjetnost*, 46/2, 2011., str. 163.

Suvremeni turisti su u potrazi za novim iskustvima i doživljajima te sukladno tomu teže upoznavanju destinacija, odnosno ne zadovoljavaju se više tradicionalnim obilascima i promatranju. Također, suvremeni turisti priželjkuju aktivno uključanje u život turističke destinacije u kojoj borave. Nove turističke potrebe traže komunikaciju između dvaju tipova kulture i dviju kulturnih razina, odnosno one iz koje turist dolazi i one gdje odlazi. Ukoliko su te dvije kulture ili kulturne razine približno na istoj razini, njihova komunikacija je lakša i uspješnija.

#### 1.10. Konkurentnost turističke destinacije i održivi turizam

Organizacijsko upravljanje turističkom destinacijom je temelj za ostvarivanje konkurentne prednosti određene turističke destinacije. Model konkurentnosti turističke destinacije se može sastojati od gospodarske, socijalne, kulturne i okolišne dimenzije.

Ministarstvo turizma Republike Hrvatske konkurentnost turističke destinacije definira kao „sposobnost destinacije da učinkovito koristi svoje prirodne, kulturne,

ljudske, umjetne i kapitalne resurse za razvoj i ponudu kvalitetnih, inovativnih, etičkih i atraktivnih turističkih proizvoda i usluga. To se radi u cilju postizanja održivoga rasta u okviru njene sveobuhvatne vizije i strateških ciljeva, povećanja dodane vrijednosti turističkoga sektora, poboljšanja i diversifikacije njene tržišne komponente te optimiziranja atraktivnosti i koristi za posjetitelje i lokalnu zajednicu.<sup>25</sup> Konkrentna turistička destinacija je i ona u kojoj „postoje rentabilna turistička poduzeća, koja imaju efikasnu poziciju na tržištu, atraktivno okruženje, zadovoljavajuća iskustva posjetitelja i lokalno stanovništvo koje joj pruža potporu.“<sup>26</sup> Konkurentnost turističke destinacije je višedimenzionalne prirode, pa da bi se konkurentnost mogla održati potrebno je imati djelotvorne organizacije, provoditi brigu o okolišu, posjetiteljima i o stanovništvu, te provoditi koncept društvenog marketinga.

Lokalni turistički aktivizam je pojam „kojim se pojašnjava stajalište da je razvoj turizma dobar sam po sebi i automatski koristan domaćinima. Takvo stajalište zauzimaju dvije grupe ljudi: političari koji žele gospodarski razvoj te oni koji imaju financijske koristi od turizma.“<sup>27</sup> Navedeno stajalište ne uzima u obzir negativne gospodarske, društvene i okolišne učinke, pa je potrebno uključivanje istih da bi se ostvarila dugoročna i održiva konkurentnost, što je u interesu većini današnjih turističkih destinacija.

Da bi konkurentnost bila održiva marketing turističkih destinacija u srži se vodi pitanjem „kakvo iskustvo ponuditi, a da ga se ne može pronaći negdje drugdje“, što bi značilo da se u srž stavlja kreiranje posebne ponude koja će obilježiti određenu destinaciju kao jedinstvenu i atraktivnu, uslijed čega će doći i do jačanja njezine održive konkurentnosti. Zbog društvenoekonomskih odnosa i perspektiva današnje civilizacije nastao je novi turizam, koji je u funkciji čovjeka i prirode, a to je selektivni i održivi turizam. „U selektivnom turizmu se mijenjaju pozicije svih sudionika u turističkoj ponudi, gdje su najuspješniji oni koji su usko povezani s tržištem i koji se nudeći atraktivne usluge po izboru uz pomoć informatičke tehnologije nastoje približiti

---

<sup>25</sup> Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, *Konkurentnost turističke destinacije i vrste turizma, prijedlog prijevoda UNWTO-ovih definicija*, Zagreb, 2018., str. 7., dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/180926\\_unwto\\_definicije.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/180926_unwto_definicije.pdf) (30.06.2019.)

<sup>26</sup> Pike, S., *Marketing turističkog odredišta: Pristup integriranih marketinških komunikacija*, Plus d.o.o., Zagreb, 2010., str. 46.

<sup>27</sup> Ibidem, str. 48.

korisnicima.<sup>28</sup> Zbog postizanja boljih ekonomskih rezultata, turistička ponuda je bolje osmišljena različitim sadržajima, organizacijskim i promotivnim oblicima vezanim uz kulturne, zabavne, zdravstvene, sportsko rekreativne i druge motive suvremenih turista.

Pojam održivosti turizma pojavio se sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća kada je u Meksiku donesena deklaracija koja se bavila razvojem čovjeka i zaštitom okoliša. Zbog nesklada čovjeka sa prirodom bile su nužne promjene u korist čovjeka i prirode. Čovjekov razvoj je održiv „ako se prirodni eko sustavi koriste kao resursi rasta proizvodnje i potrošnje, ali se sljedećim generacijama ostavljaju u stanju neumanjene kakvoće i iskoristivosti. Održivi razvoj turizma zasnovan je na četiri glavna načela: ekološkoj održivosti, sociokulturnoj održivosti, ekonomskoj održivosti i tehnološkoj održivosti.“<sup>29</sup> Zaštita okoliša se svodi na ekološku održivost koja jamči kompatibilnost razvoja s očuvanjem i održanjem osnovnih ekoloških procesa, biološke raznolikosti i bioloških resursa, pa nove turističke destinacije trebaju uložiti puno znanja s ciljem iskorištavanja ekonomske koristi koju donosi turizam, a da bi se istodobno zaštitila priroda od turističke neodgovornosti. Uz korištenje nove tehnologije moguće je pronaći rješenja za korištenje prirodnih resursa, posebno neobnovljivih (u postupcima pročišćavanja otpadnih voda, kod uklanjanja i recikliranja otpada), te biti okrenut čovjeku i njegovoj boljoj budućnosti.

Usljed navedenog, održivi se turizam može definirati kao „sposobnost turističke destinacije da ostane u ravnoteži s okruženjem, odnosno sposobnost da ostane konkurentna na tržištu usprkos pojavi novih i manje posjećenih destinacija, te da privuče podjednako posjetitelje koji se vraćaju i one koji prvi puta dolaze.“<sup>30</sup> Nakon razdoblja individualnog turizma, nastupilo je razdoblje masovnog turizma koji je zahtijevao razvoj novih selektivnih oblika turizma (ekoturizam, pustolovni, kongresni, vjerski, sportski, ribolovni, elitni, nautički turizam te brojni drugi selektivni oblici turizma) u skladu sa definicijom održivosti. Na razvoj turizma u Europi i drugim zemljama svijeta utjecale su potrebe turista za odmorom, edukacijom, avanturom, za stjecanjem novih iskustava, upoznavanje kulture te drugi motivi, pa je turizam u nekim područjima postao masovan, do granica masovnog uništavanja prirode (velike

---

<sup>28</sup> Jadrešić, V., *Janusovo lice turizma: od masovnog do selektivno održivog turizma*, Plejada d.o.o., Zagreb, 2010., str. 171.

<sup>29</sup> Ibidem, str. 180. – 182.

<sup>30</sup> Ibidem, str. 185.

količine smeća, uništavanje morskih i kopnenih dobara) ali i do granice negativnih utjecaja na lokalno stanovništvo (prepune ulice turista, konflikti s njima, buka posebno u razdoblju sezone, nemogućnost normalnog života i funkcioniranja, prezaposlenost u ljetnoj ili zimskoj sezoni). Uslijed navedenog, pojačana je potreba za održivosti turizma koja je nezaobilazan i sve nužniji imperativ turističkog razvitka.

Svjetski gospodarski forum (The World Economic Forum - WEF) je u posljednjih 12 godina angažirao lidere u turizmu i putovanjima za provođenje analize konkurentnosti putovanja i turizma. Analizom se obuhvaća 136 gospodarstava diljem svijeta, čija se konkurentnost mjeri indeksom konkurentnosti putovanja i turizma. Među ostalim zemljama, analizom se obuhvaća i Republika Hrvatska.

Indeks konkurentnosti putovanja i turizma mjeri „skup čimbenika i politika koji omogućuju održivi razvoj sektora putovanja i turizma, što zauzvrat pridonosi razvoju i konkurentnosti zemlje. Indeks konkurentnosti putovanja i turizma omogućuje svim dionicima da zajedno rade na poboljšanju konkurentnosti industrije u svojim nacionalnim gospodarstvima.“<sup>31</sup> Cilj WEF-ovih izvješća je ukazivanje na potrebu za održivom budućnosti s fokusom na osiguravanju održivog rasta industrije u neizvjesnom sigurnosnom okruženju, uz očuvanje prirodnog okoliša i lokalnih zajednica kao nositelja prirodnih bogatstava.

Indeks konkurentnosti putovanja i turizma čine slijedeći čimbenici:<sup>32</sup>

- čimbenici okruženja (poslovno okruženje, sigurnost i osiguranje, zdravlje i higijena, ljudski resursi i tržište rada, spremnost na ICT),
- pravila putovanja i turizma i uvjeti za njihovo omogućavanje (određivanje prioriteta, putovanja i turizam, međunarodna otvorenost, cjenovna konkurentnost, ekološki uvjeti, održivost),
- infrastruktura (infrastruktura za zračni promet, kopnena i pomorska infrastruktura, turistička infrastruktura),
- prirodni i kulturni resursi (prirodni resursi, kulturni resursi i poslovna putovanja).

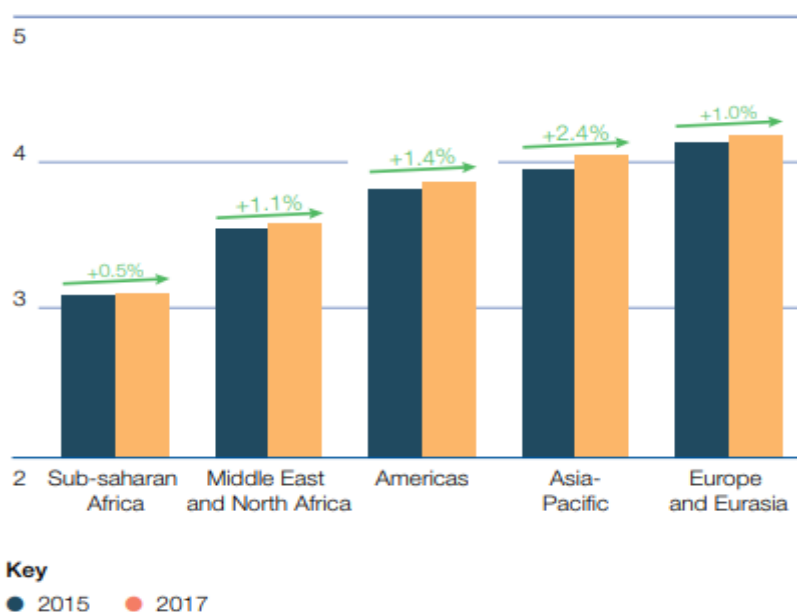
---

<sup>31</sup> WEF, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*, Geneva, 2017., dostupno na: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017> (30.06.2019.)

<sup>32</sup> Ibidem, str. 16.

U 2017. godini, prema indeksu konkurentnosti putovanja i turizma, na prvom mjestu je Španjolska, kao i prethodne 2016. godine, na drugom mjestu je Francuska, a na traćem Njemačka. Slijede redom Japan, Velika Britanija i SAD, koji je u odnosu na 2016. godinu u padu za dva mjesta, Australija (7.), Italija (8.), Kanada (9., jedno mjesto gore u odnosu na 2016. godinu) i Švicarska (10., u padu za 4 mjesta u odnosu na 2016. godinu).<sup>33</sup> Po pitanju regionalnog pregleda konkurentnosti, Europa i Euroazija ponovno su regije s najjaćim ukupnim učinkom indeksa konkurentnosti putovanja i turizma, jer čak 6 zemalja od ukupno prethodno navedenih 10 top ekonomija, pripada tim regijama. Europa je vodeća na ljestvici zahvaljujući kulturnim i prirodnim bogatstvima, dobroj turistićkoj infrastrukturi, međunarodnoj otvorenosti, turistićkoj sigurnosti, okolišnoj politici, održivosti te povoljnom poslovnom okruženju. Grafikon 1. prikazuje Indeks konkurentnosti putovanja i turizma za razdoblje 2015. - 2017. godine po regijama.

Grafikon 1.: Indeks konkurentnosti putovanja i turizma 2015. - 2017., po regijama



Izvor: WEF, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*, Geneva, 2017., str. 8., dostupno na: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017> (30.06.2019.)

<sup>33</sup> Ibidem, str. 15.

Iz Grafikona 1. je vidljivo da je Indeks konkurentnosti putovanja i turizma u 2017. najizraženiji u Europi i u zemljama Euroazije, slijede ih zemlje Pacifika, Amerika, zemlje Bliskog istoka i Sjeverne Afrike te zemlje Subsaharske Afrike.

U odnosu na 2015. godinu regije su zadržale iste pozicije i ono što je primjetno je to da je Indeks konkurentnosti putovanja i turizma u svim regijama u rastu. Na području Europe i Euroazije je to za 1 % u odnosu na 2015., na području Pacifika 2,4 %, u Americi za 1,4 %, na Bliskom istoku za 1,1 % te na području Subsaharske Afrike za 0,5 %. Od Europskih zemalja najkonkurentnije su, kako je prethodno navedeno, Španjolska, Njemačka, Francuska, Japan, Britanija te druge zemlje. Hrvatska je smještena u skupinu zemalja južne Europe te je na ljestvici zauzela 32. mjesto od ukupno 136 gospodarstava obuhvaćenih analizom, i na taj način konkurirala Malti (36. mjesto), Turskoj (44. mjesto) i Cipru (52. mjesto).<sup>34</sup>

Španjolska je svoj uspjeh doživjela na temelju jedinstvene ponude kulturnih, i prirodnih resursa, u kombinaciji sa zdravom turističkom infrastrukturom, zbog dobre zračne prometne povezanosti, jake političke podrške, lakoće fiskalne politike te zbog preusmjeravanja turizma iz sigurnosno ugroženog Bliskog istoka.

Francuska je na drugom mjestu usprkos terorističkim napadima koji su u 2015. i 2016. godini utjecali na sigurnost turističkih dolazaka. Ono što je karakteristično za razvoj turizma i putovanja su kulturni resursi, dobra zračna povezanost, primjereno korištenje prirodnih resursa, dobra tržišna konkurentnost zbog smanjenja cijena hotela i poreza na ulaznice. Francuska je poboljšala svoju održivost okoliša smanjenjem izravnih utjecaja na sektorske aktivnosti te potpisivanjem ugovora o zaštiti okoliša, dok je poslovno okruženje pogodovalo ulaganjima u EU, s nižim troškovima izgradnje i pronalaskom učinkovitih zakonskih rješenja kod privatnih sporova.

Susjedna Italija je zadržala svoje konkurentno osmo mjesto, kao i prethodnih godina na temelju kulturnih i prirodnih bogatstava te zbog razvijene turističke infrastrukture. Sigurnosni i okolišni čimbenici nisu na zavidnom mjestu pa su pojačane mjere zaštite od terorizma i kriminala te zakonski postupci u vezi s izgradnjom i uništavanjem okolišnih dobara.

---

<sup>34</sup> Ibidem, str. 10.



Konkurentnost turističke destinacije može se mjeriti i na temelju zadovoljstva turista te na temelju sigurnosti. „Sigurnost je temeljna potreba i pretpostavka učinkovitog turizma, stoga je sigurnosti potrebno posvetiti posebnu pozornost, osobito danas kada je ona postala globalni izazov.“<sup>35</sup> To bi značilo da je danas sigurnost prijeko potreba jer su u svijetu sve učestalije terorističke akcije u kojima stradavaju brojni turisti, pa se broj stranih turista u ugroženim područjima drastično smanjuje, što se negativno odražava na gospodarstvo zbog smanjenja zarade koju turizam donosi. Osjećaj sigurnosti u zemlji je jedan od osnovnih elemenata izbora destinacije kod odmorišnog turizma, posebno turistima koji putuju s djecom.

Zemlje u kojima je turizam jedna od osnovnih gospodarskih aktivnosti moraju stvarati uvjete za sigurnost turista, kao i za sigurnost pružatelja turističkih usluga. Svjetska turistička organizacija (UNWTO) obvezuje zemlje, u kojima je turizam gospodarska aktivnost, na uključivanje sigurnosnih mjera za identifikaciju potencijalnih rizika i propisivanje odgovarajućih sigurnosnih mjera. Od uvijek je potreba za sigurnošću bila jedna od osnovnih ljudskih potreba, pa je ovdje potrebno spomenuti A. Maslowa koji je smatrao da se „potreba za sigurnošću odnosi na slobodu, stabilnost, zaštitu, isključivanje straha, kaosa, pljački, bezakonja, raznih ograničenja i slično.“<sup>36</sup> Kada se govori o sigurnosti činjenica je da apsolutna sigurnost ne postoji u bilo kojem području ljudskog života, djelatnosti, u cjelokupnom okruženju, pa tako niti u području turizma. Zadovoljstvo kao determinanta lojalnosti turista može se mjeriti i na temelju zadovoljstva kvalitetom u bilo kojem području turizma. Današnji turisti traže „integriranu kvalitetu, a to znači tehnički standardiziranu, raznovrsnu ponudu i izvornost sadržaja. Novim zahtjevima turističke potražnje može odgovoriti samo turizam koji obuhvaća lokaciju, mjesto i regiju kao odredište turističkog putovanja i boravka. Ta činjenica uvelike usložnjava planiranje, kao i upravljanje takvim sustavom.“<sup>37</sup> Da bi turizam bio konkurentan, posebno u međunarodnim razmjerima potrebno je razviti poseban odnos prema kvaliteti koja predstavlja ukupnost obilježja kojima je moguće zadovoljiti kupce. Poslovna uspješnost je povezana s razinom kvalitete, koja se danas očituje posjedovanjem certifikata u pojedinim granama proizvodnje roba i usluga. Sigurnost je „komponenta kvalitete na poslovnoj i organizacijskoj razini, dok je na društvenoj razini sigurnost prikaz

---

<sup>35</sup> Matika, D., Gugić, A., *Turizam i sigurnost*, adriatica.net, Zagreb, 2007., str. 17.

<sup>36</sup> Ibidem, str. 18.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 267.

funkcionalne pouzdanosti infrastrukture i usluge. Sve češće se izbor turističke destinacije temelji na informacijama o sigurnosti i sigurnosnoj situaciji. To je i razlog zbog kojeg turistička destinacija mora biti osigurana protiv terorističkog djelovanja ili bilo kakvih oblika kriminala.<sup>38</sup> Sigurnost je, kao komponenta kvalitete, potrebna za razvoj turizma u turističkoj destinaciji. UNWTO definira sigurnost kao „odrednicu kvalitete u turizmu, budući da finalni turistički proizvod ne smije predstavljati opasnost za živote ljudi ili opasnost za imovinu, a pritom se misli na poštovanje standarda sigurnosti i zaštite koji su propisani zakonom. Nadalje, higijena i poštovanje propisanih sanitarnih propisa jedna su od temeljnih odrednica kvalitete u turizmu. Standardi čistoće smještajnih, ugostiteljskih i drugih objekata trebaju se poštovati kako bi se dosegla potrebna razina kvalitete. Uklanjanje fizičkih, komunikacijskih i svih drugih prepreka, odnosno uspostavljanje pristupačnosti destinacije, iznimno je važno u postizanju potrebne razine kvalitete. Nedvosmislenost, transparentnost i autohtonost turističke ponude važne su odrednice kvalitete u kojima se u obzir uzima istinitost i točnost informacija o ponudi koja se nudi, kao i o izvornosti ponuđenog sadržaja, uz poštovanje obilježja kulture i tradicije destinacije.“<sup>39</sup> Svakoj turističkoj destinaciji bi trebalo biti važno sigurnosno zadovoljstvo turista, njihovo iskustvo, osjećaji i doživljaji stečeni u destinaciji, jer upravo navedeno čini temelje za lojalnost turista, za njihov ponovni dolazak ili davanje preporuka za odmor poznanicima, prijateljima, obiteljima. Konkurentnost Hrvatske ovisi o razvoju novih te poboljšanju postojećih turističkih proizvoda, a osnovni cilj Vlade je postizanje visoke razine kvalitete zaposlenika koji pružaju usluge, visoku kvalitetu usluga, smještaja, organiziranog boravka i visoku kvalitetu ukupnog turističkog doživljaja. Ministarstvo turizma nastoji unaprijediti strukturu smještajnih kapaciteta, razviti bolju ponudu, te poticati malo i srednje poduzetništvo u turizmu, s ciljem održavanja lojalnosti postojećih turista te privlačenja novih turista.

U 2017. godini u Hrvatskoj je provedeno THOMAS istraživanje pod nazivom „Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj – TOMAS Ljeto 2017.“. Prema navedenom

---

<sup>38</sup> Boban, M., *Turizam i sigurnost – planiranje sigurnosti u turizmu kao značajan ekonomski faktor uspješnosti Hrvatske kao poželjne turističke destinacije*, Terracon Business News, 2016., dostupno na:

<http://terraconbusinessnews.com/turizam-i-sigurnost-planiranje-sigurnosti-u-turizmu-ka-znacajan-ekonomski-faktor-uspjesnosti-hrvatske-ka-pozeljne-turisticke-destinacije/> (30.06.2019.)

<sup>39</sup> Golob, M., Sirotić, T., Golob, M., *Istraživanje kvalitete i razine zadovoljstva turista turističkom ponudom*, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 2 (2014), No. 1, str. 28, dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (30.06.2019.)

istraživanju, došlo se do spoznaje da je Hrvatska sve više prepoznatljiva destinacija koja ima raznoliku turističku ponudu. Na temelju navedenog istraživanja dobiven je uvid u motive dolazaka, o zadovoljstvu turista proizvodima i uslugama na temelju čega se mogu dobiti uvidi u buduće pripreme programa i aktivnosti. Prema ocjenama ispitanika, najbolje ocijenjeni elementi ponude Hrvatske su „ljepota prirode i krajolika, ljubaznost osoblja u smještajnom objektu, osobna sigurnost, pogodnost za provođenje obiteljskog odmora i ugođaj ('atmosfera'). Ujedno su ti aspekti ponude uz kvalitetu smještajne i ugostiteljske ponude, elementi kojima su ispitanici dali bolje ocjene Hrvatskoj nego li konkurentskim destinacijama kao što su Portugal, Španjolska, Italija, Turska, Francuska, Grčka, Slovenija, Crna Gora.“<sup>40</sup> Ono što je najvažnije je to da Hrvatska više nije poznata samo kao zemlja sunca i mora, već turisti navode prepoznatljivost gastronomske ponude, ponude velikog broja selektivnih oblika turizma, što je dokaz o promjenama percepcije i stavova turista, uslijed čega je potrebno obratiti pozornost na stalno unaprijeđenje ponude koja će se prilagođavati zahtjevima tržišta, s ciljem stvaranja dugoročnog razvoja turizma.

Europska komisija je razvila projekt ETIS – Europski sustav pokazatelja za turizam za održiva odredišta. Indikatori ETIS-a mjere održivost destinacije na lokalnoj razini, na temelju kojih se prate rezultati i donose odluke uz pomoć kojih se radi na unaprijeđenju razvoja održivog turizma određene destinacije. Indikatori obuhvaćaju 27 glavnih čimbenika koji se u određenim destinacijama dopunjavaju dodatnim pokazateljima. Neki od osnovnih pokazatelja su pokazatelji sektora u upravljanju destinacijom (donose se odluke i uspostavlja se komunikacija vezana uz održivo upravljanje turističkom destinacijom), gospodarski, društveni, kulturni i okolišni pokazatelji. Najveći atributi atraktivnosti Hrvatske svakako su „čisto more, čisti okoliš te bogatstvo očuvanih staništa i eko sustava. Shvaćajući važnost tih vrijednosti, Ministarstvo turizma u planiranju i provođenju svih aktivnosti i mjera turističke politike veliku pažnju posvećuje upravo načelima ekološki odgovornog i održivog razvoja. Razvoj turizma velikim dijelom se temelji na unapređenju zaštite okoliša i očuvanju

---

<sup>40</sup> Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, *Rezultati istraživanja „Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj – TOMAS Ljeto 2017.“: Hrvatska sve više prepoznatljiva kao destinacija raznolike ponude*, 2018., dostupno na: <http://www.mint.hr/vijesti/rezultati-istrazivanja-stavovi-i-potrosnja-turista-u-hrvatskoj-tomas-ljeto-2017-hrvatska-sve-vise-prepoznatljiva-kaodestinacija-raznolike-ponude/11782> (30.06.2019.)

kvalitete prirodnih resursa.“<sup>41</sup> Jedna od turističkih destinacija na području Hrvatske koja sudjeluje u projektu ETIS od 2015. godine je Lošinj. Projekt je osmišljen s ciljem boljeg provođenja upravljanja marketingom turističke destinacije. „Indikatori kojima Lošinj raspolaže svjedoče o 44,40% turističkih poduzeća/objekata koji koriste certifikate za mjere održivosti. Po rezultatima ankete postotak posjetitelja zadovoljnih iskustvom u Lošinj je 96,29%. Hotelijerstvo je jedan od lidera u turističkoj destinaciji, te konstantno teži izvrsnosti. Kada javna uprava prepozna važnost i mjeri pokazatelje gospodarskih vrijednosti, prosječnu potrošnju kao i prosječnu cijenu smještaja, onda možemo reći da se destinacija vodi odgovorno. Održivi razvoj, očuvanje i kvaliteta prostora, kvaliteta u svim segmentima od kvalitete smještaja i usluge, ponude u hotelima i cjelokupnoj destinaciji koja podržava i stvara preduvjete za investicije, temelj su realizacije Strateških dokumenata razvoja turizma Republike Hrvatske. Nadamo se da će i ostale destinacije krenuti lošinjskim primjerom i mjeriti svoju održivost.“<sup>42</sup> Turizam doprinosi gospodarskoj održivosti pri čemu se pažnja usmjerava k potrošnji turista u objektima smještaja, prehrane te drugog, pa poduzeća svoje aktivnosti upravljanja odredištem usmjeravaju na dobavljanje hrane i pića od lokalnih i regionalnih proizvođača. Indikatori kulturnog utjecaja u obzir uzimaju kulturno naslijeđe destinacije (promoviranje kulturnog naslijeđa i lokalne kulture) i utjecaj turizma na lokalno stanovništvo. Od velike je važnosti zadovoljstvo lokalnog stanovništva turizmom, jer ono ima ekonomske koristi od bavljenja njime (iznajmljivanje, nova radna mjesta, povećana zaposlenost, osobito u vrijeme sezone). Okolišne vrijednosti održive turističke destinacije uzimaju u obzir analiziranje elemenata iz sektora „učinak na okoliš“ u što spadaju pitanja ublažavanja klimatskih promjena, smanjenje štetnog učinka CO<sub>2</sub>, količinu otpada i njegovo recikliranje, onečišćenja bukom i svjetlosna onečišćenja, te drugi elementi poput flore i faune i čistoće vode. Lošinj je 2015. godine dobio UNWTO nagradu „Ulysses 2015. za izvrsnost i inovacije u turizmu“ za doprinos svjetskom održivom razvoju turizma. U održivom razvoju turizma turističkih destinacija trebaju sudjelovati sinergijski svi turistički dionici koji potiču izvrsnost, te stvaraju kvalitetene turističke doživljaje.

---

<sup>41</sup> U europskom projektu Etis – Lošinj s više od 130 indikatora mjeri svoju održivost, Grad Mali Lošinj, 2015., dostupno na:

<https://www.mali-losinj.hr/u-europskom-projektu-etis-losinj-s-vise-od-130-indikatora-mjeri-svoju-odrzivost/> (30.06.2019.)

<sup>42</sup> Ibidem

## 2. MARKETING TURISTIČKE DESTINACIJE

Turistička destinacija se kao koncepcija počela obrađivati devedesetih godina dvadesetog stoljeća. S aspekta analize ove koncepcije, postavlja se pitanje je li marketing turističke destinacije marketing. Nova koncepcija marketinga turističke destinacije implementirana je u praksi te se marketing smatra praktičnim u upravljanju turističkom destinacijom.

Menadžment ima autoritet pri odlučivanju o marketinškom miksu, odnosno o cijeni, proizvodu, promociji, prodaji i distribuciji (tzv. 4 P), koji su prema novoj koncepciji dopunjeni paradigmom odnosa i suradnje (*relationship marketing*) jer se uviđa da kupci uspostavljaju odnos s nositeljima usluga smještaja, prijevoza, zabave, sporta, a organizacije koje upravljaju marketingom samo su posrednici. Globalizacijom turističke industrije na marketing turističke destinacije se gleda kao na prijelaznu fazu povijesti marketinga u turizmu pri čemu razvojni trendovi dovode do destinacijskog marketinga turističkog proizvoda koji naglašava suvremene tendencije kod kojih su u središtu aktivnosti a ne područja.

Strategijski ciljevi marketinga turističke destinacije su:<sup>43</sup>

- priskrbljivanje dugoročnog napretka lokalnom stanovništvu,
- maksimiziranje zadovoljstva posjetiteljima,
- maksimiziranje multiplikativnih učinaka i profitabilnost lokalnih poduzetnika,
- optimiziranje učinaka turizma osiguranjem održive ravnoteže između ekonomskih koristi i društveno – kulturnih troškova.

Marketing turističke destinacije smisao pronalazi u djelovanju. Instrument je optimizacije učinaka turizma i postizanja strategijskih ciljeva koji su usmjereni na dionike turističke destinacije, iz čega proizlazi i izazov marketinga turističke destinacije, odnosno djelovanje u uvjetima u kojima razni dionici turističke destinacije (lokalno stanovništvo, posjetitelji, javni sektor, hotelijerska poduzeća, turoperatori i turističke agencije, te drugi dionici) sudjeluju u kreiranju turističkog proizvoda destinacije.

---

<sup>43</sup> Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije, op.cit., str. 87.

Globalizacijski uvjeti, tehnološke promjene, suvremeni turistički trendovi i oštra konkurencija među turističkim destinacijama nameću potrebu promišljanja učinkovitog upravljanja turističkom destinacijom. Više riječi o upravljanju turističkom destinacijom biti će u slijedećim potpoglavljima.

## **2.1. Proces upravljanja marketingom turističke destinacije**

Upravljanje marketingom turističke destinacije predstavlja proces promišljanja načina adekvatne suradnje javnog i poslovnog sektora temeljenog na prisutnosti strateškog, sustavnog i informacijskog menadžmenta.

Usvajanje marketinga kao koncepcije prilikom upravljanja turističkom destinacijom omogućuje davanje odgovora na izazove koje im nameće okruženje. Uspješnost upravljanja marketingom turističke destinacije podrazumijeva implementaciju strategija, uključivanje što većeg broja dionika u definiranje marketinške strategije turističke destinacije, razvijanje vizije, razvoj tržišne marke, konkurentnsko pozicioniranje destinacije, izvlačenje koristi iz atraktivnosti destinacije te suradnju privatnog i javnog sektora. Navedeni trendovi predstavljaju paradigmu za upravljanje marketingom turističke destinacije te su usmjereni na promatranje destinacije kao sustava i na potrebe turista.

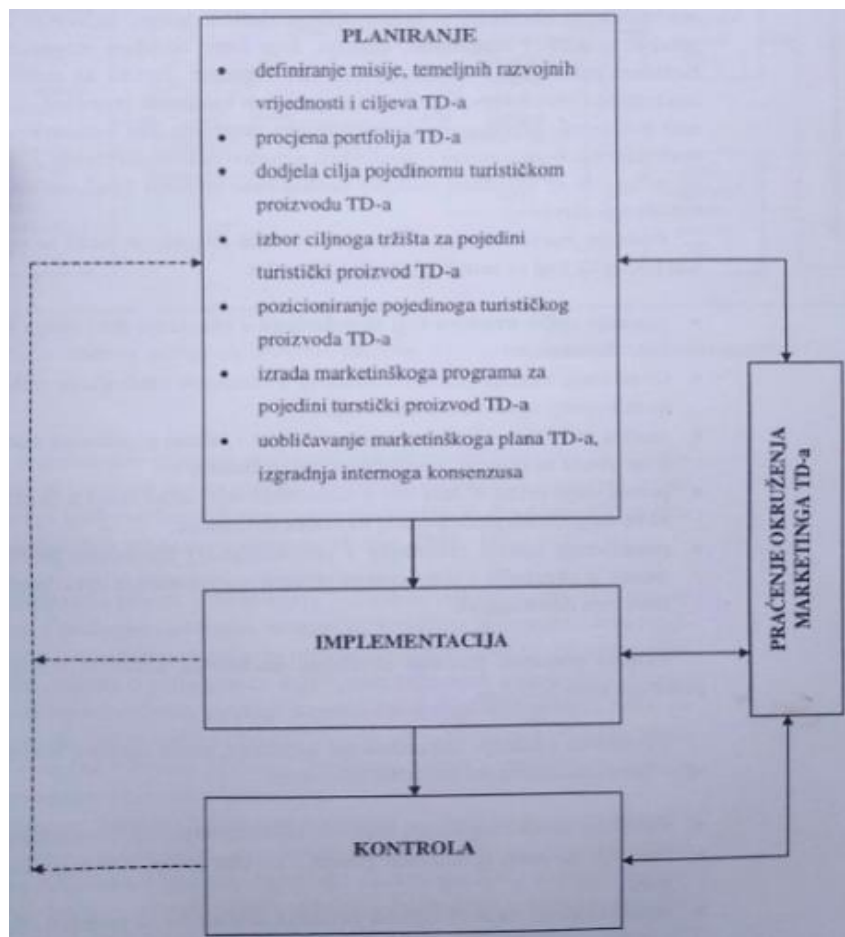
Sustav se definira kao „skupina međusobno povezanih dionika sa specifičnim zadacima, pri čemu aktivnosti svakoga od njih utječu na one ostalih dionika, što zahtijeva koordinirano djelovanje svih dionika za postizanje zajedničkih ciljeva, a to ima osobito značenje u slučaju turističke destinacije.“<sup>44</sup> Učinkovito upravljanje turističkom destinacijom podrazumijeva suradnju s dionicima koji imaju utjecaj na proces upravljanja marketingom turističke destinacije te odgovornost prema onima na koje navedeni proces utječe. Uslijed navedenog razvijen je model procesa upravljanja marketingom turističke destinacije, koji se sastoji od nekoliko faza o kojima će biti više riječi u slijedećem potpoglavlju.

---

<sup>44</sup> Ibidem, str. 126. - 127.

## 2.2. Faze upravljanja marketingom turističke destinacije

Model procesa upravljanja marketingom turističke destinacije sastoji se od tri faze: faze planiranja, implementacije i faze kontrole (Slika 9. ).



Slika 9.: Proces upravljanja marketingom turističke destinacije (TD)

Izvor: Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2008., str. 129.

### 2.2.1. Planiranje

Faza planiranja je faza u kojoj se provode aktivnosti kreiranja misije, razvojnih vrijednosti i ciljeva. Nakon navedenog slijede aktivnosti procjene portfolija turističke destinacije, izbor tržišta za određeni turistički proizvod, kreiranje marketinškog

programa (formira se marketinški miks) te marketinškog plana turističke destinacije (dokument kojim se prikazuje program marketinških aktivnosti usmjerenih zadovoljavanju potreba ciljnog tržišta, pa se isti promatra kao proizvod koji se prodaje ciljnom tržištu i dionicima). U fazi planiranja misija je polazno odredište procesa upravljanja marketingom turističke destinacije.

Tokom kreiranja misije potrebno je obratiti pažnju na slijedeće čimbenike:<sup>45</sup>

- karakteristike dosadašnjeg razvoja turističke destinacije,
- strukturu i kvalitetu turističkih resursa kojima turistička destinacija raspolaže,
- konkurentske prednosti destinacije,
- uvjete u širem okruženju marketinga turističke destinacije.

Navedeni čimbenici ukazuju da je za definiranje misije potrebno prikupiti podatke iz okruženje te je potrebno misiju prilagođavati novonastalim uvjetima.

Kod formiranja ciljeva turističke destinacije posebno se treba osvrnuti na broj noćenja, turističku potrošnju, trajanje boravka turista, na prihode, sezonalnost, broj novih radnika, strukturu potražnje te na multiplikativne efekte.

Kod procjene portfelja turističke destinacije identificira se turistički proizvod u određenom razdoblju, njegova ocjena te se istražuju mogućnosti širenja portfelja turističke destinacije. Kod procjene portfelja turističke destinacije, destinacija se promatra kao poslovni subjekt pa se sagledavaju faktori, poput stope rasta tržišta, sposobnost privlačenja emitivnog tržišta, te konkurentski položaj. Turistički proizvod se može vrednovati prema kvaliteti (standardiziranost, imidž, jedinstvenost), te prema tržišnoj vitalnosti (sagledava se prošla i buduća potražnja za turističkim proizvodom).

Kod izbora ciljnog tržišta koristi se ciljni marketing kao suvremeni pristup tržištu koji poduzećima pomaže bolje upoznati mogućnosti marketinga koje su usmjerene na kupce i na zadovoljavanje njihovih potreba (osmišljava se ponuda, pronalaze se tržišne mogućnosti, alokacija resursa, veća spremnost na promjene). Kod izbora ciljnog tržišta promatra se identifikacija tržišnih segmenata koji su određeni prema različitim kriterijima: zemljopisni (urbani prostor, svjetska regija, država), demografski (dob, spol, dohoda, naobrazba, zanimanje), psihografski (društveni sloj, životni stil),

---

<sup>45</sup> Ibidem, str. 132.



učestalost uporabe (povremeni, stalni i izrazito česti potrošači), prigoda u kojoj se kupuje (poslovna putovanja, godišnja putovanja, medeni mjesec te drugo), stavovi (prema vrsti proizvoda, marki, učestalosti uporabe i prilici), uočena korist (luksuz, status, zabava i sloboda, avanturizam, obrazovanje, istraživanje te drugo).<sup>46</sup> Konkurentske prednosti proizlaze iz imidža, aktivnosti, koristi koje proizvod pruža potrošaču, podrijetla te drugog. Kod ciljanja tržišta potrebno je obratiti pažnju na identificiranje konkurentskih prednosti pa proizvod prvenstveno treba biti diferenciran od ostalih konkurentskih proizvoda.

### **2.2.2. Implementacija**

Implementacija marketinškog plana je „aktivnost koja određuje njegovu uspješnost. Implementacija marketinškog plana je primarna aktivnost usmjerena na upravljanje ljudima i poslovnim procesima s ciljem realizacije aktivnosti utvrđenih planom.“<sup>47</sup> Čimbenici koji utječu na implementaciju marketinškog plana mogu biti interni (unutarnji) i eksterni čimbenici (vanjski). Unutarnji čimbenici podrazumijevaju suradnju među dionicima turističke destinacije, pa tu spada sposobnost djelovanja, ljudi, organizacijska struktura, organizacijski procesi i kultura, interni marketing, komunikacija i motiviranost zaposlenika, usmjerenost na kvalitetu, primjenjivanje planova, način vođenja, dugoročna razmišljanja, stručnost zaposlenih, te drugo. Vanjski čimbenici podrazumijevaju eksterni marketing, institucionalne uvjete, integracijske procese, tržište, razvoj znanosti i tehnologije. Proces implementacije marketinškog plana uključuje utvrđivanje i kreiranje internih i eksternih uvjeta te obuhvaća vođenje postupka implementacije prema dinamici koja je utvrđena marketinškim programom. Da bi implementacija bila uspješna potrebno je da organizacija ima osposobljene ljude (znanje, vještine), financijska sredstva, uspostavljenu organizacijsku kulturu, te komunikacijske, operativne i informacijske sustave.

Sve organizacije, pa tako i turističke destinacije, posluju u određenom marketinškom okruženju. S obzirom na to da je današnje okruženje turbulentno,

---

<sup>46</sup> Ibidem, str. 143. (prema tablici 5.1.)

<sup>47</sup> Ibidem, str. 176.

potrebno je posjedovati točne i brze informacije o stanju i trendovima okruženja. Organizacijsko ustrojstvo turističke destinacije treba biti takvo da je moguće ostvariti konkurentske prednosti, uz pomoć provedbe konkurentske strategije. Strategija je ključna te se treba temeljiti na izvrsnosti vrijednosti najboljih proizvoda, najboljih ukupnih rješenja i najprihvatljivijih ukupnih troškova. Uloga organizacije za marketing turističke destinacije određena je misijom i ciljevima, dok su glavni predmeti poslovanja koordinacija, strategija, dionici, ekonomika, marketing, razvoj proizvoda, lobiranje, pružanje informacija, zajednica domaćina, plasiranje regije na tržište, sastavljanje marketinških planova te drugo. Političko okruženje u turizmu na nacionalnoj i lokalnoj razini uključuje vlade, ministarstva, natjecateljski raspoložene poduzetnike, medije, lokalnu zajednicu te grupe s posebnim interesima.

Turistički sektor se sastoji od različitih vrsta organizacija i pojedinaca koji sudjeluju u složenom spletu odnosa. Destinacijske menadžment organizacije (DMO) se kod upravljanja turističkom destinacijom javljaju pri razvoju turističkog proizvoda, kao posrednici u prodaji i distribuciji, odnosno pružaju usluge rezervacije i prodaje turističkih proizvoda turistima, pa je takvo njezino djelovanje važno za dobavljače i turiste, ali i za konkurentski i održivi razvoj turizma. U turističkim destinacijama razvoj turizma se zagovara na različite načine, pa je potrebno za njeno uspješno funkcioniranje ujediniti sve dionike, njihove interese i ciljeve.

### **2.2.3. Kontrola**

Kontrola je faza koja se provodi da ne bi došlo do propusta u implementaciji marketinških planova te da bi se postigli ciljevi koji će ispuniti funkciju održivog razvitka turističke destinacije. Pri osnovanju DMO-a misao vodilja je da se odredi nositelj marketinga turističke destinacije, sa zadatkom jačanja konkurentnosti turističke destinacije. Kontrola kao faza u procesu upravljanja marketingom turističke destinacije služi za prepoznavanje neželjenih učinaka kod izbora i provođenja strategija. DMO obično nema nikakvu kontrolu nad proizvodima koje predstavlja niti nad paket aranžmanima posrednika, poput turističkih agencija i turoperatora. S gledišta ponude, obilježja neke turističke destinacije se moraju prezentirati na tržištu na način da se ističu prednosti koje turisti žele, ali istodobno je potrebno udovoljiti

interesima loknog stanovništva, poduzeća i posrednika koji organiziraju putovanja. Da bi se navedeno postiglo potrebna je suglasnost svih dionika turističke destinacije i DMO-a. Međutim, istina je da nerijetko navedeni subjekti dolaze u sukobe jer politika odlučivanja DMO-a često smeta realizaciji marketinške teorije u praksi. Većina se DMO-a danas natječe sa svojim konkurentima za nakonost potrošača.

S obzirom na specifičnost turizma u kojem „sudjeluje više nositelja turističke ponude iz različitih djelatnosti, funkcija kontrole je nužna, posebno unutar turističke destinacije koja nastoji predstaviti jedinstven i cjelovit proizvod. U središtu pozornosti su potrošači – turisti koji očekuju od svih segmenata turističke ponude da ispune optimalno njihova očekivanja. Da bi se to ostvarilo, svaki nositelj ponude treba osigurati standarde i najbolju kvalitetu svog segmenta ponude.“<sup>48</sup> Temeljna pretpostavka uspješnosti turizma kao radno intenzivne djelatnosti je kvaliteta zaposlenih, ali i svih materijalnih resursa koji čine kategoriju turističkog proizvoda. Glavni cilj je postizanje najviše razine kvalitete proizvoda i usluga. Glavni zadatak destinacijskog menadžmenta je upravljanje i kontroliranje kvalitete svih segmenata turističke ponude, pa se takav menadžment naziva menadžmentom ukupne kvalitete. Jedan od sustava na kojima se bazira strateško poslovno planiranje je sustav total quality management (TQM) – sustav upravljanja cjelokupnom kvalitetom, koji je orijentiran na tržište kupaca. Upravljanje potpunom kvalitetom turističkog proizvoda je jako složeno zbog velikog broja dionika, pa je nužno njegovo provođenje, što je upravo zadaća destinacijskog menadžmenta. Zadaća destinacijskog menadžmenta je osiguravanje svih elemenata kvalitete i njihova kontrola u destinaciji kod svih sudionika (npr. turista, zaposlenika, lokalnog stanovništva i dr.), zatim kontinuirano uvođenje inovacija u obliku turističkog proizvoda prema željama i interesima turista te mogućnostima destinacije. Prve standarde kvalitete i kontrolu njihove primjene uveli su hotelski lanci, a slijedom njihovih pozitivnih rezultata, standardi se proširuju i na druge turističke usluge (npr. *wellness*, restoranterstvo, prijevoznike usluge te dr.).

---

<sup>48</sup> Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežec, D., Keser, O. i sur., *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 400.

### 3. INTERNI MARKETING

Marketing turističke destinacije u srži se vodi općim konceptom marketinga o kojemu će biti više riječi u nastavku, a s ciljem boljeg razumijevanja internog marketinga kao koncepta. O podjeli marketinga, na interni i eksterni marketing će isto biti riječi u ovom poglavlju, s posebnim osvrtom na interni marketing.

#### 3.1. Opći koncept marketinga

Marketing predstavlja primjenu marketinške teorije koju nositelji marketinških aktivnosti (npr. destinacije) usvajaju. Uspješnost upravljanja marketinškim konceptom ovisi o mogućnostima, planiranju, kontroli, te vodstvu. Na temelju navedenog stvara se marketinški miks, koji predstavlja splet instrumenata marketinga. Marketinški miks se odnosi na definiranje instrumenata marketinškog miksa i njihovih međusobnih odnosa, pri čemu najveću važnost imaju potrošači, odnosno zadovoljavanje njihovih potreba. Jako je pritom bitno prilagođavanje ponude ciljnom tržištu.

Elemente marketinškog miksa čine četiri osnovna instrumenta, i to:<sup>49</sup>

- proizvod,
- cijena,
- promocija i
- distribucija.

Navedeni elementi su međusobno povezani i u međusobnoj su interakciji, usmjereni prema potrošaču, te na veličinu, odnosno na stvaranje imidža poduzeća, odnosno na imidž proizvoda. Marketing se shvaća kao vrsta poveznice između poduzeća i korisnika. Stoga se upravljanje elementima marketinškog miksa odnosi na pristupanje problemima ponude, racionalno sagledavanje pristupa za ostvarivanje ciljeva u poslovanju poduzeća, rješavanje važnih pitanja te razumjevanje poslovanja poduzeća.

---

<sup>49</sup> Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije, op.cit., str. 151.

Osim navedenih elemenata marketinškog miksa, prema nekim autorima marketinški miks čine i drugi elementi koji značajno utječu na poslovanje, a to su: vrijeme (odnosi se na sezonalnost u poslovanju), brendiranje proizvoda, odnosi s javnošću, kvaliteta usluga i istraživanje, koji dodaju vrijednost djelatnostima, posebno uslužnim, a u hotelijerstvu je posebno izražena potreba odvajanja elemenata marketinškog miksa od klasične podjele, pri čemu su važni komunikacijski (komunikacija je bitna zbog razmjene informacija, ideja, procesa upravljanja), miks proizvoda (usluga).

Upravljanje proizvodom se odnosi na opažene koristi i kvalitetu iskustva potrošača, na kvalitetu usluga te na količinu sredstava (novčanih jedinica) koja su uložena u proizvod u odnosu na konkurenciju.

Ciljevi upravljanja procesom marketinga turističkog proizvoda su: upoznavanje marketinškog procesa turističkog proizvoda, upoznati proces planiranja, organiziranja marketiških aktivnosti, te upoznavanje značenja nadzora nad djelovanjem marketinga turističkog proizvoda.<sup>50</sup> Upravljanje cijenom je utemeljeno na ponudi, a troškovi se promatraju u odnosu na potražnju. Upravljanje kanalima distribucije se odnosi na stvaranje pogodnosti za potrošača koji kupuje proizvod na temelju čega se može utjecati na potrošačevu lojalnost.

Upravljanje marketinškim miksom turističke destinacije određeno je karakteristikama „provedenja upravljačke aktivnosti u ime skupine autonomnih ponuđača; glavni izazov marketinga turističke destinacije je djelovanje u multi - ponuđačkoj situaciji u kojoj moć donošenja odluka imaju individualni poduzetnici, odnosno djelovanje u uvjetima gdje raznovrsni dionici turističke destinacije (posjetitelji, lokalno stanovništvo, hotelijerska poduzeća, turoperator, javni sektor), često konfliktnih interesa, sudjeluju u razvoju i proizvodnji turističkih proizvoda destinacije. Stoga je smisao marketinga turističke destinacije djelovati kao instrument optimizacije učinaka turizma i postignuća strategijskih ciljeva, usmjerenih ka zadovoljenju potreba i želja svih dionika konkretne turističke destinacije.“<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Berc Radišić, B., op.cit., str. 177.

<sup>51</sup> Križman Pavlović, D., Živolić, S., *Upravljanje marketingom turističke destinacije, Stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam dr. Mijo Mirković, Ekonomska istraživanja, Vol. 21, No. 2 (99-113), 2008., str. 4., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (19.06.2019.)

### 3.2. Eksterni i interni marketing

Marketing turističke destinacije se može podijeliti na interni i na eksterni marketing. Eksterni marketing se bavi pridobivanjem turista dok je interni (unutarnji) marketing usmjeren na interne dionike poput poduzetnika, kreatora zabavnih i rekreativnih sadržaja, stanovnika određenog područja, tj. lokalnog stanovništva. Navedeni dionici su internim marketingom sistematski povezani s ciljem ispunjavanja efikasnih i željenih učinaka turizma na nekom određenom području.

Da bi interni marketing bio učinkovit, potrebno je provoditi kvalitetno istraživanje okruženja, odnosno istražiti informacije, prepoznati potrebe turista, ali i poduzetnika, kreirati strateške smjernice promocije destinacije na temelju utvrđivanja identiteta nekog područja.

Strategija promocije turističke destinacije je važna jer informira i potiče turističku potražnju, odnosno bavi se pridobivanjem turista (eksterni marketing) koji se usmjeravaju na boravak u određenu destinaciju. Na temelju strategije promocije turističke destinacije turisti stvaraju opću sliku o destinaciji, informiraju se o komunikativnim, receptivnim, atraktivnim, zabavnim, te drugim sadržajima destinacije koji su usmjereni na zadovoljavanje njihovih potreba.

Interni marketing je jedna od dimenzija holističkog marketinga, uz ostale dimenzije u koje spadaju integrirani marketing, marketing performansi i marketing odnosa. Holistički marketing se temelji na integriranom pristupu poslovanja poduzeća te predstavlja novi pristup u odnosu na tradicionalni marketinški koncept.

Konceptualni model DMO (destinacijske menadžment organizacije) sadrži dvije funkcije:<sup>52</sup>

- eksterni marketing destinacije (aktivnosti su usmjerene na privlačenje turista) i
- interni razvoj destinacije (sve aktivnosti za razvoj i podršku turizmu destinacije).

---

<sup>52</sup> Jegdić, V., *Optimalni model upravljanja turističkom destinacijom*, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, Časopis "Industrija", br 3/2010, (str 121-138), str. 4., dostupno na: <https://www.tims.edu.rs/wp-content/uploads/2013/05/Optimalni-model-upravljanja-turistickom-destinacijom.pdf> (17.09.2019.)

Interni marketing usmjeren je na unutarnji razvoj destinacije pa obuhvaća aktivnosti upravljanja posjetiteljima (efikasno komuniciranje sa posjetiteljima s ciljem spajanja turističkih proizvoda i usluga koje se isporučuju posjetiteljima u destinaciji), informiranje (podrazumijeva istraživanje informacija za destinacijske dionike), koordinaciju turističkih dionika (međusobna suradnja dionika), krizni menadžment (u slučaju bilo kakvog kriznog poremaćaja potrebne su sposobnosti i brzo djelovanje destinacijskih dionika putem planova), razvoj ljudskih resursa (obuke zaposlenika u turističkim djelatnostima s ciljem pružanja visokokvalitetnih usluga i stjecanja pozitivnog iskustva), financijski i investicijski kapital (pomoć dionicima u pribavljanju financijskih sredstava), upravljanje resursima i kvaliteta doživljaja posjetitelja (iskustvo posjetitelja je veoma važno u lancu vrijednosti destinacije a kvaliteta iskustva biti će krajnji rezultat svih napora prethodno spomenutih aktivnosti usmjerenih na unutrašnji razvoj destinacije).

Po pitanju kvalitete doživljaja posjetitelja (potrošača) promatra se rezultat ponašanja potrošača koji proizlazi iz interakcije ukupnih komunikacija nekog poduzeća s njegovim cjelokupnim okruženjem u kojem su potrošači početna i ishodišna točka, a te rezultate čine informacije i marketinška komunikacija koja polazi od strategije razumijevanja ponašanja potrošača s ciljem zadovoljavanja potreba i želja preko ljudskih procesa razmjene. Nakon kupovine turističkih proizvoda kupci ulaze u fazu u kojoj vrjednuju svoje kupovne odluke te proširuju spoznaju o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu kupovinom proizvoda. Zadovoljstvo turista „može se dovesti u vezu sa samom kvalitetom turističke destinacije, odnosno kvalitetom cjelokupne turističke ponude u određenoj destinaciji. Turistička destinacija posjeduje kvalitetu, odnosno, turističku se destinaciju smatra kvalitetnom ako cjelokupna turistička usluga, odnosno ponuda, zadovoljava potrebe turista i naposljetku ispunjava njihova očekivanja.“<sup>53</sup> Zadovoljstvo potrošača podrazumijeva ispunjenje očekivanja potrošača koja proizlaze još prije same kupovine. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo se izražava po stupnjevima ispunjenja očekivanja. Svaki kupac „teži maksimalizaciji svoga zadovoljstva. On će se najčešće opredjeliti za onoga ponuđača koji mu nudi maksimalne koristi od proizvoda.“<sup>54</sup> Nezadovoljni kupci neće ponovno kupiti proizvode koji nisu kvalitetni i od kojih nemaju koristi, pa bi proizvođači trebali voditi računa o zadovoljstvu potrošača. Zadovoljan potrošač će

<sup>53</sup> Golob, M., Sirotić, T., Golob, M., op.cit., str. 30.

<sup>54</sup> Gutić, D., Barbir, V., *Ponašanje potrošača*, Fortunagraf, Makarska, 2009., str. 334.

proizvode preporučiti drugima i sam ih opet kupiti pa će na takav način jačati pozitivne stavove prema proizvodu a time će jačati i njegova potražnja i proizvodnja, na temelju čega će poduzeće ostvariti svoje profitabilne ciljeve. U slučaju nezadovoljstva potrošača, uvijek je potrebno njegovo nezadovoljstvo minimizirati.

UNWTO je definirao odrednice kvalitete u turizmu. Kao glavna odrednica kvalitete u turizmu prethodno je spomenuta i objašnjena sigurnost u turizmu (podrazumijeva poštovanje standarda sigurnosti i zaštite propisanih Zakonom), zatim higijena i poštovanje propisanih sanitarnih propisa (podrazumijevaju čistoću smještajnih, ugostiteljskih i drugih objekata). Ostale odrednice kvalitete uključuju uklanjanje barijera (fizičkih i komunikacijskih; čime se utječe na stvaranje pristupačnosti destinacije, što je jako važno za postizanje željene razine kvalitete), transparentnost, točnost informacija, autohtonost turističke ponude, poštovanje obilježja kulture i tradicije destinacije. Ukoliko se budu poštovale navede odrednice kvalitete, tada će se upotpuniti skladnost turističke djelatnosti sa lokalnim stanovništvom te sa prirodnim okolišem.

Interni i eksterni marketing su u međuovisnosti. Interni marketing ne može biti učinkovit bez eksternog marketinga. U interni marketing je uključeno i lokalno stanovništvo kojemu je misija preoblikovati turizam s ekonomskog stajališta na poboljšanje onoga što lokalni stanovnici vole u svome mjestu pa putem strategija za građane, stanovništvo ima mogućnost odlučivanja kako i za koju svrhu se resursi mjesta mogu integrirati u prepoznatljivu i prosperitetnu zajednicu.<sup>55</sup> Današnje turističke destinacije postaju organizacijske jedinice gospodarstva i društva, što bi značilo da dionici destinacija prepoznaju način kako ih unaprijediti. Za uspješan razvoj turizma lokalno stanovništvo ima mogućnost sudjelovanja u razvojnim planovima i održivim strategijama.

Instrumenti internog marketinškog miksa, uz prethodno navedene instrumente eksternog marketinškog miksa (4P: cijena, proizvod, promocija i distribucija) nalaze se u srži internog marketinga, a dopunjavaju se sljedećim instrumentima internog marketinga: ljudski resursi - (engl. People), psihološki aspekti (engl. Psychological aspects), fizički dokazi (engl. Physical evidence) i procesi obavljanja djelatnosti - zadaci (engl. Proces). Navedeni elementi su uspješno integrirani u organizacije. Za

---

<sup>55</sup> Gržinić, J., op.cit., str. 272.



učinkovitost integriranja internog marketinga je potrebno kvalitetno odvijanje komunikacije među dionicima turističke destinacije a navedeno se može ostvariti pozitivnim motiviranjem, poticanjem obrazovanja i osposobljavanja, te učestalim infomiranjem.

Interni marketing podrazumijeva „zapošljavanje, obuku i motiviranje radnika u cilju odgovarajućeg usluživanja kupaca, odnosno marketinške aktivnosti usmjerene „ka unutra“. Provođenje internog marketinga trebalo bi se obavljati na dvije razine: prva razina podrazumijeva zajedničko obavljanje svih marketinških funkcija (marketinško istraživanje, proizvodni menadžment, promocija i drugo), dok druga razina, prihvaćanjem marketinga kao poslovne usmjerenosti poduzeća, orijentira i ostale poslovne funkcije ka potrošačima.“<sup>56</sup> Interni marketing usmjeren prema zaposlenicima podrazumijeva motiviranje, pronalaženje i zadržavanje zaposlenika fokusiranih na potrošača. Zaposlenici trebaju posjedovati znanje i biti stručni, čime će turistički proizvod biti kompletan i konkurentan na eksternom tržištu.

Ukoliko se interni marketing promatra organizacijski, onda se „njegova koncepcija treba primarno gledati sa stanovišta ljudskih resursa (engl. Pople) - kao jednog od elemenata marketinškog miksa. Ljudski resursi su u uvjetima suvremenog poslovanja prvi i temeljni element organizacije, marketinga i rizika. Ukoliko se adekvatno razvijaju ljudski resursi, kao potencijal svake organizacije, to će menadžment pri implementiranju marketinške koncepcije (holističke i interne) i upravljanja rizicima (tržišnim i operativnim) imati puno jednostavniji zadatak. Naime, tada će zadatak menadžmenta biti samo motiviranje ili još preciznije inspiriranje zaposlenika na postizanje uspješnih rezultata kroz kolaboraciju (suradnju pojedinaca ili skupina radi postizanja određenog cilja): internu i eksternu.“<sup>57</sup> Zaposlenike je potrebno voditi i usmjeravati u poslu pa su za te funkcije zaduženi menadžeri koji se pojavljuju kao vođe. Kod vođenja se razmatraju promjene koje će utjecati na produktivnost rada. Vođenje je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, pa predstavlja najvažniji aspekt upravljanja. Bit vođenja nalazi se u volji ljudi

---

<sup>56</sup> Popesku, J., *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, 4. izdanje, Beograd, 2018., str. 10., dostupno na: [www.singipedia.singidunum.ac.rs/preuzmi/40911](http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/preuzmi/40911) (06.06.2019.)

<sup>57</sup> Softić, L., *Interni marketing kao integracijska funkcija menadžmenta*, SoftConsulting s.p., Tuzla, 2013., str. 2., dostupno na: <http://www.savjetnik.ba/wp-content/uploads/2013/04/interni%20marketing%20kao%20integracijska%20funkcija%20menadzmenta.pdf> (17.09.2019.)

da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa rekao ili naredio. Dakle, vođenje predstavlja utjecaj vođe na ljude sa zadovoljstvom izvrše zadatke koji su pred njih postavljeni.

Kada se oblikuje takav interni marketing u kojemu su zaposlenici ključni nositelji obavljanja djelatnosti, potrebno je posvetiti pažnju i psihološkim aspektima (engl. *psychological aspects*) kao još jednom elementu marketinškog miksa, s ciljem očuvanja skladnih odnosa, jedinstva u organizaciji, odnosno da ne bi došlo do dezintegracije poslovnih procesa, funkcija i ljudi te pada motivacijskih faktora.

Fizički dokazi (*Physical evidence*) su element internog marketinga koji podrazumijevaju opremu, namještaj i objekte poduzeća (npr. hoteli, moteli, apartmani, agencije). Navedeni elementi su sastavnica okruženja u kojem se pružaju usluge, pa u skladu s time imaju određeni izgled, boju, dizajn (npr. izgled soba, recepcije, boja namještaja). Oprema (posebno je danas važna tehnološka oprema) i namještaj olakšavaju obavljanje djelatnosti i komunikaciju (putem e – pošte i telefona) prodavatelja usluga sa kupcima usluga. Kada organizacija „temeljem aktivnosti internog marketinga, postigne razumijevanje kreiranog marketinškog koncepta kod ljudskih resursa, tada će informatizacija i njihovo povezivanje biti sljedeći zadatak svake organizacije koja namjerava poslovati u 21. stoljeću. Ljudi komuniciraju stoljećima, točnije od svog postanka, ali se načini njihove komunikacije i upotreba alata primjerenih suvremenom trenutku neprestano mijenjaju. Ekonomiju 21. stoljeća, poslovne i ostale komunikacije skoro je „nemoguće“ zamisliti bez digitalizacije i tako kreiranog radnog ambijenta. Postojanje tradicionalnih organizacija i vrijednosti koje ove organizacije prakticiraju, kroz vrijeme i djelovanje faktora vanjskog uticaja, pokazati će da ove organizacije, prije ili kasnije, ukoliko žele zadržati, a naročito ukoliko žele povećati obim poslovanja, morati pristupiti procesima virtualnog /digitalnog umrežavanja.“<sup>58</sup> Današnje poslovanje u turizmu nezamislivo je bez postojanja Interneta, kao suvremne informacijske tehnologije koja se koristi za implementiranje internog marketinga u organizaciji putem e – pošte i oglašavanja na webu, koje najviše koriste hoteli, turističke agencije i turoperatora za dogovaranje popunjavanja kapaciteta, odnosno za rezervacije.

---

<sup>58</sup> Softić, L., op.cit., str. 3.

Procesi obavljanja djelatnosti (engl. Proces) podrazumijevaju ukupnost aktivnosti zaposlenika koje rezultiraju pružanjem usluga. Neki zaposlenici su postavljeni na više pozicije (npr. voditelji restorana) dok su drugi na nižim pozicijama (npr. konobari koje nadziru voditelji). Da bi bilo koja organizacija mogla funkcionirati potrebno je osigurati povezanost, a ona se postiže elementima organizacije unutarnjih poslova. Organizaciju unutarnjih poslova čini organizacija upravljanja i menadžmenta. Svi sudionici u organizaciji nositelji su pojedinih funkcija te upravljačke aktivnosti odnosno integralnog procesa upravljanja. Tako su vlasnici nositelji funkcije upravljanja, menadžeri su nositelji funkcije menadžmenta, a zaposlenici izvršne funkcije. Za uspješno funkcioniranje bilo koje organizacije izuzetno je važna kvalitetna organizacija upravljanja i menadžmenta pa je potrebno objasniti njihov odnos kako se ne bi miješale kompetencije i ovlasti te njihov odnos s izvršnom funkcijom. Funkcija menadžmenta proizlazi iz položaja u procesu rada jer je tehnička podjela rada podjela u procesu rada.

Vrsta djelatnosti utječe na mnoge organizacijske i menadžerske aspekte pa tako i na organizaciju ljudskih resursa jer određuje prirodu dominantnih problema i sadržaja funkcije ljudskih resursa. Što je djelatnost složenija i zahtjevnija to je organizacija ljudskih resursa sofisticiranija i razvijenija, problem njihova pribavljanja i selekcije važniji, a ulaganja u njih mnogo veća.

## 4. INTERNI MARKETING TURISTIČKE DESTINACIJE

S ciljem boljeg razumijevanja internog marketinga turističke destinacije, u nastavku se govori o dionicima internog marketinga s posebnim osvrtom na hotelijere, poduzetnike turističkog posredovanja (turističke agencije i turoperatori), zabavne sadržaje i rekreacije, te državne institucije na nacionalnoj i lokalnoj razini.

### 4.1. Dionici internog marketinga turističke destinacije

Dionici turističke destinacije mogu se klasificirati na različite načine. Tablici 2. prikazuje podjele dionika turističke destinacije prema stavovima različitih autora. Turizam ne može biti ostvaren bez društvenih, prirodnih i kulturnih inputa.

Tablica 2.: Dionici turističke destinacije

Autor klasifikacije	Dionici turističke destinacije
<b>E. Sautter, B. Leisen</b>	Lokalni poduzetnici, stanovnici, aktivističke skupine, turisti, nacionalni poslovni lanci, konkurenti, vlada, zaposlenici
<b>E. Heath</b>	1. Destinacijski dionici: regionalno marketinško tijelo, glavna industrijska tijela, ključna industrijska poduzeća usmjerena k međunarodnom tržištu (npr. hoteli, zrakoplovne kompanije, putničke agencije i dr.), mediji, ostali podupirači/neizravni dionici (npr. istraživači, konzultanti i dr.) 2. Međunarodni dionici: međunarodne zrakoplovne kompanije, distribucijski kanali na ciljnim tržištima, predstavništvo organizacije koja upravlja marketingom turističke destinacije na ciljnom tržištu, ključne podupiruće organizacije (npr. konzulati, veleposlanstva, i dr.), ključni međunarodni mediji
<b>C. Cooper, J. Fletcher, D. Gilbert et al.</b>	Loklano stanovništvo, turisti, turistička industrija, javni sektor, ostali: grupe pritisaka, gospodarska komora, ostali značajni subjekti u lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj zajednici
<b>B. Bramwell, A. Sharman</b>	Predstavnici interesa lokalne zajednice, predstavnici environmentalističkih interesa, lokalna vlada, predstavnici rekreacijskih interesa, predstavnici turističke industrije, predstavnici ostalih interesa

Izvor: Izrada autorice prema: Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2008., str. 179.

Društvene sastavnice turizma jesu njegovi dionici, a oni se dijele na one koji čine turističku ponudu (unutarnji dionici: lokalno stanovništvo, ekolozi, vladine organizacije, posrednici, transport, atrakcije, ugostiteljstvo) i one koji čine turističku potražnju (vanjski dionici: potrošači, turisti).

Turist je „u fokusu zbivanja u kojem on sam bira uslugu prema svojim potrebama, često određuje cijenu, te vrši komparaciju različitih izvora podataka prije kupovine. Dionici koji se najučinkovitije pozicioniraju u vrijednosnom lancu osigurat će kvalitetne informacije i kvalitetan kadar, pa time i najviše koristi od takvih odnosa, čime će povećati svoj tržišni položaj.“<sup>59</sup>

Lokalno stanovništvo i ekolozi zagovaraju kontrolu razvoja turističke destinacije. Za razvoj destinacije zalažu se odjeli lokalne vlasti, vlasnici imovine i turistička industrija, dok na temeljne vrijednosti (društvene, ekonomske, kulturne) utječu donositelji odluka a tu spadaju političari, financijeri, planeri.

Baznu turističku uslugu pružaju „turistički posrednici, hotelijeri, restorateri i ostali objekti usluživanja, prijevozna poduzeća, tematski parkovi, sportski sadržaji, prodaja suvenira, globalni distribucijski i rezervacijski sustavi. Vladina politika prema turizmu podrazumijeva pravnu regulativu, politike u turizmu i fiskalni sustav, te time usmjeravanje konkurentnosti destinacija na međunarodnom tržištu.“<sup>60</sup> Nadležna ministarstva i sustavi zajednica usmjeravaju razvoj, dok u posljednje vrijeme sve značajniju ulogu imaju lokalne samouprave u stvaranju funkcijskih i institucionalnih okvira intervencije javnog sektora s ciljem harmonizacije turističkog razvoja. Da bi turizam funkcionirao potrebno je postojanje prodajnog sektora, pa se tu naglasak stavlja na turističke posrednike, putničke agencije i turoperatore, koji su zaslužni za omasovljenje turističkih tijekova, koji uključuju poslove osoblja za šalterima, te djelovanja turoperatora kroz kreiranje paket aranžmana. U lancu vrijednosti turističke destinacije trebaju djelovati svi dionici zajedno, s ciljem boljeg razumijevanja značaja turizma za određenu destinaciju, te da turizam ne bi patio zbog nepotpunog doživljavanja svoje identifikacije.

Europska unija s ciljem usmjeravanja održivosti obalnih područja, a u skladu s politikom djelovanja u turizmu daje različite naputke u svrhu njihove zaštite, jer

---

<sup>59</sup> Gržinić, J., op.cit., str. 64.

<sup>60</sup> Ibidem, str. 16.-18.

međunarodni turistički dolasci utječu na obalna područja (boravak ljudi u obalnom prostoru, ribarenje i akvakultura, turizam, iskorištavanje zemljišta poljoprivredom i industrijom, klimatske promjene) pa se dionici međusobno udružuju u partnerstva kojima se smanjuje pritisak na lokalne resurse.<sup>61</sup> Dionici turističke destinacije su međuovisni, pa je nužno njihovo koordinirano djelovanje. Međuovisnost se odnosi na ispunjavanje cilja zadovoljavanja turističkih, potreba prilikom čega je potrebna isporuka turističkog proizvoda u kojoj sudjeluje velik broj dionika, a uspjeh svakog dionika ovisi o uspjehu ostalih. Uspješnom suradnjom dionika ostvaruje se konkurentnost, veća djelatna sposobnost dionika, dijeljenje znanja i vještina, održivi razvoj, te se provodi učinkovita alokacija resursa.

Sa stajališta internog marketinga, uloga lokalnog stanovništva se promatra na dva načina.<sup>62</sup>

- lokalno stanovništvo bi trebalo ispitati vlastitu percepciju ponašanja prema posjetiteljima, te
- motivirati domaće ljude da sudjeluju u turizmu s ciljem isticanja turističkog segmenta turističke destinacije.

Za isticanje turističke destinacije uloga domaćih ljudi u turističkim destinacijama je ključna, ali isto tako i nedovoljno istražena. Promoviranje turističke destinacije se treba temeljiti na naporima unutarnjeg i vanjskog marketinga, posebno u uslužnim djelatnostima, u kojim se iskustva stvaraju na temelju interakcije turista sa zaposlenicima i sa lokalnim stanovništvom koje ima korist od turizma sudjelovanjem u njegovim aktivnostima. Upravo zbog ostvarivanja koristi od turizma, lokalni stanovnici su dužni turistima pružiti pozitivna iskustva, s ciljem ponovnog dolaska turista, koji mogu dati preporuke svojim prijateljima i poznanicima, koji na takav način postaju potencijalni posjetitelji turističkoj destinaciji.

---

<sup>61</sup> Ibidem, str. 124.

<sup>62</sup> Choo, H., Petrik, J., F., *Internal Branding of Tourism Destination: The Influence of Local Peoples Brand Identification on Their Visitor Satisfaction Activities Toward Visitors, Their Intention of Word of – Mouth, and Their Participation in Tourism and Leisure Activities*, University of Massachusetts Amhers Scholar, Works@UMass Amherst, Texas, 2007., (str. 55.- 60.), str. 55., dostupno na: [https://scholarworks.umass.edu/ttra/2007/Presented\\_Papers/46/?utm\\_source=scholarworks.umass.edu%2Fttra%2F2007%2FPresented\\_Papers%2F46&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://scholarworks.umass.edu/ttra/2007/Presented_Papers/46/?utm_source=scholarworks.umass.edu%2Fttra%2F2007%2FPresented_Papers%2F46&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages) (20.11.2019.)

Konceptom internog marketinga ostvaruje se bolji odnos između organizacija i zaposlenika, pa u tom smislu interni marketing omogućuje uspješno pozicioniranje i promociju destinacija. Uspjeh u internom marketingu može se postići samo odgovarajućim komunikacijskim kanalima, s jasnom porukom i pravovremenim povezivanjem privatnog i javnog sektora, u cilju održivog razvoja i poboljšanja turizma, te poboljšanja kvalitete turističkog iskustva. Da bi se poboljšalo turističko iskustvo posjetitelja, potrebno je provođenje učinkovite komunikacije među dionicima destinacije. S obzirom na to da iskustvo posjetitelja ovisi o pojedincu ili uslugama turističkih dionika, lokalno stanovništvo i pružatelji usluga u turizmu trebaju biti motivirani i osposobljeni za poboljšanje doživljaja posjetitelja. Da bi se stvorilo suradničko ponašanje među članovima, interna komunikacija treba biti besprijekorna i dosljedna s ciljem ostvarivanja uspjeha poduzeća i destinacija, s ciljem privlačenja i zadržavanja najkvalificiranijih i predanih zaposlenika. Svaka funkcija „koja ima ili pozitivan ili negativan utjecaj na tržišnu orijentaciju zaposlenika može se smatrati internom marketinškom aktivnošću. Prihvaćanje internih marketinških praksi prilagođenih zaposlenicima ima blagotvoran utjecaj na stavove i ponašanje zaposlenika i na organizacijske ishode.“<sup>63</sup> Internom komunikacijom, koja je dio internog marketinškog programa, širi se znanje zaposlenika o politikama, postupcima i procesima tvrtke, izgrađuje se povjerenje i razumijevanje među zaposlenicima, te se potiče svjesnost zaposlenika o prilikama i prijetnjama iz okruženja.

Ideja da iskustvo turista u bilo kojoj destinaciji u velikoj mjeri ovisi o tome kako se dionici lokalne zajednice ponašaju prema njima. Dionici koji izravno ostvaruju koristi od turističke prodaje u interesu imaju unaprijeđenje razvoja turizma u turističkim destinacijama. Prirodna i kulturna dobra zajednice, kao i stil života, pružaju ključni kontekst za iskustvo turista. Ljubazno prihvaćanje turista od „strane lokalnog stanovništva je preduvjet za ostvarivanje zadovoljstva turista u određenoj turističkoj destinaciji.“<sup>64</sup> Iskustvo turista može se ugroziti ako je zajednica neprijateljski nastrojena i neljubazna, pa je takvo ponašanje potrebno u potpunosti izbjegavati.

---

<sup>63</sup> Özdemir, G., Adan, Ö., *Significance of Internal Marketing Communications in Destinations*, International Journal of Strategic Innovative Marketing, Vol. 02, 2015., str. 63.

<sup>64</sup> Chowdhary, N., *Does It Make Sense to Sell Destination to Internal Publics?*, Indian Institute of Tourism and Travel Management, Noida, India, Current Issues of Tourism Research, 2/2014., str. 14.

## 4.2. Hotelijeri

Hotelijeri su jedna od skupina dionika određene turističke destinacije, te se mogu definirati kao osobe koje se bave hotelijerstvom, djelatnošću pružanja usluga smještaja i prehrane, te dodatnih sadržaja u smještajnim objektima koji se nazivaju hoteli. Hoteli predstavljaju smještajne jedinice turista, kojima su na raspolaganju hotelski proizvodi, koje čine materijalne i nematerijalne usluge. Usluge koje hoteli pružaju su, osim smještaja, usluge prehrane i pića, usluge garaže, pranja rublja, čuvanja vrijednosnih stvari, telefona, koje gosti dodatno plaćaju, te one usluge koje gosti dodatno ne plaćaju, poput primanja potrebnih informacija, prijenosa prtljage, zabave, animacije, te drugo. U hotelijerstvu je posebno izražena potreba odvajanja elemenata marketinškog miksa od klasične podjele, pri čemu su važni komunikacijski (zbog razmjene informacija, ideja, procesa upravljanja), promocijski miks i miks proizvoda (usluga). Marketinški miks u hotelijerstvu predstavlja metode koje hotelski objekti koriste za bolje plasiranje svog proizvoda na tržište. Upravljanje marketinškim miksom hoteljerskog poduzeća se odnosi na upravljanje ponudom hotelskog proizvoda, koji ima određenu cijenu koja ga čini potpunim proizvodom, a ovisna je o kreiranju ponude i potražnje na tržištu, zatim na kvalitetu i način pripremanja hrane, pića, te smještaja. Kanale prodaje čine izravna prodaja, prodaja putem recepcije i službe marketinga, te putem posrednika, turističke agencije. Promocija predstavlja komuniciranje hotelskog poduzeća sa turističkim tržištem. Hotelski objekt sam bira elemente promocijskog miksa, te mjesto i vrijeme usmjeravanja promocije.<sup>65</sup> Funkcija marketinga u hotelu „ima zadatke ispitivanja mogućnosti i uvjeta plasmana postojećih i budućih usluga, te ugovaranje prodaje, odnosno izbor usluga za koje se ocjenjuje da će imati prodaju na emitivnom turističkom tržištu.“<sup>66</sup> Menadžment ima važnu ulogu u prodaji hotelskog proizvoda. Poslove hotelske prodaje i rezervacija, koji su usredotočeni na jednom mjestu za više hotela, naziva se centralnom prodajom i rezervacijama, čime se narušava standardna organizacijska shema hotela, jer je na takav način izdvojena hotelska prodaja od svog proizvoda, hotela. Vrlo često se „dogđa da se za poslove i prodaje i rezervacija zadužuje šef recepcije. U tom

---

<sup>65</sup> Frančišković, I., Tomljanović, J., *Promocija u funkciji uspješnosti i učinkovitosti poslovanja turističke agencije*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2001., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (30.06.2019.)

<sup>66</sup> Ružić, D., *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007., str. 36.



slučaju šef recepcije nije u mogućnosti obaviti svoje temeljne dužnosti rukovoditelja odjela, pa sve njegove poslove pojednostavljuje i svodi na razinu bilježenja i unosa rezervacija u računalo.<sup>67</sup> Hotelska prodaja ovisi o nekoliko faktora. Najznačajniji faktori prodaje su: „veličina hotela, kategorija hotela, vrsta hotela, brojnost sadržaja hotela, lokacija hotela, ciljana razina kvalitete usluge, cijena, segment gostiju, generalni direktor ili vlasnik hotela.“<sup>68</sup> Hotelska prodaja surađuje sa recepcijom i drugim odjelima hotela. Uporabom računala, putem kojih se vrši računalna obrada podataka i suvremene informacijske tehnologije, moguće je ujediniti rezervacijski ured sa hotelskom prodajom u jednom hotelu.

Hotelska prodaja ima nekoliko faza:

- „iznalaženje potencijalnih izvora za poslovanje hotela,
- iznalaženje i oblikovanje proizvoda i usluga koje potencijalni gosti žele kupiti,
- prodaja proizvoda i usluga tim gostima,
- usluživanje gostiju na način da potroše maksimalni iznos novca i
- uvjeravanje tih gostiju da se ponovno vrate.“<sup>69</sup>

Da bi prodaja bila uspješnija potrebno je uvijek unaprijed planirati, informirati zaposlenike o tome što je potrebno učiniti, davati im korisne savjete. Slika 10. prikazuje osnovne zadaće hotelske prodaje.

Zadatak prodaje	Opis poslova
1. organizacija odjela	♦ utvrđivanje «alata» prodaje, planiranje, kampanja;
2. osobna prodaja	♦ telefoniranje, uvježbavanje kontakta djelatnika s gostima;
3. izravna pošta	♦ oblikovanje dopisa, fax prepiske, e-mail poruka, upitnika, brošura, razglednica, omoćnica, suvenir, kalendara itd.;
4. oglašavanje	♦ novinstvo, časopisi, žurnali, web stranice, oglasne ploče, putokazi, <i>jumbo display</i> ;
5. publicitet i odnosi s javnošću	♦ redovite tiskovne konferencije, nastupi na radiju, TV, pojavljivanje na svečanostima i specijalnim događanjima, osobni nastupi i govori;
6. televizija i radio	♦ spotovi, posebni programi, sponzorstva, <i>in-house TV</i> ;
7. interno oglašavanje	♦ informacije u sobama, poster i plakati u holu, dizalima, javnim prostorima, pokretni display, portali u holu, itd.;
8. promidžba prodaje u sobama	♦ segmenti gostiju, oblikovani «paketi», darovi, vjenčanja, obljetnice, interna promidžba;
9. promidžba prodaje hrane i pića	♦ oblikovanje trenda, dizajna u restoranu, menu-a, vinske karte i napitaka, ponuda u barovima, itd.;
10. promidžba kongresa i seminara	♦ opremljenost, vrbovanje, rezerviranje, tehničko servisiranje, izložbe;
11. promidžba drugih prodajnih punktova u hotelu	♦ sobna podvorba, mini-bar, praonica rublja, prodaja tiskovina, suvenir, wellness centra itd.;

Slika 10.: Zadaće hotelske prodaje

Izvor: Ružić, D., *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007., str. 62.

<sup>67</sup> Ibidem, str. 59.

<sup>68</sup> Ibidem, str. 60.

<sup>69</sup> Ibidem, str. 61.

Prodaja se u hotelijerstvu obavlja preko *mailinga*, pismenim putem, preko *display oglasa* agencija za oglašavanje, koji moraju biti uvjerljivi, jasni, kratki, originalni, u boji, da bi privukli pažnju kupaca. Pojavom suvremenog najpopularnijeg medija – Interneta, prodaja hotelijerstava je doživjela velike promjene, kojima su se morali prilagoditi svi članovi, educirati se, zbog velike količine informacija koje se brzo mijenjaju, te stvaraju jaku konkurenciju na tržištu. Za uspješno povezivanje ponude i potražnje, „osim adekvatne organizacije službe marketinga, neophodna je i dobro uhodana tehnika poslovanja u službi prodaje ali i u hotelskom prijamnom odjelu.“<sup>70</sup> Cilj hotelske prodaje je maksimalno ispuniti smještajne kapacitete. S obzirom na pretežitu organizacijsku formu funkcije prodaje smještajnih kapaciteta u hrvatskom hotelijerstvu „koja se u praksi sastoji od individualne (individualnim gostima neposredno na recepciji hotela), skupne i alotmanske prodaje (u centralnoj prodaji, posredstvom domaćih i inozemnih agencija - alotmanski ugovori, skupni aranžmani itd.), od izuzetnog je značaja ažurna, razumljiva i u svakom trenutku raspoloživa informacija uz pretpostavku da bude dostupna na više dislociranih lokacija.“<sup>71</sup> Do izravne prodaje dolazi kada se između hotela i gosta ne pojavljuje posrednik (turistička agencija), a kod neizravne prodaje se pojavljuje jedan od posrednika.

#### **4.2.1. Marketinško formiranje turističkog proizvoda hotelijerskog poduzeća**

Formiranje turističkog proizvoda na razini hotelijerskog poduzeća temelji se na karakterističnim životnim fazama hotelskog proizvoda.

Faze životnog ciklusa proizvoda hotelijerskog poduzeća su:

- formiranje hotelskog proizvoda,
- prezentacija hotelskog proizvoda,
- konkurentnost,
- kriza hotelskog proizvoda,

---

<sup>70</sup> Ibidem, str. 68.

<sup>71</sup> Ibidem, str. 69.

- modifikacija hotelskog proizvoda.<sup>72</sup>

Formiranje hotelskog proizvoda zahtijeva potrebno vrijeme za izgradnju hotelskog proizvoda (hotelskog objekta), visoke investicijske vrijednosti, posvećenost menadžmenta, te odgovornost. Uspiješnost formiranja ovisi o njegovom budućem konkuriranju na tržištu.

Za formiranje hotelskog proizvoda „potrebno je:

- istražiti ciljno tržište, odnosno ciljne segmente na turističkom tržištu,
- definirati hotelski proizvod sukladno zahtjevima turističkog tržišta, i
- oblikovati hotelski proizvod.“<sup>73</sup>

Istraživanje se odnosi na provjeru ideje o opravdanosti formiranja planiranog hotelskog proizvoda, istraživanje potražnje i konkurencije na turističkom tržištu, u segmentima u kojima se nudi hotelski proizvod. Definiranje obuhvaća procjene rezultata istraživanja, financijske mogućnosti investitora, učinke investicija, tehničke standarde hotelskog objekta. Oblikovanje se odnosi na veličinu, kvalitetu, odabranu lokaciju za izgradnju objekta, te na rokove izgradnje i opremanje hotelskog objekta koji će u cjelokupnom izdanju činiti hotelski proizvod. Faza formiranja hotelskog proizvoda zahtijeva visoka novčana sredstva za izgradnju i opremanje objekta. Međutim, sredstva se tijekom ostalih faza poslovanja vraćaju u višestrukim iznosima. Formiranje strategije hotelskog proizvoda se odnosi na optimalnu cijenu i zahtjeve turističkog tržišta. Hotelijerski proizvodi su dio marketinškog djelovanja koje je potrebno razvijati na ciljnim tržištima kojima su namijenjeni.

#### **4.2.2. Interni i eksterni čimbenici hotelskog proizvoda**

Plasman hotelskog turističkog proizvoda vezan je uz sve aktivnosti izlaska hotelskog proizvoda na tržište, čiji uspjeh ovisi o internim i eksternim čimbenicima. U interne čimbenike spadaju kvaliteta i cijena hotelskog proizvoda, financijske mogućnosti, promidžbene aktivnosti, kreativnost marketinga, a u eksterne čimbenike

---

<sup>72</sup> Berc Radišić, B., *Marketing u hotelijerstvu*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1999., str. 46.

<sup>73</sup> Ibidem, loc.cit. str. 46.

spadaju kupovna moć, navike stanovništva te konkurencija na turističkom tržištu.<sup>74</sup> Hotelski proizvod gostima nude hotelski objekti, te ga sa stajališta ponude čine skupine pogodnosti, usluga, sadržaja i robe, a sa stajališta potražnje hotelski proizvod čine vrijednosti usluga, pogodnosti sadržaja i robe koje gosti koriste tijekom boravka u hotelskom objektu.

Na interni čimbenik - promociju - uvelike je utjecala pojava Interneta kao suvremenog elektronskog kanala komuniciranja. U suvremene elektronske kanale komunikacije u hotelijerstvu spadaju mrežne stranice, slanje upita i e-pošte, rezervacijski sustavi, on-line turističke agencije, on-line turoperatori, m-trgovina, i dr. Dok proizvodna poduzeća Internet „mogu koristiti isključivo kao kanal prodaje, uslužna poduzeća internet koriste i kao kanal distribucije. S obzirom da su pružanje i korištenje usluga neodvojivi procesi, distribucija usluga predstavlja pružanje e-usluga. Ipak, velik broj uslužnih poduzeća nije u mogućnosti dio ili cijelu uslugu prenijeti u elektroničko okruženje. To su poduzeća čije usluge zahtijevaju fizički kontakt pružatelja (zaposlenika i/ili fizičkog okruženja) i korisnika usluge, poput hotelijerskih poduzeća, usluga *wellness* centara ili prijevoza. Ta poduzeća internet koriste kao kanal prodaje prava na korištenje osnovne usluge (npr. smještaja, tretmana, prijevoza).“<sup>75</sup> Odluke poduzeća po pitanju prodaje mogu rezultirati prodajom putem interneta, putem posrednika ili kombinacijom ova dva načina. Uslužne djelatnosti u turizmu, prijevozu, ponudi smještaja, ponudi zrakoplovnih kompanija, razvile su nove posrednike reintermeditacijom na internetu, koji im je omogućio direktnu prodaju njihovih proizvoda.

U današnje vrijeme pojavio se trend distribucije digitalne ponude. Digitalni marketing ili e – marketing predstavlja oglašavanje proizvoda i usluga putem Interneta te omogućava korisnicima lakše pretraživanje ponuda hotelskih poduzeća. Oglašavanje preko Interneta ima mnogo prednosti od kojih su najznačajnije niža cijena, precizno ciljani segment potrošača, praćenje statistika oglašivača o posjetiteljima, te o kupcima usluga. Kottler i Keller (2008) definiraju e-mail marketing kao „vid izravnog marketinga, odnosno uporabu e-pošte kao komunikacijskog kanala

---

<sup>74</sup> Ibidem, str. 35.

<sup>75</sup> Škare, V., *Internetski marketing, Internet kao kanal prodaje i distribucije, Obnovljeni separat poglavlja 19. u knjizi Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (ur.): Marketing, Adverta, Zagreb, 2004., Zagreb, 2011., str. 10., dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/MAR/ipandza/UM-Internetski\\_marketing-separat\\_19\\_poglavlje.pdf](http://web.efzg.hr/dok/MAR/ipandza/UM-Internetski_marketing-separat_19_poglavlje.pdf) (02.07.2019.)*

izravno prema klijentu kako bi stupio u vezu s njime i dostavio robu i uslugu bez pomoći posrednika. Oni nadalje ističu kako se uz korištenje e-mail marketinga stvara mogućnost da ponuda svakom potencijalnom i zainteresiranom kupcu stigne u pravo vrijeme uz minimalne troškove, te da rezultati takve aktivnosti moraju biti mjerljivi čime se stvara podloga za odlučivanje o budućim marketinškim aktivnostima.<sup>76</sup> Marketinškom strategijom privlači se kupce na kupnju proizvoda ili usluga putem pisanih sadržaja u obliku online časopisa, e - knjiga, blogova i dr. Putem e-mail marketinga omogućeno je slanje e-mail poruka korisnicima u obliku promocija, tzv. kreiranih *newslettera* koji imaju zanimljiv sadržaj pa je e-mail marketing jedan od najznačajnijih kanala distribucije. Pomoću optimizacije sadržaja za web stranice (SEO) omogućen je proces poboljšanja praćenja na web tražilicama unošenjem ključnih riječi. Također je omogućeno praćenje konkurencije i korisnika uz pomoć takozvane White Hat Google-ove tehnike kojom se kreiraju poveznice. E-marketing je danas jedan od osnovnih alata pomoću kojeg poduzeća promoviraju svoje poslovanje u svrhu brendiranja i promocije proizvoda i usluga.

### **4.2.3. Planiranje**

U procesu planiranja hotelijeri postavljaju ciljeve koje organizacija mora postići, raspoređuju zadatke, delegiraju odgovornosti, stavljaju na raspolaganje potrebne resurse, te nadziru procese. Kod planiranja se razmatra o dugoročnim ciljevima poduzeća, vezano za tehnološka ulaganja, samu strategiju organizacije ili uvođenje novih usluga. Bitno je prije kvalitetno razraditi strategiju ostvarenja, te odrediti koji će biti prioriteti poduzeća koji će doprinijeti profitu. Bez planiranja ne bi bilo ostalih funkcija menadžmenta: organiziranja, vođenja ili kontrole.<sup>77</sup> Svrha planiranja je bolje usmjeravanje organizacije, veća fleksibilnost, bolja koordinacija rada, minimiziranje rizika i neizvjesnosti, usmjerenost na budućnost i promjene, bolja kontrola, razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju, bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini. Zbog navedenog, planiranje donosi mnoge koristi i prednosti za organizacije. Izostanak planiranja uzrokuje donošenje loših odluka, lošu

---

<sup>76</sup> Dobrača, I., *Primjena e-mail marketinga u hotelijerstvu*, Praktični menadžment, Vol. II, br. 2, 2011., str. 122., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (02.07.2019.)

<sup>77</sup> Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F., Pološki – Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 139.

suradnju organizacijskih jedinica, manju efikasnost, te slabije organizacijske rezultate.

Proces planiranja je zahtjevan i složen, te se sastoji od više uzastopnih faza.<sup>78</sup> analiza okoline, vizija, misija, ciljevi, strategija, planovi, implementacija planova, evaluacija rezultata. Planiranje u hotelijerstvu, „parcijalno ili kompleksno, potiče i usmjerava aktivnosti nositelja hotelske ponude u formiranju hotelskog proizvoda. Kao nositelji ponude hotelski objekti planiraju, kratkoročno i dugoročno, parcijalne segmente u okviru cjelovitog hotelskog proizvoda. Svaki od hotelskih objekata planira ono što može ponuditi turističkom tržištu.“<sup>79</sup>

Planiranje poslovanja hotelijerskog poduzeća prolazi kroz sljedeće četiri faze:

- faza bez planiranja – kada menadžeri rješavanjem financiranja i pronalaženjem gostiju, nemaju vremena za planiranje;
- faza budžetiranja – hotelski objekt kao poduzeće uvodi budžetiranje zbog kontrole novčanih tokova;
- faza godišnjeg planiranja, te
- faza dugoročnog planiranja.<sup>80</sup>

Sve marketinške aktivnosti hotelskih objekata usmjerene su uspješnom funkcioniranju na tržištu zbog zadovoljavanja potreba turista. Djelovanje tržišta započinje potražnjom turističkih proizvoda od strane potražitelja, te ponudom od strane kreatora turističkog proizvoda. Razmjena hotelskog proizvoda se vrši na turističkom tržištu, dakle predmet razmjene predstavlja hotelski proizvod koji ima svoju cijenu. Karakteristike hotelskog proizvoda jesu heterogenost, istovremenost proizvodnje i potrošnje, periodičnost potražnje koja je rezultat sezonalnosti, utjecaj ekonomskih ograničenja (smanjenje turističkih kretanja), privlačnost rekreacijskih sadržaja, koja se na turističkom tržištu stalno povećava i doprinosi povećanju turističke potražnje, koja dominira nad ponudom hotelskog proizvoda.

---

<sup>78</sup> Berc Radišić, B., *Marketing u hotelijerstvu*, op.cit., str. 144.

<sup>79</sup> Ibidem, str. 145.

<sup>80</sup> Ibidem, str. 146.

#### **4.2.4. Organiziranje u hotelijerstvu**

Organiziranje je jedna od funkcija menadžmenta, kojoj je najvažniji zadatak određivanje uloge ljudima koji rade zajedno. Kada je riječ o organiziranju tada se formiraju različiti sektori, odnosno odjeli, te se svakom određenom sektoru dodjeljuje specifičan zadatak. Svi zaposlenici su stručno obrazovani za određene sektore poslovanja. Organizacijske strukture predstavljaju rezultat procesa oblikovanja organizacije, odnosno organizacijskog dizajna.

Aktivnosti u poduzećima s obzirom na načelo izgradnje organizacijske strukture mogu biti formalne i neformalne.<sup>81</sup> Formalna organizacijska struktura je kostur svake organizacije, a ima karakteristike službene i propisane utvrđenosti, definirana pravila i strukturu i dobro razvijene kanale komunikacije, koji im pomažu ostvariti ciljeve. Menadžeri određuju što zaposleni trebaju raditi, te ju imaju sve organizacije, kako velike tako i male. Formalna organizacijska struktura spaja činitelje rada te određuje status ljudi u organizaciji, tj. odnos izvršnih i menadžerskih radnih mjesta.

Organizacijsku strukturu čine slijedeći elementi sredstava za proizvodnju (oprema, prostor, prometnice, transport), ljudski potencijali, raščlanjivanje zadataka, organizacija unutarnjih poslova te organiziranje vremenskog redoslijeda odvijanja poslova.<sup>82</sup> U skladu s navedenim elementima razvijene su i organizacijske funkcije a to su funkcija menadžmenta, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, funkcija organizacije kapitalnih dobara, poslovna funkcija, funkcija nabave, funkcija hotelske operacije.

Kod funkcije menadžmenta rukovoditelji svih funkcijskih jedinica (prodaje, marketinga i dizajna, financija i računovodstva, proizvodnje te ostalih stručnih poslova) daju potrebne naloge, instrukcije i zadatke proizvodnim organizacijskim jedinicama. Marketinšku komunikaciju u hotelijerstvu obuhvaćaju sve promotivne aktivnosti koje uključuju ekonomsku propagandu, osobnu prodaju, pakiranje, prodajnu promociju, publicitet, komuniciranje elementima marketinškog miksa (proizvod, cijena, distribucija, imidž). Instrumenti za provedbu marketinške komunikacije u hotelima mogu biti kućne novine, intranet, *newsletter*, grupe za

---

<sup>81</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi, izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 296.

<sup>82</sup> Sikavica, P., Novak, M., op. cit., str. 109.

informiranje i oglasne ploče. Menadžeri na vrhu brane moć i uspjeh temeljnih djelatnosti poduzeća. Poslovanje menadžmenta sastoji se od planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, motiviranja i komuniciranja, kontrole i ocjenjivanja rezultata.

Kod vođenja se razmatraju promjene koje će utjecati na produktivnost rada. Pomno se statistički analizira svaki zaposlenik, te se u što kraćem roku utječe na slabu motivaciju i produktivnost rada. Zaposlenicima sa slabijom produktivnošću dodjeljuju se drugi zadaci, ili se zaposlenika šalje u druge lokacije ili odjele.

Kod kontrole se kontroliraju aktivnosti u poduzećima, na razne načine zavisno o strukturi organizacije. U okviru poboljšanja nastaju i razna odstupanja od zacrtanog rezultata.

U hotelijerstvu su zaposlenici za marketing i prodaju zaduženi za razvojno osmišljavanje i pozicioniranje turističkog proizvoda, identificiranje potražnje, definiranje cjenovne i prodajne politike, te marketinške strategije, s ciljem povećanja konkurentnosti na tržištu, zadovoljstva gostiju te pozicioniranja hotela na turističkom tržištu. Osmišljavanjem strategije osigurava se prodaja i lojalnost postojećih kupaca. Marketinška služba u hotelima provodi marketinške planove strateškog pozicioniranja i jačanja brenda na turističkom tržištu, s ciljem jačanja konkurentnosti, razvoja novih proizvoda, razvoja kvalitetnih proizvoda i kvalitetne suradnje, što pridonosi pokazivanju potencijala poduzeća u turističkom smislu, odnosno da ono bude atraktivnije i prepoznatljivije na turističkom tržištu. Marketinška služba prikuplja pojedince koji posjeduju znanja i vještine potrebne za stvaranje inovativnih i konkurentnih sadržaja koji će omogućiti pružanje istinskih doživljaja u cilju zadovoljenja potreba i najzahtjevnijih gostiju.

#### **4.2.5. Hotelska organizacija po odjelima**

Organizacijska struktura unutar hotelskog poduzeća podjeljena je na odjele: odjel smještaja (čine ga odjel recepcije i odjel domaćinstva; zadužen je za registraciju i smještaj gostiju u sobe), odjel hrane i pića, odjel animacije i sporta u turizmu, te odjel *wellness*-a. Održavanjem smještajnih hotelskih kapaciteta se bave rukovoditelji



smještaja (šef recepcije i glavna domaćica). Glavna domaćica se brine o čistoći soba, vrši kontrolu nakon čišćenja sobarica. Recepcija obavlja poslove prijema, smještaja, naplate i odjave gostiju. Za popunjenost smještajnih kapaciteta uvelike je zaslužno korištenje suvremene informacijske tehnologije u recepcijskom poslovanju. Putem hotelskog informacijskog sustava moguće je povezati više odjela hotela (recepciju, rezervacije, prodaju, mini bar, naplatu i dr.), te vođenje recepcijskog poslovanja u hotelima. Hotelski informacijski sustav (HIS) definira se kao „skup različitih komponenata koje zajedničkim djelovanjem osiguravaju informacije potrebne za odvijanje poslovnih aktivnosti i upravljanje hotelskim poslovanjem. U širem smislu, kada govorimo o informacijskom sustavu, on se sastoji od ljudi, opreme, tehnologije i postupaka ili, kako se to često naziva: *software, hardware, netware, lifeware i orgware*.”<sup>83</sup> Hotelijeri su na turističkom tržištu ponuđači kojima je u interesu biti povezanim sa što većim brojem sudionika, a ta povezanost je upravo omogućena putem informacijsko – komunikacijske tehnologije. Rezervacijski sustavi u hotelijerskom poslovanju imaju poseban značaj, jer se pomoću njih popunjavaju smještajni kapaciteti, povezuje hotel s vanjskim okruženjem, odnosno klijentima. Na *web* portalima prikazuju raspoložive hotelske sobe uz detaljne opise soba, s popratnim slikovitim sadržajima, uz koje su navedene cijene u domaćoj i stranoj valuti. Slanjem zahtijeva nakon popunjavanja podataka klijenti čekaju odgovor o potvrdi rezervacije. Ukoliko smještajni kapacitet nije raspoloživ, recepcija klijentu dojavljuje jesu li raspoloživi drugi kapaciteti.

Sektorom hrane i pića upravljaju rukovoditelji hrane i pića, šef sale i šef kuhinje. Šef kuhinje brine o zaposlenicima i pripremi hrane i pića koja se konzumiraju u prehrambenom dijelu objekta (u restoranu, u baru, u sobama), dok šef sale nadzire rad konobara i pomoćnog osoblja (npr. osoblje za serviranje).

Za odjel animacije i sporta u hotelima zadužen je voditelj animacije i sporta. Animacija i sport čine široku ponudu organiziranih aktivnosti u sklopu hotela. Voditelj animacije i sporta zadužen je za realizaciju sportskih aktivnosti (npr. tenis, šetnje, vožnje biciklom i dr.), i za animacije koje su namjenjene svim dobnim skupinama (npr. plesanje, izvođenje tjelovježbi izvan bazena i u bazenima, igre za djecu,

---

<sup>83</sup> Gugić, J., *ICT u hotelima - Tehnologija na svim razinama*, InfoTrend, 2017., dostupno na: <http://www.infotrend.hr/clanak/2009/4/tehnologija-na-svim-razinama-29,688.html> (02.07.2019.)

održavanje predstava, mini klub za djecu, mini disko, mini modna revija, hobi radionice, tematske večeri, obilazak grada te brojne druge sadržaje).

Odjel za *wellness* i *spa* bavi se pružanjem usluga vezanih za ljepotu i zdravlje (npr. masaže, revitalizirajuće saune, bazeni sa hidromasažnim efektima i toplom vodom, aroma saune, parne kupelji, *relax* zone, sobe za manikuru i uređivanje kose te brojne druge usluge), koje gostima omogućavaju vrhunski odmor u relaksirajućem ambijentu, koji pozitivno utječe na zdravlje, mentalno opuštanje, detoksikaciju organizma te osvježavanje dišnih putova i fizičkog izgleda.

### **4.3. Zabavni sadržaji i rekreacije**

Zabavne i rekreativne sadržaje u turizmu kreiraju dionici koji žele obogatiti kvalitetu svoje ponude, od posrednika poput putničkih agencija i turoperatora koji svoje paket aranžmane obogaćuju zabavnim i rekreativnim sadržajima do dionika koji se bave ugostiteljstvom, odnosno pružanjem usluga smještaja i prehrane. Kada je riječ o rekreativnim sadržajima prvenstveno se misli na sportsko rekreativne sadržaje. Iako se sport u turizmu „pojavljuje u različitim oblicima, u suvremenom turizmu dominantnu ulogu ima “sport za sve” koji se u hrvatskoj terminologiji može poistovjetiti sa sportskom rekreacijom. Sportska rekreacija s brojnim sadržajima osnovna je poluga aktivnog odmora u turizmu. Nove tendencije u razvoju turizma pokazuju da promjene u turističkim trendovima zamjenjuju tradicionalne motive odmora s motivima i sadržajima aktivnog odmora. Kako su sport i sportska rekreacija ključni motivi i sadržaji aktivnog odmora, njihov razvoj utječe na sadržaj i kvalitetu aktivnog odmora u turizmu.”<sup>84</sup> Sportski rekreacijski turizam može biti ljetni (npr. sportovi na vodi, ribolov, ronjenje, jedrenje) i zimski (npr. sanjkanje, skijaško trčanje, skijanje, planinarenje). Sportskim manifestacijama se može privući veliki broj turista u određenu destinaciju, uslijed čega brojni dionici potrošnjom turista ostvaraju ekonomske koristi.

---

<sup>84</sup> Bartoluci, M., *Unapređenje kvalitete sportsko – rekreacijskih sadržaja u hrvatskom turizmu*, 15. ljetna škola kineziologa Rebulilke Hrvatske, (str. 271.-276.), str. 271., dostupno na: [http://www.hrks.hr/skole/15\\_ljetna\\_skola/46.pdf](http://www.hrks.hr/skole/15_ljetna_skola/46.pdf) (02.07.2019.)

Osim navedenih sportova turistima su pružene mogućnosti biciklizma za koji su uređene biciklističke staze (npr. na području Istre i Dalmacija), igranje tenisa (izgrađene su dvorane u kojima se odvijaju turniri), kroz *wellness* programe u hotelima i toplicama pružaju se usluge *fitness*-a, solarij, usluge zaštite zdravlja, ljepote i psihofizičke kondicije, bazeni, saune, dok je zdravstveni sportski turizam zastupljen za liječenje sportskih povreda ali i oboljenja koja nisu povezana sa sportskim povredama pa se učesnici podvrgavaju brojnim medicinskim tretmanima od strane liječnika specijalista (npr. liječe stres, depresiju i druge oblike oboljenja koji zahtijevaju opuštanje).

Zabavni sadržaji u turizmu su neizostavan dio svake ponude jer je od velike važnosti da odmor bude zabavan i nezaboravan. Dionici u turizmu kreiraju razne projekte kojima je cilj zabaviti turiste i ispuniti njihove odmore, a tu uz sportske aktivnosti spadaju predstave, koncerti, razne manifestacije i festivali, natjecanja, aquarium-i, adrenalinski parkovi (npr. Glavani park u Istri), šetnje kroz gradove, organizirani izleti (šetnje po gradovima, izleti po regijama; razgledavanje znamenitosti u određenim destinacijama, npr. Dioklecijanova palača u Splitu, Stari grad u Dubrovniku, slapovi Krke, Nacionalni park Plitvička jezera i drugo), radionice u sklopu kulturnog kreativnog turizma pomoću kojih turisti imaju mogućnost zbližavanja sa lokalnim stanovništvom i mogućnost upoznavanja kulture i tradicije lokalnog stanovništva. Nadalje, organizirane kulturne rute u sklopu kulturnog turizma (posebno su istaknute na području Europe, u sklopu projekta Europske kulturne prijestolnice, npr. kulturna ruta „Put svile“, ruta Destinacija Napoleon“, „Maslinske rute u Istri“) kod koji je omogućen odabir obilaska rute pješaćenjem, biciklom, automobilom, kušanje vina, hrane, upoznavanje kulturne baštine: crkve, dvorci, arhitektura). U sklopu gastronomskog i vinskog turizma, posebno na području Europe, organiziraju se zabavni sadržaji kušanja hrane i vina (Putovi vina, npr. pokrajina *Champagne* u Francuskoj), dok se u sklopu ruralnog turizma organiziraju „*city break*“ izleti. *City break* izleti podrazumijevaju „kratka putovanja u jedan turistički grad bez noćenja u drugoj destinaciji. *City break* je jedan od najjačih segmenata emitivnog turizma u Europi“<sup>85</sup> Pojedine urbane turističke destinacije zbog nemogućnosti osiguranja smještaja usmjerile su turoperatore specijalizirane za *city break* da na tržištu za isto

---

<sup>85</sup> Rabotić, B., *Selektivni oblici turizma*, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2013., str. 177.

ponude određene gradove među kojima se posebno ističu Talin, Bratislava, Riga i Krakov.

#### **4.4. Poduzetnici turističkog posredovanja – turističke agencije i turoperatori**

Pojavom globalizacije većina međunarodnih turističkih institucija promovira turističke destinacije. Preduvjeti za razvoj receptivnog turizma uključuju prostor i opremljenost objekata za smještaj gostiju (hoteli, kampovi, apartmani i dr.), postojanje posrednika u turizmu (putničkih agencija i turoperatora) koji organiziraju turistički boravak u inozemstvu, postojanjem određenih sadržaja i elemenata koji ispunjavaju turističke potrebe i želje u turističkoj destinaciji te postojanje suvremene infomacijske i komunikacijske tehnologije bez koje bi danas razvoj turizma bio gotovo nezamisliv. Bez suvremene informacijske tehnologije, koju koriste subjekti u turističkim djelatnostima, poslovanje ne bi bilo učinkovito, posebno poslovanje turističkih posrednika, putničkih agencija i turoperatora koji su važni za razvoj receptivnog turizma. Turoperatori, „osim što pružaju cjelovit lokalni servis stranim organizatorima putovanja, domaće receptivne turističke agencije izuzetno su važan faktor u kreiranju sadržaja u turističkoj destinaciji. To se ne odnosi samo na organiziranje izletničkog programa, nego i na kreiranje različitih složenih turističkih proizvoda koji čine dominantan razlog dolaska u turističku destinaciju: različiti tematski paket aranžmani, konferencije i kongresi, te različita poslovna i druga događanja.“<sup>86</sup> Turoperatori predstavljaju gospodarske subjekte koji objedinjuju usluge različitih ponuđača te kreiraju i organiziraju paušalna putovanja na temelju kojih ostvaruju svoje prihode.<sup>87</sup> Turoperatori su „specijalizirani čimbenici za posredovanje između turističke ponude i turističke potražnje, koji u svoje ime i za svoj račun kreiraju i organiziraju paušalna putovanja na veliko.“<sup>88</sup> Predmet poslovanja turoperatora su organiziranja putovanja, prodaja i turistički aranžmani. Turoperatori kao trgovci na veliko prodaju turističke paket aranžmane, te im je glavna funkcija posrednička.

---

<sup>86</sup> Beus - Richembergh, G., *Hrvatske turističke agencije kao faktor razvoja hrvatskoga turizma u europskom kompetitivnom okruženju*, Odbor za turizam Hrvatskoga sabora, Zagreb, 2013., dostupno na: [www.sabor.hr/fgs.axd?id=39716](http://www.sabor.hr/fgs.axd?id=39716) (02.07.2019.)

<sup>87</sup> Čavlek, N., *Turoperatori i svjetski turizam*, Golden Marketing, Zagreb, 1998., str. 53.

<sup>88</sup> Gržinić, J., op.cit., str. 32.

Korištenje posrednika „može imati niz prednosti i za ponuđače turističkih usluga. Turistički posrednici bolje poznaju potrebe i financijski potencijal potrošača, osiguravaju bolje pokrivanje tržišta uz niže marketinške troškove po jedinici proizvoda, nude širu lepezu proizvoda i uspješnije komuniciraju s potrošačima. Turističko posredovanje obilježeno je odnosom relativno malog broja velikih turoperatora i relativno velikog broja malih pružatelja turističkih usluga pa uslijed nesrazmjera snage subjekata u distribucijskom lancu nastaju konflikti, koji su to veći što je snaga turoperatora veća.“<sup>89</sup> Navedena situacija je uočljiva npr. između hotela i turoperatora. Hoteli posjeduju suvremene informacijsko komunikacijske tehnologije kojima se smanjuje važnost i potreba za turoperatorima. Stoga turooperatori i agencije imaju razvijenu prodaju putem Interneta koja im omogućava bolju komunikaciju sa klijentima, prije i poslije putovanja. Prema procjenama Svjetske turističke organizacije, „turooperatori danas sudjeluju s oko 25 % udjela u ukupnome međunarodnom prometu u svijetu.“<sup>90</sup> Razvoj turističke potražnje zahtijeva razvoj turističke ponude kojom se turistima omogućuje zadovoljavanje njihovih turističkih potreba, turooperatori su utjecali na promjene međunarodne turističke potražnje usmjeravajući je nižoj ekonomskoj kategoriji potrošača, koji uvjetuju skromniju ponudu u turističkim destinacijama.<sup>91</sup> Receptivne destinacije ovise o turoperatorima, te su mogući problemi kada su orijentirane tek na nekoliko tržišta, zbog čega dolazi do nepovoljne situacije na tržištima koja se nalaze u zakupu tek nekolicine turoperatora. Takav problem moguće je riješiti orijentiranjem na veći broj inozemnih tržišta potražnje, izbjegavanjem davanja kapaciteta turističkih poduzeća u zakup jednom turoperatoru nekog inozemnog tržišta.

Nova tehnologija omogućila je globalni razvoj receptivnog turizma. Osim kvalitetnije komunikacije s klijentima, omogućuje bolju organizaciju putovanja, ali ima i svojih nedostataka poput pojave velikog izbora ponude koja klijentima otežava odabir destinacije u koju će putovati. Rješenje za takve probleme imaju turističke agencije koje brendiraju svoje proizvode koji su prepoznatljiviji po svojoj jedinstvenosti i kvaliteti. Sagledavajući turizam, prodaju se nematerijalni doživljaji koje turizam nudi,

---

<sup>89</sup> *Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske*, Institut za turizam, Zagreb, 2011., str. 34., dostupno na: <http://iztztg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-05-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf> (02.07.2019.)

<sup>90</sup> Pavlič, I., *Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi*, "Naše more" 51(5-6)/2004., str. 219., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (02.07.2019.)

<sup>91</sup> Vukonić, B., Keča, K., *Turizam i razvoj*, Mikrorad i Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2001., str. 61.

pa je u tom smislu važno provođenje politike profitnih poduzeća u turizmu, kao preduvjet razvoja receptivnog turizma, koja se odnosi na koncepcije organiziranja plasmana kroz turizam nekih određenih receptivnih cjelina koje se nalaze u određenom prostoru.

Turizam predstavlja različite djelatnosti, kojima se zadovoljavaju potrebe turističkih potrošača. Posredništvo je osnovni oblik ekonomskog statusa agencije u receptivnom turizmu, pa se stoga turističku agenciju može definirati kao gospodarsku organizaciju čija se osnovna djelatnost sastoji od organiziranja, prodaje putovanja i boravka, te pružanja mnogobrojnih usluga putnicima i sudionicima turističkog prometa. Nezamisliv je broj problema s kojima bi se susreo svaki turist kada bi individualno kontaktirao sa svim faktorima i organizacijama koje djeluju u sklopu turističke ponude (hoteli, restorani, prometne organizacije i poduzeća, turistička mjesta), a posebno ako se to putovanje odnosi na putovanje u inozemstvo. Danas je uz agencije, postojanje turoperatora jedan od osnovnih preduvjeta razvoja receptivnog turizma. Turooperatori stvaraju jedinstven turistički proizvod koji u cjelosti podmiruje turističku potrebu. Zbog nemogućnosti širenja vlastitog poslovanja pod utjecajem globalizacijskih procesa, turooperatori su se na domaćem tržištu integrirali s vodećim europskim turističkim koncernima.

Turooperatori danas imaju veliku moć nad potražnjom jer oblikuju motive, želje, ukuse pa čak i potrebe klijenata. Zato se turooperatori smatraju važnim pokretačima suvremenog turizma. *Incoming* turooperatori su oni koji djeluju na domicilnom tržištu i kreiraju paket - aranžmane za inozemnu klijentelu, te ih posredstvom mreže turističkih agencija u inozemstvu prodaju na tim tržištima.

Težnja hrvatskih turoperatora je popunjenost turističkih kapaciteta i mnogo kvalitetnija turistička usluga kojom će se uspostaviti pravilan omjer vrijednosti za cijenu i njome na tržištu pronaći klijente one kupovne moći kojoj je naš turistički proizvod svojom kvalitetom dorastao. Rezultat takve težnje utjecat će na to da nećemo zatvarati i ograničavati priljev relevantnih turista u našu zemlju. Hrvatska se u budućnosti ne može i ne smije odreći turoperatora jer lokacija i struktura naših osnovnih smještajnih kapaciteta zahtijeva njihovo popunjavanje pomoću turoperatora. Iz primjera današnje prakse uočavaju se pozitivne uloge turoperatora u razvoju turizma, jer doprinose unapređenju turističke ponude receptivnih turističkih zemalja inzistiranjem na sadržaju i kvaliteti koju tržište traži. Turooperatori znaju kakav

proizvod mogu prodati na tržištu, te ih turistički ponuđači respektiraju zbog njihova uspješna poslovanja.

#### **4.5. Državne institucije na lokalnoj i nacionalnoj razini**

Državne institucije na lokalnoj (općine i gradovi) i nacionalnoj razini nastoje upravljati turističkim djelatnostima u skladu sa smjernicama održivog turizma, s ciljem povećanja zadovoljstva gostiju, lokalne i nacionalne zajednice, pravilne raspodjele troškova, te zbog vođenja brige o prirodnom i kulturnom naslijeđu. Marketing državnih institucija ima funkciju u zaštiti patrimonijske djelatnosti, odnosno djelatnosti koja štiti i unaprjeđuje djelatnosti koje su s turizmom povezane, kao npr. one koje se bave sa spomenicima kulture i prirodnom baštinom, jer se pomoću njih obogaćuje turistička ponuda.<sup>92</sup> U skladu s navedenim osnivaju se udruge i organizacije, posebno na području Europe, u okviru Europske unije zemalja u kojima se nalazi i Hrvatska. Europa nostra je nevladina udruga koja štiti kulturnu i prirodnu baštinu uz pomoć lokalnih i regionalnih institucija, te brojnih članova pojedinaca i organizacija koje djeluju na nacionalnom i državotvornom principu. Financiranje troškovno opterećenih programa obavlja se uz pomoć sredstava Europskog vijeća i drugih financijskih izvora Europske unije te putem donacija. Rad institucija je hvale vrijedan, jer je putokaz onoga što baštinska nacionalna kultura predstavlja u kontekstu opće turističke ponude, te u promociji zemlje i ljudi koji u njoj žive.

Za razvoj turizma na lokalnoj razini, u zemljama Jugoistočne Europe razvijen je, 2015. godine, dokument Nalas Platforma. Svrha Platforme je: „1. stvoriti jedinstveno razumijevanje što je to razvoj održivog turizma na lokalnoj razini u Jugoistočnoj Europi (JIE); 2. ohrabriti planiranje i razvoj održivog turizma na prostoru JIE putem korištenja potencijala Nalas-a, Mreže udruga lokalne samouprave u Jugoistočnoj Europi; 3. kreirati zajedničke polazne točke za lokalne zajednice i udruge lokalnih zajednica tako što će se priznati turizam kao relevantna gospodarska mogućnost koja, da bi bila uspješna, mora biti pažljivo planirana, te se njome mora mudro upravljati kako bi donosila korist u sadašnjosti i u budućnosti. Dokument pokazuje da je razvoj turizma multi-sektorska aktivnost koja se odvija uglavnom na lokalnoj razini i

---

<sup>92</sup> Jadrešić, V., op.cit., str. 319.

sa sobom nosi društvene, ekonomske i ekološke učinke. Oni zahtijevaju ozbiljno planiranje kako bi rezultati bili atraktivni turistima i istodobno održivi, traže detaljnu suradnju i koordinaciju privatnog i javnog sektora.<sup>93</sup> Nalas organizacija provodi planiranje i razvoj destinacije povezivanjem institucionalnih i javno – pravnih aranžmana u kojima sudjeluje veliki broj dionika na lokalnoj i na nacionalnoj razini.

Analiza dionika koju je proveo Nalas „pomogla je da se identificira najmanje nekoliko grupa:

- Na lokalnoj razini: gradonačelnik, načelnik, vijeće, lokalni turistički ured, lokalna tijela za održivi razvoj, regionalna tijela, agencije za upravljanje destinacijama i nevladin sektor (NGO).
- Na razini udruga lokalne (samo)uprave: Nalas-ovi menadžeri znanja, PR predstavnici, izvršni direktori.
- Na nacionalnoj razini: resorna ministarstva – turizma i gospodarstva, ministarstvo regionalnog razvoja, ministarstvo financija, ministarstvo prometa i veza, nacionalna tijela za održivi razvoj i carinske vlasti.
- Na razini privatnog sektora: gospodarske komore, udruge turističkih vodiča, udruge hotelijera i ugostitelja, udruge turističkih agencija, turističke agencije, oglašivači, mediji, studiji turizma i udruge poslodavaca.
- Na međunarodnoj razini: međunarodne i europske agencije, Europska komisija, gospodarske komore zemalja izvan JIE-a, ANCI, CIFCA, Franuska udruga gradova i regija umjetnosti i povijesti i gradova sa zaštićenim područjima, mreže biološke raznolikosti, organizacije održivog razvoja.<sup>94</sup>

Održivi turizam je potrebno strateški planirati, na temelju suradnje dionika koji imaju zajedničke koristi od provođenja mjerljivih postignuća, da bi se ostvarili gospodarski i društveni ciljevi.

S ciljem razvoja i unaprijeđenja turizma svih krajeva Republike Hrvatske Hrvatski sabor je 2013. godine usvojio Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Poticanje bržeg gospodarskog rasta „temeljenog na integraciji tržišta i

---

<sup>93</sup> Nalas Platforma: Radna skupina NALAS-a za održivi turizam, uz potporu Nacionalne udruge talijanskih općina (ANCI, *Turizma u Jugistočnoj Europi na lokalnoj razini*, Udruga Gradova, Udruga općina u RH, str. 5., dostupno na:

[http://www.udruga-gradova.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/03/Turizam-u-JIE-na-lokalnoj-razini\\_NALAS-platforma.pdf](http://www.udruga-gradova.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/03/Turizam-u-JIE-na-lokalnoj-razini_NALAS-platforma.pdf) (09.07.2019.)

<sup>94</sup> Ibidem, str. 9.



institucionalnim reformama, viša stopa zaposlenosti i promicanje održivog razvoja tri su glavna strateška cilja Nacionalnog strateškog referentnog okvira. Sukladno tome, a vodeći istodobno računa o postojećim ograničavajućim činiteljima budućeg turističkog razvoja RH te o globalnim trendovima u turističkoj potražnji, glavni cilj razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine je povećanje njegove atraktivnosti i konkurentnosti, što će rezultirati ulaskom u vodećih 20 turističkih destinacija u svijetu po kriteriju konkurentnosti.<sup>95</sup> Ostali važniji ciljevi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine uključuju: poboljšavanje strukture i kvalitete smještaja, posebno u hotelima i kampovima, otvaranje novih radnih mjesta u djelatnostima koje su inducirane turizmom, povećanje investicija, povećanje turističke potrošnje plasiranjem domaćih proizvoda i usluga.

Naglasak marketinških aktivnosti je na transformaciji Hrvatske u destinaciju koja nudi više od odmora pa se pažnja usmjerava na ciljna tržišta na kojima se nude turistički proizvodi svake regije zasebno. Stoga je potrebno raditi na primjerenj promociji koja će omogućiti produljenje sezone. Jedan od strateških ciljeva Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine je unaprijeđenje smještajne ponude, u kojoj u velikom broju uz hotele i privatni smještaj, dominiraju kampovi. Cilj Strategije je do 2020. godine povećati „kapacitete za oko 7 tisuća kamp mjesta (20-ak tisuća ležaja), odnosno do 15% u odnosu na 2012. Riječ je o povećanju kapaciteta postojećih kampova za 5 do 7%, izgradnji 5-7 novih kampova srednje veličine te izgradnji oko 50 malih/obiteljskih kampova.“<sup>96</sup> Da bi se kamping ponuda usmjerila prema kvaliteti, čime bi se povećala konkurentnost, potrebno je povećati proizvodnu diferencijaciju, te obogatiti sadržaje izvan usluga smještaja (zabavni sadržaji za djecu i odrasle, *wellness* ponuda, bazeni i dr.). Također je potrebno povećati kategoriju kapaciteta, a to posebno vrijedi za kampove na području priobalja koji su kategorizirani sa manje od 4 zvjezdice.

---

<sup>95</sup> Hrvatski sabor, *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*, NN 55/2013, Zagreb, 2013., dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html) (09.07.2019.)

<sup>96</sup> Ibidem

## 5. ANALIZA INTERNOG MARKETINGA NA PRIMJERU ISTRE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

U nastavku će biti riječi o internom marketingu Istre kao turističke destinacije, jedne od županija Republike Hrvatske. S ciljem bolje analize internog marketinga Istre, najprije će ukratko biti riječi o Hrvatskoj kao turističkoj destinaciji, a zatim o Istri.

### 5.1. Hrvatska kao turistička destinacija

Hrvatska je turistička destinacija koja pripada državama Jugoistočne Europe. Ima povoljan geografski položaj, smještena je na Sredozemnom moru, dok je u kontinentalnom dijelu okružena susjednim zemljama - Slovenijom, Mađarskom, Bosnom i Hercegovinom, Srbijom, Crnom Gorom. Pomorski graniči s Italijom. Prirodne ljepote i razvedena obala, „te ljubaznost i gostoljubivost najbolje su karakteristike koje Hrvatsku razlikuju od ostalih turističkih destinacija, dok su glavni nedostaci hrvatskog turizma visoke cijene u odnosu na dobivenu uslugu, te nedostatak dodatnih sadržaja. U Hrvatskoj je od 2013. u tijeku proces reorganizacije cijelog turističkog sustava kako bi postao funkcionalniji i pridonio kvalitetnijoj provedbi novog strateškog marketinškog plana. U Hrvatskoj bi trebalo pridonijeti kreiranju novih turističkih proizvoda, privući goste prije i nakon glavne turističke sezone, te proširiti ponudu u turistički nerazvijenoj kontinentalnoj Hrvatskoj.“<sup>97</sup> Razvijanjem društvenih i ekonomskih odnosa raste problematika vezana uz turizam i uz sve oblike vezane za njega. Turizam je fenomen modernog, suvremenog društva zbog toga što države prije stotinjak godina nisu uočavale važnost te pojave i nisu bile zainteresirane za turizam i sve prednosti koje proizlaze iz nje. Početkom ovog stoljeća u Hrvatskoj se uočavaju ekonomski i društveni utjecaji turizma. Time su se počeli stvarati uvjeti i potreba za uključivanjem turizma u politiku zemlje. Danas je turizam postao jedan od značajnijih faktora gospodarstva i element životnih standarda stanovništva. Kompleksnost turizma uvjetuje da se turistička politika javlja

---

<sup>97</sup> Poslovni.hr, *Prirodne ljepote, obala i gostoljubivost najbolje su hrvatske karakteristike*, 2013., dostupno na:

<http://www.poslovni.hr/hrvatska/prirodne-ljepote-obala-i-gostoljubivost-najbolje-su-hrvatske-karakteristike-244584> (09.07.2019.)

kao ukupnost svih aktivnosti kojima se pokreću i koordiniraju brojni faktori koji utječu na njihovo sukladno djelovanje, usmjereno na zadovoljavanje ciljeva.<sup>98</sup> Opća turistička politika usmjerena je interesima i aktivnostima svih čimbenika koji spadaju pod turizam i turističku ponudu i potražnju, radi zadovoljavanja poslovnih, gospodarskih i zajedničkih interesa. Glavni strateški ciljevi koji se odnose na razvoj turizma u Hrvatskoj usmjereni su na pozicioniranje Hrvatske, kao jedne od najvažnijih turističkih destinacija Sredozemlja, na razvoj turizma u kvalitativnom i kvantitativnom smislu, očuvanje prirode, interesa lokalnog stanovništva i gospodarstva Hrvatske, te na planiranje budućnosti temeljene na dugoročnoj održivosti. Selektivne turističke vrste potiču gospodarski razvoj destinacije Hrvatske, te potiču održivi razvoj na receptivnom tržištu.

Hrvatski turizam „predstavlja jednog od glavnih pokretača ukupnog hrvatskog gospodarstva i značajno doprinosi ukupnom društvenom razvoju Republike Hrvatske i blagostanju svih hrvatskih građana.“<sup>99</sup> Konkurentnost Hrvatske ovisi o razvoju novih, te poboljšanju postojećih turističkih proizvoda, a osnovni cilj Vlade je postizanje visoke razine kvalitete kadrova koji pružaju usluge, kvalitetu usluga, smještaja, organiziranog boravka, kvalitetu ukupnog turističkog doživljaja. Ministarstvo turizma nastoji unaprijediti strukturu smještajnih kapaciteta, razviti bolju ponudu, te poticati malo i srednje poduzetništvo u turizmu. U cilju „proširenja turističke ponude, povećanja potrošnje, bolje iskorištenosti prirodnih i kulturnih potencijala, povezivanja turističke ponude plave i zelene Hrvatske, Ministarstvo turizma nastavit će poticati razvoj i unaprjeđenje posebnih oblika turizma, posebice u turistički manje razvijenim područjima.“<sup>100</sup> Hrvatski turizam je „prostorno koncentriran na uski obalni pojas i to s najvećim intenzitetom turističkih dolazaka i noćenja u ljetnim mjesecima.“<sup>101</sup> Ako bi izdvajali podatke za oblikovanje indikatora održivog turizma na razini županija, ne bi dobili jasnu sliku turizma u obalnom prostoru, bila bi onemogućena diverzifikacija unutar pojedine županije s obzirom na implementaciju održivog turizma. Stoga se indikatorima pridaje vrijednost samo ako se implementiraju u prostorno - planske i

---

<sup>98</sup> Pirjevec, B., *Ekonomska obilježja turizma*, Golden marketing, Zagreb, 1998., str. 179.

<sup>99</sup> MINT HR, *Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2013. – 2015.*, Ministarstvo turizma RH, Zagreb, 2012., str. 1., dostupno na:

<http://www.mint.hr/UserDocImages/120516-strateski-p-mint.pdf> (09.07.2019.)

<sup>100</sup> Ibidem, str. 3.

<sup>101</sup> Vojnović, N., *Problematika implementacije temeljnih indikatora održivog turizma u hrvatskim općinama i gradovima*, Ekonomska misao i praksa, Vol. , No. 1, (171-190), 2014., str. 184., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (09.07.2019.)

razvojne dokumente općina i gradova u kojima turizam ostvaruje i negativne učinke na okoliš, stanovništvo i gospodarstvo.

## **5.2. Istra – o destinaciji, turistički proizvod, održivi turizam i interni marketing**

Istra je jedna od hrvatskih županija, popularna turistička destinacija, koja iz godine u godinu ostvaruje sve veći broj noćenja. Kao i na svjetskoj razini, „i Hrvatska je u prvih 11 mjeseci 2018. godine zabilježila odlične turističke rezultate te je ostvareno 19.4 milijuna dolazaka (+6%) i 105.2 milijuna noćenja (+4%). Od toga su strani turisti ostvarili 17.3 milijuna dolazaka (+6%) i 92.6 milijuna noćenja (+4%), a poraste bilježe i domaći turisti u dolascima za 9% te u noćenjima za 5%. Tijekom jedanaest mjeseci najviše je noćenja ostvareno u Istri (28.3 milijuna), slijedi Splitsko-dalmatinska županija sa 19.8 milijuna noćenja, te Kvarner sa 18.9 milijuna noćenja. Na nacionalnoj razini je tijekom prvih jedanaest mjeseci najviše noćenja ostvareno s tržišta Njemačke (21.1 milijun), Slovenije (10.5 milijuna), Austrije (7.7 milijuna), Poljske (6.3 milijuna) i Češke (5.5 milijuna), a top destinacije po kriteriju ostvarenih noćenja su Dubrovnik, Rovinj, Poreč, Split i Medulin. Istra je, kao vodeća turistička regija Hrvatske, u 11 mjeseci ostvarila 4.4 milijuna dolazaka (+5%) i 28.3 milijuna noćenja (+3%), odnosno, Istru je posjetilo gotovo 230.000 turista više nego lani, te je realizirano 913.000 noćenja više.“<sup>102</sup> U Istri se tolikom realizacijom turističkog prometa broj stanovništva u ljetnim mjesecima udvostručuje. Istra zauzima vodeće mjesto u hrvatskim turističkim regijama, pa samim time i lidersku poziciju u aktivnostima destinacijskog marketinga.

Prije dvadesetak godina grupa ljudi iz Turističke zajednice Istarske županije uvidjela je potrebu promjene imidža Istre koja je postala destinacijom masovnog turizma, pa se pokušalo napraviti odmak od isključivog proizvoda mora i sunca te razvoja turizma s uskog obalnog područja prema unutrašnjosti.<sup>103</sup> Oko 2000. godine su definirani projekti koji su i danas u fokusu marketinških planova, a odnose se na

---

<sup>102</sup> TZ grada Novigrada, *Program rada i financijski plan za 2019. godinu*, Coloursofistra, Novigrad, 2018., str. 3., dostupno na: [https://www.coloursofistria.com/cms\\_media/js/legal/documents/Program-rada-za-2019-Novigrad.pdf](https://www.coloursofistria.com/cms_media/js/legal/documents/Program-rada-za-2019-Novigrad.pdf) (09.07.2019.)

<sup>103</sup> Pike, S., op.cit., str. 75.

razvoj proizvoda koji u prvi plan stavljaju agroturizam, poticanje razvoja smještajnih kapaciteta u unutrašnjosti poluotoka, razvoj biciklističkih tura, gastronomije, vinskih cesta, te razvoj selektivnih oblika turizma koji su danas zastupljeni na tom području (nautički, sportski, urbani, ruralni, eko i agroturizam, vinski i gastro turizam, zdravstveni turizam, lovni i ribolovni turizam, kongresni ili poslovni turizam, te drugi oblici).

Kongresni turizam je posebno razvijen na području Rovinja koji se smatra jednim od najatraktivnijih mikro turističkih destinacija u Istri. Utemeljen na „marketinškoj strategiji destinacije sa ciljem podizanja njene konkurentne vrijednosti, kreiranjem atraktivnog proizvoda koji će omogućiti produženje turističke sezone i stvaranje prepoznatljivog imidža, model razvoja destinacije Rovinj je prerastanje u destinaciju sa 4-5 zvjezdica uz preduvjet obnavljanja i restrukturiranja postojećeg smještajnog kapaciteta, kreiranja diferencirane ponude utemeljene na destinacijskim vrijednostima kao atrakcijskim osnovama, produženje turističke sezone na 8 - 9 mjeseci, poboljšanje lokanih vrijednosti uključivanjem lokalne zajednice u razvoj turizma, omogućavanje novih zapošljavanja i promoviranje individualnog poduzetništva a sve to utemeljeno na postavkama održivog turizma.“<sup>104</sup> Sinergijom javnog i privatnog sektora razvijen je funkcionalan sustav razvoja turističkih proizvoda, kako na području grada Rovinja, tako i na području cijele Istre.

Za Istru je važan Županijski prostorni plan, kojeg je 2002. izradio Zavod za prostorno uređenje Istarske županije, i Master plan turizma kojeg je izradila Istarska županija, prema kojima su stvorene mogućnosti za razvoj turizma izvan ljetne sezone, u područjima koja su do tada bila nerazvijena u županiji, a za razvoj turizma prema tim planovima elementi turističke ponude bili su tradicija i običaji, povijest i autentičan istarski ruralni stil života, te sačuvan okoliš.

Master planom stvorene su organizacije za upravljanje destinacijom (DMO) koje imaju ulogu koordinatora, predlagatelja razvoja, kreiranja turističkih proizvoda, uklanjaju nedostatke i prijetnje, općenito rade na razvoju ponude. Cilj planova je povratak iseljenog stanovništva, oživljavanje područnih tradicionalnih djelatnosti u kojima se proizvodi trebaju temeljiti na doživljajima i emocijama, kreirani na

---

<sup>104</sup> Pike, S., op.cit., str. 403.

osnovama autohtonih vrijednosti destinacije. Pomoću tih planova 2003. godine su otvoreni smještajni turistički objekti u svim općinama i gradovima Istarske županije.

Marketinški planovi turističkih destinacija u Istri razrađeni su kroz sektorske pojedinačne marketinške planove po segmentima turističkih proizvoda unutar turističkih destinacija na području Istre, a segmente čine hoteli i *holiday* resorti sa 4 – 5 zvjezdica, visokokvalitetni kampovi, smještaj u privatnim kućama koji će podizati kvalitetu uz preoblikovanje u obiteljske hotele, koji pogoduju ponudi ruralnog turizma, poticanje razvoja i gradnje marina u lukama, sportova i aktivnosti koje odgovaraju razvoju natičkog turizma, segment razvoja specijalnih interesa očuvanja kulture i tradicije, prirodne ljepote, avanturizam, golf, *wellness*, sport i rekreacija, izletnički turizam, konferencije, manifestacije te druga brojna događanja.

Nagli porast turistifikacije u općinama i gradovima doveo je do pitanja koliki utjecaj imaju navedeni razvojni planovi s održivog aspekta na prirodnu osnovu, lokalno stanovništvo i gospodarstvo. Razvoj turizma u tim područjima je doveo do porasta zaposlenosti, povećanja investicija, kvalitete života stanovništva, porasta potrošnje stanovništva, što je postalo osnovnim instrumentom jačanja gospodarstva. Smatra se da je turizam u Istri održiv te je brojnost noćenja svake godine u porastu kao i njena popularnost u međunarodnim razmjerima.

*National Geographic* „triput je uvrštavao Istru u svoje top-izbore, a svaki put po drukčijem kriteriju: 2011. to je bio izbor deset najboljih mjesta u svijetu za ljetovanje, 2012. izbor 20 najboljih svjetskih destinacija, a 2014. Istra je ušla u izbor deset najboljih destinacija za zaljubljenice. Časopis *The Huffington Post* je Istru odabrao dvaput: 2013. uvrstio ju je na popis najboljih mjesta u svijetu za "zlatne godine", a 2015. među šest "najbolje čuvanih europskih tajni". Svjetski poznata medijska kuća CNN je Istru 2013. uvrstila u popis najboljih svjetskih gastronomskih destinacija, a u čak tri izbora Poluotok je na sebe skrenuo pažnju svojim vinima: 2014. godine časopis *USA Today* uvrstio ju je u popis najboljih destinacija za zimsko-proljetna vinska putovanja, 2015. časopis *Wine Enthusiast* Istru je smjestio među deset najboljih vinskih destinacija svijeta, a 2016. portal *Best in Europe* među deset najboljih vinskih destinacija u Europi.“<sup>105</sup> Priznanja Istri kao vrhunskoj turističkoj destinaciji proizlaze iz dugogodišnje planske marketinške kampanje koju turistička

---

<sup>105</sup> Šišović, D., *Bildanje imidža Istre kao turističke destinacije*, Glas Istre, 2019., dostupno na: <https://www.glasistre.hr/istra/bildanje-imidza-istre-kao-turisticke-destinacije-590274> (09.07.2019.)

zajednica Istre provodi kroz strateško partnerstvo (najviše partnera ima u Njemačkoj) putem kojeg su kvalitetni proizvodi umreženi marketinškim aktivnostima promoviranja (e marketing).

Suradnjom Turističke zajednice Istarske županije (TZIŽ) sa *influencerima*, mladim *blogerima*, Istra je postala posjećenija i atraktivnija turistička destinacija, jer ju promoviraju na *blog* portalima i na društvenim mrežama, poput Instagrama, Twittera i Facebook-a. Ove godine, „TZIŽ namjerava u Istru, povrh 16 *influencera* u kampanji *Share Istria*, dovesti još i 275 novinara, te 148 turoperatora, ukupno oko 500 *opinion-makera* koji u svom poslovnom okruženju ili medijski pronose sliku Istre svijetom. Ove su aktivnosti neposredna investicija u kreiranje reputacije i bildanje imidža Istre kao turističke destinacije, a njihov neposredan rezultat su i priznanja poput izbora *Lonely Planeta*.“<sup>106</sup> Svoju popularnost Istra je stekla na temelju ukupnosti turističkih proizvoda.

Turistički proizvod destinacije Istra čini ukupnost integriranih proizvoda:

- dobra prometna povezanost destinacije (poluotok Istra se nalazi na sjevernom Jadranu, te je s obzirom na svoj povoljan položaj dostupna mediteranska destinacija svim turistima, posebno onima iz zemalja Europe),
- blaga mediteranska klima,
- razvijeni gradovi posebno na području primorskog dijela,
- bogatstvo biljnog i životinjskog svijeta, uređene plaže, čisto more,
- bogata povijest, kuturna baština (Eufrazijeva bazilika u Poreču koja se nalazi na UNESCO popisu svjetske baštine, Slavoluk Sergijevaca, Amfiteatar u Puli, te brojni drugi), gastronomija, vinogradarstvo, maslinarstvo,
- ljubazno lokalno stanovništvo,
- manifestacije, festivali (filmski, glazbeni), ceste vina, biciklističke staze, uređene gradske i vangradske površine, nude brojne mogućnosti bavljenja rekreativnim aktivnostima i dr.

Prema dimenzijama turizma (prirodni resursi, ekonomska i sociokulturna dimenzija) definirani su indikatori održivog turizma u Istri, koji su podijeljeni u tri skupine.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> Ibidem

<sup>107</sup> Vojnović, N., op.cit., str. 173.

- *ekološki (okolišni) indikatori*- odnose se na utjecaj turizma na prirodnu osnovu ili okoliš,
- *ekonomski indikatori*- mjere značaj turizma na lokalno gospodarstvo kroz dohodak, zapošljavanje, investicije, prihode proračuna lokalne samouprave),
- *sociokulturni ili društveni indikatori* - mjere utjecaj na lokalnu zajednicu, uključujući utjecaj turizma na materijalnu i nematerijalnu kulturnu baštinu, kulturu života i rada.

Od 1990. godine međunarodne organizacije rade na razvoju sustava pokazatelja gospodarske i turističke održivosti. Metodologija Svjetske turističke organizacije (UNWTO) je jednostavna, usmjerena na razvoj pokazatelja održivosti turizma na razini destinacije, pri čemu destinacija može značiti turističko mjesto, regiju ili državu u cjelini. Prema UNWTO-u potrebno je osigurati održive dugoročne ekonomske poslove, koji pružaju društveno - ekonomsku korist, koja podrazumijeva stabilnu zaposlenost i stjecanje dohotka stanovništvu, te da na takav način pridonosi ublažavanju siromaštva. Jedan od dvanaest ciljeva održivog turizma Svjetske turističke organizacije (UNWTO) je ekonomska održivost, koja se odnosi na osiguravanje konkurentnosti turističkih destinacija s ciljem dugotrajnog napredovanja i osiguravanja koristi. U indikatore održivog turizma u općinama i gradovima unutrašnje lstre spadaju ekološki indikatori (zaštićena priroda, potrošnja pitke vode, otpadne vode, komunalni otpad), ekonomski (turistički operativni indikator, modificirani indeks važnosti glavnog turističkog središta, prag noćenja, turistički porezi u proračunima općina i gradova, investicije trgovačkih društava u turizam i ugostiteljstvo, zaposleni u turizmu i ugostiteljstvu), te sociokulturni (kulturno povijesna baština, poznavanje i razumijevanje jezika, stavovi lokalne zajednice).

Lokalne zajednice bi trebale utjecati na inicijativu održivog razvoja, a pri tome bi trebale imati na umu da ekonomsku korisnost u turizmu donosi ekološka odgovornost. Ekonomski indikatori održivosti turizma imaju svrhu ocjene razvijenosti i značaja turizma u regiji, utjecaja na gospodarstvo kroz zapošljavanje, investicije te kroz prihode proračuna na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Održivi turizam treba zadržati visoku razinu zadovoljstva turista te osigurati značajan doživljaj za turiste, podići svijesti o pitanjima održivosti i promicanju održivih turističkih praksi među njima. Ekonomski indikatori održivosti turizma imaju svrhu ocjene razvijenosti i značaja turizma u regiji, utjecaja na gospodarstvo kroz zapošljavanje, investicije, te



kroz prihode proračuna na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Indikatorima se ne procjenjuje održivost turizma s aspekta odnosa prihoda i rashoda, već kroz nekoliko temeljnih ekonomskih indikatora: „zaposlenost u turizmu, potrošnja u turizmu, prihod od turizma, investicije u turizmu, porezi od turizma, značaj turizma za lokalno gospodarstvo, sezonalnost, te promet i turizam.“<sup>108</sup> Na prostoru Istre postoje dva osnovna ekonomska indikatora koja su potpuno provediva, a to su: značaj turizma za lokalno gospodarstvo i sezonalnost.

Ekonomski indikator značaja turizma za lokalno gospodarstvo se procjenjuje pomoću lokacijskog kvocijenta turizma, koji predstavlja mjerilo prostorne distribucije određene gospodarske djelatnosti, ili stupanj koncentracije u općini ili gradu u odnosu prema nekoj većoj cjelini.

Sezonalnost je također dostupan ekonomski indikator održivosti turizma u Istri. Dostupnost je omogućena od strane DZS-a koji uredno izdaje priopćenja o dolascima i noćenjima turista u općinama i gradovima, te većim cjelinama, poput županija i regija. Sezonalnost je indikator koji se mjeri na temelju broja dolazaka turista mjesecima i tromjesečjima, stopi popunjenosti registriranog smještaja po mjesecima i po postotku ukupne popunjenosti u najpopunjenijem tromjesečju ili mjesecu, po postotku poduzeća koja rade cijelu godinu, po ukupnom broju i postotku radnih mjesta u turizmu koja su otvorena cijele godine, u odnosu na privremena radna mjesta, koja su otvorena samo tijekom sezone. Posljedice sezonalnosti turizma dijele se u tri skupine: gospodarske, ekološke te društveno - kulturne. Ekološke posljedice sezonalnosti turizma rezultiraju zagađivanjem okoline, pa se time narušava ekološka ravnoteža. Sociokulturološke posljedice sezonalnosti turizma se odnose na lokalnu zajednicu, na stanovništvo turističkih destinacija, kada se lokalno stanovništvo suočava sa prenapučenim prostorima, gužvama u prometu i trgovinama, povećanom stopom kriminala, poskupljenjima. Temeljni pokazatelji sezonalnosti u Istri su ukupan broj noćenja turista u: smještajnim objektima za kratkoročni smještaj, smještajnim objektima koji imaju više soba za boravak većeg broja posjetitelja, zatim u hotelima, hotelskim naseljima, aparthotelima i motelima, te ostalim vrstama smještaja, poput bungalova, hostela, kampova.

---

<sup>108</sup> Vojnović, N., op.cit., str. 178.

Interni marketing „predstavlja alate usmjerene na aktivnosti u destinaciji za veće razumijevanje i dobivanje podrške od svih čimbenika uključenih u turističke aktivnosti.“<sup>109</sup> Internim marketingom se udružuju svi dionici destinacije, kao nositelji turističke ponude te provode brojne programe kojima se dionici uključuju i informiraju o aktivnostima, sadržajima, manifestacijama koje se planiraju za svaku godinu. Na temelju klastera u Istri se razvijaju turistički destinacijski proizvodi poput biciklizma, tenisa, *wellness* te *outdoor* kao novi proizvod.

Sjeverozapadna Istra prednjači u razvijanju novih proizvoda, u dogovoru sa svim dionicima, u odnosu na ostatak Istre. Dionici udružuju financijska sredstva (najviše izdvajaju turističke zajednice gradova) za razvoj novih proizvoda, za organiziranje sajмова, za prezentacije, promo materijal, za dovođenje medija te drugo. Članovi odbora za klasterizaciju u cilju praćenja realizacije Marketing plana koordiniraju planiranje s turističkim zajednicama Istarske županije koje su u suradnji sa malim i srednjim poduzećima.

S ciljem povećanja kvalitete ponude (postojeće i buduće) i turističkih aktivnosti gradovi na području Istre razvijaju Dugoročne planove aktivnosti. Jedan od gradova koji može poslužiti za pozitivan primjer provođenja internog marketinga je grad Novigrad koji provodi uspješno svoju marketinšku strategiju. U cilju jačanja brenda Istre, „sljedeće će godine TZ Novigrada uz ostale turističke zajednice i hotelske kompanije u Istri financijski podržati i sudjelovati u aktivnostima za promociju Istre kroz udruženo oglašavanje u promotivnim kampanjama koje provodi (Hrvatska turistička zajednica (HTZ) i Turistička zajednica Istarske županije (TZIŽ), odnosno u sufinanciranju strateških projekata s HTZ-om među kojima su i avioprijevoznici, zatim sufinanciranje portala destinacije Istra i cijele platforme društvenih mreža; u implementaciji novih proizvoda; u implementaciji novog krovnog komunikacijskog koncepta. Osim toga, nastavit će se s aktivnostima intenziviranja samostalne promocije.“<sup>110</sup> Putem e-marketinga, prezentacija i direktnog oglašavanja Istra se samostalno promovira kao turistička destinacija, koja u ponudi, osim kvalitetnog smještaja, prirodnih i kulturnih bogatstva ima i brojne dodatne sadržaje poput

---

<sup>109</sup> TZ grada Novigrada, *Program rada i financijski plan za 2019. godinu*, Coloursofistra, Novigrad, 2018., str. 15., dostupno na: [https://www.coloursofistria.com/cms\\_media/js/legal/documents/Program-rada-za-2019-Novigrad.pdf](https://www.coloursofistria.com/cms_media/js/legal/documents/Program-rada-za-2019-Novigrad.pdf) (09.07.2019.)

<sup>110</sup> Ibidem, str. 4.

sajmova, zabavnih ljetnih manifestacija (filmske, dječije, glazbene, kulturne, sportske, gastro-manifestacije).

Lokalno stanovništvo na području Istre je zadovoljno odvijanjem turističkog prometa, masovno se opredjelilo na bavljenje turističkim djelatnostima i iznajmljivanjem smještajnih objekata, jer od toga imaju financijske koristi. Kvalitetni i dugoročno održivi turizam „moguć je samo ako se strateški bavimo razvojem turističke destinacije. Jedan od prvih preduvjeta je da lokalno stanovništvo bude svjesno kako svi žive od istog proizvoda, a to je turizam. Lokalno stanovništvo i svi turistički djelatnici moraju biti uključeni u razvoj destinacije, te poznavati osnovne turističke informacije, bavili se oni turističkom djelatnošću ili ne. Svi moraju živjeti turizam svaki dan.“<sup>111</sup> TZIŽ u okviru Master planova organizira razne aktivnosti, poput radionica i edukacija, pa je tako Master planom za razdoblje od 2015. – 2025. godine organizirala Prezentaciju turističkih proizvoda Istre (cilj je pružiti uvid u postojeće proizvode, koji će suradnjom i edukacijom postati još popularniji) te radionicu kojoj je tema kreiranje destinacijskih paketa. Cilj je povećanje konkurentnosti destinacije, a namijenjena je svim dionicima u turizmu: agencijama, turoperatorima, hotelijerima, turističkim zajednicama te ostalim dionicima).

---

<sup>111</sup> HrTurizam, hr., *TZ Istarske županije organizira prezentaciju turističkih proizvoda Istre za sve turističke djelatnike*, 2016., dostupno na: <https://hrturizam.hr/tz-istarske-zupanije-organizira-prezentaciju-turistickih-proizvoda-istre-za-sve-turisticke-djelatnike/> (09.07.2019.)

## ZAKLJUČAK

Od uvijek se turizam povezivao sa zadovoljavanjem turističkih potreba koje su praćene turističkom ponudom. Turizam podrazumijeva uključenost velikog broja dionika, od pojedinaca, poduzetnika, organizacija do destinacija. Velika globalna kretanja na turističkom tržištu, kao i konkurentnost pojedinih turističkih destinacija snažno su povezane, zbog čega je u konačnici važno pratiti promjene i trendove na turističkom tržištu. Današnja turistička ponuda se usklađuje sa ispunjavanjem promjenjivih potreba potrošača. Marketing u turizmu se primjenjuje u svrhu provođenja politike profitnih poduzeća u turizmu, te u svrhu koncepcije organiziranja plasmana kroz turizam nekih određenih cjelina koje se nalaze u određenom prostoru. Općenito marketing u turizmu se veže uz elemente marketinškog miksa (turistički proizvod, prodaju i distribuciju, promociju i cijenu). Marketinga u turizmu je važan jer stvara pozitivan imidž državi na turističkom tržištu, važan je za osmišljavanje marketinškog koncepta i uporabu marketinških metoda, čime javnost percipira državu kao destinaciju, tj. poželjno turističko odredište. Marketinškim pristupom su osmišljeni programi koji razvijaju državu kao destinaciju, te joj pomažu da se odupre snažnoj konkurenciji na tržištu uz pomoć dugoročnih ciljeva. Turistička destinacija se sastoji od slijedećih komponenti: atrakcija, koje se odnose na atraktivnosti koje motiviraju turiste na dolazak, receptivnih sadržaja, koji obuhvaćaju smještajne kapacitete, prometne veze, dostupnih paket aranžmana, raznih aktivnosti u destinaciji, kojima će se posjetitelji baviti u vrijeme boravka u određenoj destinaciji te od brojnih pomoćnih usluga koje provode destinacijske organizacije s ciljem zadovoljavanja potreba turista. Za korištenje destinacijskog proizvoda potrebno je organizirati prihvat ugostiteljskih i rekreacijskih usluga, obilazak, uživanje u atraktivnostima destinacije, kupovanje suvenira i druge robe. Marketing turističke destinacije smisao pronalazi u djelovanju, instrument je optimizacije učinaka turizma i postizanja strategijskih ciljeva koji su usmjereni na dionike turističke destinacije iz čega proizlazi i izazov marketinga turističke destinacije, odnosno djelovanje u uvjetima u kojima razni dionici turističke destinacije (lokalno stanovništvo, turisti, javni sektor, hotelijerska poduzeća, turoperator i turističke agencije, te drugi dionici) sudjeluju u kreiranju turističkog proizvoda destinacije. Model procesa upravljanja marketingom turističke destinacije sastoji se od tri faze: faze planiranja, implementacije i faze kontrole. Faza planiranja

je najvažnija faza u kojoj se provode aktivnosti kreiranja misije, razvojnih vrijednosti i ciljeva, izbor tržišta za određeni turistički proizvod, kreiranje marketinškog programa (formira se marketinški miks), te marketinškog plana turističke destinacije (dokument kojim se prikazuje program marketinških aktivnosti usmjerenih ka zadovoljavanju potreba ciljnog tržišta, pa se isti promatra kao proizvod koji se prodaje ciljnom tržištu – dionicima). Čimbenici koji utječu na implementaciju marketinškog plana mogu biti interni i eksterni čimbenici. Proces implementacije marketinškog plana utvrđuje i kreira interne i eksterne uvjete, te obuhvaća vođenje postupka implementacije prema dinamici, koja je utvrđena marketinškim programom. Kontrola je faza koja se provodi da ne bi došlo do propusta u implementaciji marketinških planova, te da bi se ispunili ciljevi koji će ispuniti funkciju održivog razvitka turističke destinacije. Organizacijsko ustrojstvo turističke destinacije treba biti takvo da je moguće ostvariti konkurentske prednosti uz pomoć provedbe konkurentske strategije. Strategija je ključna te se treba temeljiti na izvrsnosti najboljih proizvoda, najboljih ukupnih rješenja i najprihvatljivijih ukupnih troškova. Uloga organizacije za marketing turističke destinacije određena je misijom i ciljevima, dok su glavni predmeti koordinacija, strategija, dionici, ekonomika, marketing, razvoj proizvoda, lobiranje, pružanje informacija, zajednica domaćina, plasiranje regije na tržište, sastavljanje marketinških planova te drugo. Političko okruženje u turizmu na nacionalnoj i lokalnoj razini uključuje vlade, ministarstva, natjecateljski raspoložene poduzetnike, medije, lokalnu zajednicu te grupe s posebnim interesima. Većina organizacija se danas natječe za nakonost potrošača sa svojim konkurentima. Indeks konkurentnosti putovanja i turizma u 2017. je najizraženiji u Europi i u zemljama Euroazije. Slijede zemlje Pacifika, Amerika, zemlje Bliskog istoka i Sjeverne Afrike te zemlje Subsaharske Afrike. Od europskih zemalja najkonkurentnije su, kako je prethodno navedeno, Španjolska, Njemačka, Francuska, Britanija te druge zemlje. Hrvatska je smještena u skupinu zemalja južne Europe te je u 2017. bila na 32. mjestu od ukupno 136 gospodarstava obuhvaćenih analizom, te na takav način konkurirala Malti (36. mjesto), Turskoj (44. mjesto) i Cipru (52. mjesto). Konkurentnost turističke destinacije se može mjeriti i na temelju zadovoljstva turista, te na temelju sigurnosti. Da bi turizam bio konkurentan, posebno u međunarodnim razmjerima potrebno je razviti poseban odnos prema kvaliteti koja predstavlja ukupnost obilježja kojima je moguće zadovoljiti kupce. Konkurentnost Hrvatske ovisi o razvoju novih, te poboljšanju postojećih turističkih proizvoda, a osnovni cilj Vlade je postizanje visoke razine

kvalitete ljudskih resursa koji pružaju usluge, visoku kvalitetu usluga, smještaja, organiziranog boravka i visoku kvalitetu ukupnog turističkog doživljaja. Ministarstvo turizma nastoji unaprijediti strukturu smještajnih kapaciteta, razviti bolju ponudu, te poticati malo i srednje poduzetništvo u turizmu s ciljem održavanja lojalnosti postojećih turista. Hrvatska je svakim danom sve više prepoznatljiva destinacija, koja ima raznoliku turističku ponudu. Europska komisija je razvila projekt ETIS – Europski sustav pokazatelja za turizam za održiva odredišta. Indikatori ETIS-a mjere održivost destinacije na lokalnoj razini. Indikatori obuhvaćaju 27 glavnih čimbenika (neki od osnovnih pokazatelja su pokazatelji sektora u upravljanju destinacijom: donose se odluke i uspostavlja komunikacija vezana uz održivo upravljanje turističkom destinacijom, gospodarske, društvene, kulturne i okolišne vrijednosti). Jedna od turističkih destinacija na području Hrvatske koja sudjeluje u projektu ETIS od 2015. godine je Lošinj. Projekt je osmišljen s ciljem boljeg provođenja upravljanja marketingom turističke destinacije. Marketing turističke destinacije se može podijeliti na interni i na eksterni marketing. Eksterni marketing se bavi pridobivanjem turista, dok je interni (unutarnji) marketing usmjeren na interne dionike poput poduzetnika, stanovnika određenog područja, tj. lokalnog stanovništva. Navedeni dionici su internim marketingom sistematski povezani s ciljem ispunjavanja efikasnih i željenih učinaka turizma na nekom određenom području. Za uspješan razvoj turizma lokalno stanovništvo ima mogućnost sudjelovanja u razvojnim planovima i održivim strategijama. Dionici turističke destinacije su međuovisni, pa je nužno njihovo koordinirano djelovanje i provođenje učinkovite interne komunikacije. Međuovisnost se odnosi na ispunjavanje cilja zadovoljavanja turističkih potreba, prilikom čega je potrebna isporuka turističkog proizvoda u kojoj sudjeluje velik broj dionika, a uspjeh svakog dionika ovisi o uspjehu ostalih. Uspješnom suradnjom dionika ostvaruje se konkurentnost, veća djelatna sposobnost dionika, dijeljenje znanja i vještina, održivi razvoj te se provodi učinkovita alokacija resursa. Sve marketinške aktivnosti hotelskih objekata usmjerene su uspješnom funkcioniranju na tržištu zbog zadovoljavanja potreba turista. Zabavni sadržaji u turizmu su neizostavan dio svake ponude, jer je od velike važnosti da odmor bude zabavan i nezaboravan. Preduvjeti za razvoj receptivnog turizma uključuju prostor i opremljenost objekata za smještaj gostiju (hoteli, kampovi, apartmani te dr.) i postojanje posrednika u turizmu (putničkih agencija i turoperatora) koji organiziraju turistički boravak u inozemstvu te postojanjem određenih sadržaja i elemenata koji ispunjavaju turističke potrebe i želje

u turističkoj destinaciji, postojanje suvremene infomacijske i komunikacijske tehnologije bez koje bi danas razvoj turizma bio gotovo nezamisliv. Hrvatska je turistička destinacija koja pripada državama Jugoistočne Europe u kojoj je razvijen turizam, posebice u ljetnim mjesecima. Jedna od najrazvijenijih turističkih regija na području Hrvatske je Istra za koju su oko 2000. godine definirani projekti koji su i danas u fokusu marketinških planova, a odnose se na razvoj proizvoda koji u prvi plan stavljaju agroturizam, poticanje razvoja smještajnih kapaciteta u unutrašnjosti poluotoka, razvoj biciklističkih tura, gastronomije, vinskih cesta, te razvoj selektivnih oblika turizma koji su danas zastupljeni na tom području. Priznanja Istri kao vrhunskoj turističkoj destinaciji proizlaze iz dugogodišnje planske marketinške kampanje koju turistička zajednica Istre provodi kroz strateško partnerstvo putem kojeg su kvalitetni proizvodi umreženi marketinškim aktivnostima promoviranja. Suradnjom Turističke zajednice istarske županije (TZIŽ) sa *influencerima*, mladim *blogerima*, Istarska županija je postala posjećenija i atraktivnija jer istu promoviraju na *blog* portalima i na društvenim mrežama. Internim marketingom se udružuju svi dionici destinacije te provode brojne programe, kojima se dionici uključuju i informiraju o aktivnostima, sadržajima, manifestacijama koje se planiraju za svaku godinu. Zahvaljujući formiranim klasterima, u Istri se razvijaju turistički destinacijski proizvodi, poput biciklizma, tenisa, *wellness*-a te *outdoor*-a kao novog proizvoda. Sjeverozapadna Istra prednjači u razvijanju novih proizvoda. Dionici udružuju financijska sredstva za razvoj novih proizvoda, organiziranje sajмова, prezentacije, izradu promo materijala, dovođenje medija, te drugo. Članovi odbora za klasterizaciju u cilju praćenja realizacije Marketing plana koordiniraju planiranje s turističkim zajednicama Istarske županije, koje surađuju s malim i srednje velikim poduzećima. S ciljem povećanja kvalitete turističke ponude, gradovi Istarske županije razvijaju Dugoročne planove razvoja turizma. TZIŽ u okviru Master plana organizira razne aktivnosti, poput radionica i edukacija koje su namjenjene svim dionicima u turizmu: agencijama, turoperatorima, hotelijerima, turističkim zajednicama te drugima.

## SAŽETAK

U radu je riječi o internom marketingu turističkih destinacija, koji u središtu ima opći koncept marketinga turističke destinacije. Interni marketing je usmjeren na interne dionike u turizmu od kojih su najznačajniji poduzetnici, lokalno stanovništvo, kreatori zabavnih sadržaja i rekreacija, turističke agencije i turoperatori, koji su međusobno udruženi s ciljem efikasnijeg razvoja turizma. U radu je definiran turizam, turistički sustav, ekonomski učinci turizma, marketing u turizmu, njegova primjena, karakteristike, okruženje marketinga u turizmu, turistička destinacija, tipologija turističkih destinacija te odnos turista i turističke destinacije. Nadalje, u radu je pažnja usmjerena na objašnjavanje marketinga turističke destinacije koji kod upravljanja ima tri faze: planiranje, implementaciju i kontrolu. Na temelju WEF-ovog izvješća analizirana je konkurentnost destinacija a za ostvarenje iste je jako važno da destinacija bude turistički održiva pa je u radu objašnjen i održivi razvoj. U središnjem dijelu rada bilo je riječi o internom marketingu, nakon čega je u slijedećem poglavlju objašnjen interni marketing turističke destinacije, dionici od kojih su posebno izdvojeni hotelijeri, zabavni sadržaji i rekreacije, poduzetnici turističkog posredovanja – turističke agencije i turoperatori te državne institucije na lokalnoj i nacionalnoj razini. U zadnjem dijelu rada riječi je o internom marketingu na primjeru turističke destinacije Istra, koja je turistički najrazvijenija turistička županija i zemljopisna cjelina Republike Hrvatske.

Ključne riječi: turizam, turistička destinacija, interni marketing turističke destinacije, dionici internog marketinga turističke destinacije, turistička destinacija Istra



## ABSTRACT

This paper deals with the internal marketing of tourist destinations, which in the center has a general concept of marketing a tourist destination. Internal marketing is focused on internal stakeholders in tourism, the most important of which are entrepreneurs, local people, entertainment and recreational creators, tourist agencies and tour operators who are interconnected with the goal of more efficient tourism development. The paper describes tourism, tourism system, economic effects of tourism, marketing in tourism, its application, characteristics, marketing environment in tourism, tourist destination, typologies of tourist destinations and the relationship between tourists and tourist destinations. Furthermore, the paper focuses on explaining the marketing of a tourist destination that has three phases in management: planning, implementation and control. Based on the WEF report, the competitiveness of the destination is analyzed and it is very important for the realization of the destination that the destination is sustainable and sustainable development is explained. In the central part of the paper, there were internal marketers, after which the following chapter explained the internal marketing of tourist destinations, the sections of which were separately separated from the hotels, entertainment and recreation, entrepreneurs of tourist mediation - tourist agencies and tours operators and state institutions at local and national level. In the last part of the paper, there were words about internal marketing on the example of the tourist destination of Istria, which is the tourist most developed tourist region of the Republic of Croatia.

Keywords: tourism, tourist destination, internal marketing of tourist destinations, part of internal marketing of tourist destination, tourist destination of Istria

## POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Berc Radišić, B., *Marketing turističkog proizvoda destinacije*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009.
2. Berc Radišić, B., *Marketing u hotelijerstvu*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1999.
3. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki – Vokić, N., *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi, izazovi*, ŠK, Zagreb, 2008.
4. Čavlek, N., *Turoperator i svjetski turizam*, Golden Marketing, Zagreb, 1998.
5. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežec, D., Keser, O. i sur., *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
6. Dobre, R., *Menadžment turističke destinacije*, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, 2004.
7. Gržinić, J., *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2014.
8. Gutić, D., Barbir, V., *Ponašanje potrošača*, Fortunagraf, Makarska, 2009.
9. Jadrešić, V., *Janusovo lice turizma: od masovnog do selektivno održivog turizma*, Plejada d.o.o., Zagreb, 2010.
10. Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2008.
11. Matika, D., Gugić, A., *Turizam i sigurnost*, adriatica.net, Zagreb, 2007.
12. Popesku, J., *Menadžment turističke destinacije*, Mladost, Beograd, 2011.
13. Prevšić, J., Ozretić - Došen, Đ., *Marketing*, Adverta, Zagreb, 2004.
14. Pike, S., *Marketing turističkog odredišta: Pristup integriranih marketinških komunikacija*, Plus d.o.o., Zagreb, 2010.
15. Pirjevec, B., *Ekonomska obilježja turizma*, Golden marketing, Zagreb, 1998.
16. Raza, I., *Marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu: Pune postelje*, Mplus, Zagreb, 2006.

17. Rabotić, B., *Selektivni oblici turizma*, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2013.
18. Ružić, D., *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007.
19. Senečić, J., *Marketing menadžment u turizmu*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 2006.
20. Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999.
21. Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F., Pološki – Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
22. Vukonić, B., Keča, K., *Turizam i razvoj*, Mikrorad i Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2001.

E – knjiga:

1. Popesku, J., *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, 4. izdanje, Beograd, 2018., dostupno na: [www.singipedia.singidunum.ac.rs/preuzmi/40911](http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/preuzmi/40911) (06.06.2019.)

Članci:

1. Boban, M., *Turizam i sigurnost – planiranje sigurnosti u turizmu kao značajan ekonomski faktor uspješnosti Hrvatske kao poželjne turističke destinacije*, Terracon Business News, 2016., dostupno na: <http://terraconbusinessnews.com/turizam-i-sigurnost-planiranje-sigurnosti-u-turizmu-ka-znacajan-ekonomski-faktor-uspjesnosti-hrvatske-ka-pozeljne-turisticke-destinacije/> (30.06.2019.)
2. Bartoluci, M., *Unapređenje kvalitete sportsko – rekreacijskih sadržaja u hrvatskom turizmu*, 15. ljetna škola kineziologa Rebulilke Hrvatske, (str. 271.-276.), dostupno na: [http://www.hrks.hr/skole/15\\_ljetna\\_skola/46.pdf](http://www.hrks.hr/skole/15_ljetna_skola/46.pdf) (02.07.2019.)
3. Beus - Richembergh, G., *Hrvatske turističke agencije kao faktor razvoja hrvatskoga turizma u europskom kompetitivnom okruženju*, Odbor za turizam Hrvatskoga sabora, Zagreb, 2013., dostupno na: [www.sabor.hr/fgs.axd?id=39716](http://www.sabor.hr/fgs.axd?id=39716) (02.07.2019.)
4. Choo, H., Petrik, J., F., *Internal Branding of Tourism Destination: The Influence of Local Peoples Brand Identification on Their Visitor Satisfaction Activities Toward Visitors, Their Intention of Wordof – Mouth, and Their*

- Participation in Tourism and Leisure Activities*, University of Massachusetts Amherst Scholar, Works@UMass Amherst, Texas, 2007., (str. 55.- 60.), dostupno na: [https://scholarworks.umass.edu/ttra/2007/Presented\\_Papers/46/?utm\\_source=scholarworks.umass.edu%2Fttra%2F2007%2FPresented\\_Papers%2F46&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://scholarworks.umass.edu/ttra/2007/Presented_Papers/46/?utm_source=scholarworks.umass.edu%2Fttra%2F2007%2FPresented_Papers%2F46&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages) (20.11.2019.)
5. Chowdhary, N., *Does It Make Sense to Sell Destination to Internal Publics?*, Indian Institute of Tourism and Travel Management, Noida, India, *Current Issues of Tourism Research*, 2/2014., (str. 13. – 18.)
  6. Dobrača, I., *Primjena e-mail marketinga u hotelijerstvu*, *Praktični menadžment*, Vol. II, br. 2, 2011., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (02.07.2019.)
  7. Frančišković, I, Tomljanović, J., *Promocija u funkciji uspješnosti i učinkovitosti poslovanja turističke agencije*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2001., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (30.06.2019.)
  8. Golob, M., Sirotić, T., Golob, M., *Istraživanje kvalitete i razine zadovoljstva turista turističkom ponudom*, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 2 (2014), No. 1, dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (30.06.2019.)
  9. Gugić, J., *ICT u hotelima - Tehnologija na svim razinama*, *InfoTrend*, 2017., dostupno na: <http://www.infotrend.hr/clanak/2009/4/tehnologija-na-svim-razinama-29,688.html> (02.07.2019.)
  10. HrTurizam, hr., TZ Istarske županije organizira prezentaciju turističkih proizvoda Istre za sve turističke djelatnike, 2016., dostupno na: <https://hrturizam.hr/tz-istarske-zupanije-organizira-prezentaciju-turistickih-proizvoda-istre-za-sve-turisticke-djelatnike/> (09.07.2019.)
  11. Jegdić, V., *Optimalni model upravljanja turističkom destinacijom*, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, *Časopis "Industrija"*, br 3/2010, (str 121-138), dostupno na: <https://www.tims.edu.rs/wp-content/uploads/2013/05/Optimalni-model-upravljanja-turistickom-destinacijom.pdf> (17.09.2019.)
  12. Križman Pavlović, D., Živolić, S., *Upravljanje marketingom turističke destinacije: stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj*, *Ekonomski istraživanja*, Vol. 21 (2008) No. 2 (99-113), dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (06.06.2019.)

13. Pavlič, I., *Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi*, "Naše more" 51(5-6)/2004., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (02.07.2019.)
14. Poslovni.hr, *Prirodne ljepote, obala i gostoljubivost najbolje su hrvatske karakteristike*, 2013., dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/prirodne-ljepote-obala-i-gostoljubivost-najbolje-su-hrvatske-karakteristike-244584> (09.07.2019.)
15. Softić, L., *Interni marketing kao integracijska funkcija menadžmenta*, SoftConsulting s.p., Tuzla, 2013., dostupno na: <http://www.savjetnik.ba/wp-content/uploads/2013/04/interni%20marketing%20kao%20integracijska%20funkcija%20menadzmenta.pdf> (17.09.2019.)
16. Škare, V., *Internetski marketing, Internet kao kanal prodaje i distribucije, Obnovljeni separat poglavlja 19. u knjizi Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (ur.): Marketing, Adverta, Zagreb, 2004., Zagreb, 2011.*, dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/MAR/ipandza/UM-Internetski\\_marketing-separat\\_19\\_poglavlje.pdf](http://web.efzg.hr/dok/MAR/ipandza/UM-Internetski_marketing-separat_19_poglavlje.pdf) (02.07.2019.)
17. Vojnović, N., *Problematika implementacije temeljnih indikatora održivog turizma u hrvatskim općinama i gradovima*, *Ekonomski misao i praksa*, Vol. , No. 1, (171-190), 2014., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (09.07.2019.)
18. Vukušić, A. M., „*Turist kao gost*“, *Narodna umjetnost*, (str. 163 – 197.), 46/2, 2011.
19. Vuković, I., „*Suvremeni trendovi u razvoju turizma u Europskoj uniji i implikacije na Hrvatsku*“, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 1., (str. 35 – 55.), 2006., dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (06.06.2019.)
20. Özdemir, G., Adan, Ö., *Significance of Internal Marketing Communications in Destinations*, *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, Vol. 02, 2015. (str. 61. – 71.)

#### Izvešća:

1. WEF, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*, Geneva, 2017., dostupno na:

<https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017> (30.06.2019.)

#### Strategije i planovi:

1. *Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske*, Institut za turizam, Zagreb, 2011., dostupno na: <http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-05-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf> (02.07.2019.)
2. Hrvatski sabor, *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*, NN 55/2013, Zagreb, 2013., dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html) (09.07.2019.)
3. MINT HR, *Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2013. – 2015.*, Ministarstvo turizma RH, Zagreb, 2012., dostupno na: <http://www.mint.hr/UserDocsImages/120516-strateski-p-mint.pdf> (09.07.2019.)
4. TZ grada Novigrada, *Program rada i financijski plan za 2019. godinu*, Coloursofistria, Novigrad, 2018., dostupno na: [https://www.coloursofistria.com/cms\\_media/js/legal/documents/Program-rada-za-2019-Novigrad.pdf](https://www.coloursofistria.com/cms_media/js/legal/documents/Program-rada-za-2019-Novigrad.pdf) (09.07.2019.)

#### Internetski izvori:

1. Nalas Platforma: *Radna skupina NALAS-a za održivi turizam, uz potporu Nacionalne udruge talijanskih općina (ANCI, Turizam u Jugistočnoj Europi na lokalnoj razini)*, Udruga Gradova, Udruga općina u RH, dostupno na: <http://www.udruga-gradova.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/03/Turizam-u-JIE-na-lokalnoj-razini-NALAS-platforma.pdf> (09.07.2019.)
2. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, *Konkurentnost turističke destinacije i vrste turizma, prijedlog prijevoda UNWTO-ovih definicija*, Zagreb, 2018., dostupno na:

[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/180926\\_unwto\\_definicije.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/180926_unwto_definicije.pdf) (30.06.2019.)

3. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, *Rezultati istraživanja „Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj – TOMAS Ljeto 2017.“: Hrvatska sve više prepoznatljiva kao destinacija raznolike ponude*, 2018., dostupno na: <http://www.mint.hr/vijesti/rezultati-istrazivanja-stavovi-i-potrosnja-turista-u-hrvatskoj-tomas-ljeto-2017-hrvatska-sve-vise-prepoznatljiva-kao-destinacija-raznolike-ponude/11782> (30.06.2019.)
4. *U europskom projektu ETIS – Lošinj s više od 130 indikatora mjeri svoju održivost*, Grad Mali Lošinj, 2015., dostupno na: <https://www.mali-losinj.hr/u-europskom-projektu-etis-losinj-s-vise-od-130-indikatora-mjeri-svoju-odrzivost/> (30.06.2019.)
5. VSMTI: [www.vsmti.hr/hr/](http://www.vsmti.hr/hr/) (29.05.2019.)

## POPIS SLIKA

Slika 1.: Promjene u turističkom okruženju.....	3
Slika 2.: Temeljni elementi turističkog tržišta.....	4
Slika3.: Turističke potrebe.....	5
Slika 4.: Turistički sustav Milla i Morrisona.....	8
Slika 5. Pojmovi turističke potrošnje.....	9
Slika 6.: Osnovni elementi sustava turističke destinacije.....	17
Slika 7. Karakteri turističke destinacije.....	18
Slika 8.: Karakteristike suvremenog turista.....	20
Slika 9.: Proces upravljanja marketingom turističke destinacije (TD).....	32
Slika 10: Zadaće hotelske prodaje.....	50



## POPIS TABLICA I GRAFIKONA

Tablica 1.: Komponente sustava turističke destinacije.....	16
Tablica 2.: Dionici turističke destinacije.....	45
Grafikon 1.: Indeks konkurentnosti putovanja i turizma 2015. - 2017., po regijama...	24