

# TURIZAM I TRANSFORMACIJE Odgovori na krizna stanja

---

**Bogunović, Branko; Dolenc, Sanja; Dujmović, Mauro; Floričić, Tamara; Gržinić, Jasmina; Kurka, Bruna; Miučin, Zorana; Molnar, Noemi; Slivar, Iva; Stankov, Uglješa; ...**

**Edited book / Urednička knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2024**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:372042>

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-20**



*Repository / Repozitorij:*

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

# TURIZAM I TRANSFORMACIJE

Odgovori na krizna stanja



Urednici  
**Nikola Vojnović i Jasmina Gržinić**





Fakultet ekonomije i turizma  
"Dr. Mijo Mirković"

# TURIZAM I TRANSFORMACIJE

Odgovori na krizna stanja

Pula, Hrvatska, 2024.

Izdavač

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
Zagrebačka 30, 52100 Pula, Hrvatska

Za izdavača

**Marinko Škare, prof. dr. sc.**

Urednici

**Nikola Vojnović**  
**Jasmina Gržinić**

Međunarodni urednički odbor

prof. dr. sc. **Slaven Bertoša** (Sveučilište Jurja Dobrile u Puli), Dr .sc. **Anita Silvana Ilak Peršurić**,  
zn. savjetnica (Institut za poljoprivredu i turizam Poreč), prof. dr. sc. **Aleksandar Lukić**  
(Sveučilište u Zagrebu), prof. dr. sc. **Ivanka Nestoroska** (University St. Kliment Ohridski),  
prof. dr. sc. **Zijada Rahimić** (Univerzitet u Sarajevu), prof. dr. sc. **Ksenija Vodeb** (Univerza na  
Primorskem), prof. dr. sc. **Zvonimira Šverko Grdić** (Sveučilište u Rijeci), Assoc. prof. **Anna**  
**Michalková** (University of Economics in Bratislava), Assoc. prof. **Thomas Olsson** (Lund  
university), izv. prof. dr. mult. **Aleksandar Racz** (Zdravstveno veleučilište, Zagreb)

Recenzentice

**prof. dr. sc. Tatjana Pivac**  
**izv. prof. dr. sc. Elena Rudan**

Lektorica

**Magda Rimanić, prof.**

Grafičko oblikovanje i prijelom publikacije

**Robert Stanojević**

Oblikovanje naslovnice

**Dominik Tomislav Vladić**

Podatak o izdanju

Internetsko izdanje (mrežna publikacija)

ISBN 978-953-377-049-9

Lokacija na mreži

Službena stranica institucijskog repozitorija DABAR Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli  
(<https://repozitorij.unipu.hr/>)

Online (web arhiva)

Lipanj 2024.

Znanstvena monografija je objavljena na temelju Odluke Odbora za izdavačku djelatnost  
Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, KLASA: 611-04/24-01/17, URBROJ: 143-01-15-24-1 od 21. svibnja  
2024. godine.



Dostupno u kompjuterskom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu

(<http://katalog.nsk.hr>)

Copyright © 2024. Nikola Vojnović, Jasmina Gržinić

# **TURIZAM I TRANSFORMACIJE**

Odgovori na krizna stanja

Urednici

Nikola Vojnović i Jasmina Gržinić



**“Integrirano upravljanje destinacijama umanjuje  
rizike od prekomjernog turizma i otklanja  
barijere za održive transformacije.”**

*Anya Diekmann*  
(Universite Libre de Bruxelles, 2022)





**„Profesorima, koji su nas inspirirali i vodili...“**



## SADRŽAJ

<b>PREDGOVOR</b>	11
<b>UVOD</b>	13
<b>DIO I TRANSFORMACIJE U TURIZMU</b>	15
Aljoša Vitasović <b>OD DOŽIVLJAJA DO EKONOMIJE ISKUSTVA</b>	19
Tamara Floričić, Julijana Tomić <b>TRANSFORMACIJE POSLOVANJA SUVREMENOG HOTELIJERSTVA - ODGOVOR NA KRIZNA STANJA</b>	47
Zdravko Šergo, Zorana Miučin <b>NATURISTIČKI KAMPING I INICIJATIVE DIONIKA</b>	73
Sanja Dolenc <b>STATE OF ART: RAZVOJ KULTURNIH TURISTIČKIH RUTA PREMA KONCEPTU ANALIZE DIONIKA</b>	91
Branko Bogunović <b>PERSPEKTIVE RAZVOJA TURIZMA U ISTARSKOJ ŽUPANJI - ASPEKT ODRŽIVOSTI</b>	105
<b>DIO II KRIZNA STANJA U TURIZMU – STRATEGIJE OPORAVKA</b>	119
Mauro Dujmović <b>HRVATSKI POST COVID TURIZAM: ANALIZA STANJA I TRENDVI</b>	123
Iva Slivar, Noemi Molnar, Uglješa Stankov <b>OSVRT NA KREATIVNOST U KRIZAMA TURIZMA</b>	141
Nikola Vojnović, Bruna Kurka <b>LOKACIJE S BAŠTINOM DOMOVINSKOG RATA U HRVATSKOJ - MOGUĆNOSTI RAZVOJA MEMORIJALNOG TURIZMA</b>	161
Mirela Sučić Čevra, Zorana Miučin <b>STRATEGIJE TUOPERATORA SPECIJALISTA</b>	181
Jasmina Gržinić, Margarita Žiković Žgrablić <b>REGENERATIVNI TURIZAM URBANIH SREDINA</b>	201

<b>NAPOMENA (ZNANSTVENI PROJEKT)</b>	220
<b>ACKNOWLEDGEMENT (<i>SCIENTIFIC PROJECT</i>)</b>	220
<b>LISTA ILUSTRACIJA</b>	221
<b>LISTA VIDEO PRIKAZA (TURIZAM, TRANSFORMACIJE I REGENERACIJE)</b>	225
<b>INDEKS AUTORA (INDEX OF AUTHORS)</b>	226
<b>POJMOVNIK</b>	227
<b>O UREDNICIMA</b>	231
<b>ZAHVALA</b>	232

---

# PREDGOVOR

Urednici su fokus stavili na utvrđivanje veza između transformacija u turizmu i nepovoljnih situacija na globalnom planu (pojava kriza). Autori su stanje u međunarodnom turizmu opravdali kroz pregled globalnih trendova, turističke specijalizacije (turističkih posrednika i hotelijera), regenerativni i turizam, modalitete razvoja kulturnog turizma, naturistički kamping, digitalne transformacije i osvrt na razvoj regionalnog turizma. Istraživački interesi usmjereni su na upravljanje destinacijom, održivost, planiranje i upravljanje turizmom, lokalne rezidente u turizmu, poslovanje turističkih tvrtki.

Zajedničko svim znanstvenim radovima je aktivno traženje uključujućeg iskustva, bilo da se radi o interpretaciji kulturnog resursa ili naturističkom integriranom proizvodu. Izazovi pisanja znanstvenih radova ove vrste su razine pozadina koje ih prate, u smislu provokacije individua ili grupa oko pitanja što su zapravo transformacije i može li se njima odgovoriti na današnje globalne krize.

Istraživači su uložili napore u pojašnjenju dubine interakcije dionika, s ciljem minimiziranja rizika u okruženju. Ujedno, pokazali su kritičnost prema stanju u hrvatskom turizmu i inicijativu za širim i cjelovitijim sagledavanjem kulturne baštine.

Odgovori na krize prezentiraju se kroz poticaje od strane kreatora javnih politika, upravljanje turističkim atrakcijama i perspektive turističkih preferencija. Međutim, autori su svjesni da je odgovor teško sintetizirati zbog jedinstvenosti destinacija, raspoloživosti resursa i izazova vezanih uz krizna stanja.

Digitalno izdanje pisano je kao cjeloviti pregled problema istraživanja (transformacija i kriza u turizmu) tako da su činjenice prikupljene i analizirane na potpuno nov način. Korištene su metode analize i sinteze, indukcije i dedukcije, te komparacije. Konkurentska pozicija destinacija, prvenstveno hrvatskih, kreira se prijedlogom zajedničkih politika upravljanja i sinergijskim djelovanjem različitih dionika. Rezultati su sintetizirani i prezentirani cjelovito, koristeći interdisciplinarni znanstveni pristup problematici istraživanja. Diferencijacija u odnosu na dosadašnje zajedničke objave znanstvenih radova ovog skupa autora je holistički pristup zbog integracije spoznaja s geografskog aspekta utjecaja u turizmu, prostornog planiranja i održivosti, studija o kulturi, prožimanju utjecaja turizma, trgovine i menadžmenta.

Problematici kriza i transformacija u turizmu pristupa se na nov način, tako da je uočljiv pomak strategija, od turističkog planiranja prema strategijama oporavka. Isto se zaključuje na temelju pregleda radova autora u sveučilišnom izdanju „Turistički razvoj i utjecaji na destinaciju“ (2021), kao uspješne prethodnice ove knjige.

U svojoj ukupnosti, istraživanje je manje usmjereno na krize a više na transformacije s obzirom na to da je naslovom ukazano na ispitivanje transformacija u turizmu kako bi se prevenirale buduće krize. Naravno, to ne znači da se autori krizama ne bave u svojim

radovima, tj. da ih ne preispituju, osobito onu koju poznajemo kao globalnu zdravstvenu krizu (*Covid-19* pandemija).

Vrijeme pisanja o transformacijama tek dolazi. Sve veće, šire i naglašene neravnoteže ispitivat će se u vezi s vrstom kriza u europskim i svjetskim regijama, ali i utjecajima na povjerenje i sigurnost klijenata. Rješenja kriznih stanja u turizmu ili njihovo ublažavanje predlažu se kroz alternativni i kreativni turizam, regenerativne turističke forme, održive hotelske i tuoperatorske operacije, te regeneracije destinacija kao mozaika regionalne održivosti.

Eventualno ograničenje istraživanja može se promatrati u spektru manjeg obuhvata destinacija (regionalni pristup) što otvara prostor budućim istraživačima problematike za praćenje utjecaja kriza u drugim regijama i praćenje strategija oporavka komparacijom istih. Prepuštanja razvoja tržištu nije ni blizu učinkovito kao vođenje proaktivne politike upravljanja destinacijama.

Ova monografija bavi se temama turizma koje podjednako okupiraju i znanost i struku. Stoga je namijenjena širokom krugu dionika orijentiranih na turizam kao i studentima studijskih smjerova turizma i interdisciplinarnih usmjerenja.

*Prof. dr. sc. Moira Kostić-Bobanović, trajni izbor*  
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

---

# UVOD

Knjiga je rezultat višegodišnjeg rada na kolegijima koji su usmjereni na turizam i međunarodni turistički razvoj, hotelijerstvo i restoraterstvo, geografska obilježja prostora, održivi razvoj, turizam i kulturu, inovacije u turizmu i prostorno planiranje. Urednici ovog izdanja pokušali su sublimirati trendove čiji smo svjedoci i ukazati na transformacije u turizmu, kao odgovor na nastale krize (zasićenost tržišta, zdravstvene krize, geopolitički rizici). Cilj istraživanja je analizirati trendove u hrvatskom i međunarodnom turizmu (pretežno onom na području Mediterana) na temelju teorijske analize problematike i primjera djelovanja dionika u destinacijama, s aspekta partnerstava i turističkih transformacija.

Autori su kroz ovo izdanje dali prijedloge kroz odgovore na krize s pomoću brojnih transformacija ponude. Iste su od koristi dionicima destinacija zbog usmjerenosti na održivi razvoj turizma, kulturne rute i memorijalni turizam, naturistički kamping, turoperatorske inicijative, hotelske operacije i digitalni turizam, regeneracije obalnih destinacija. Vrijednost znanstvene monografije je u holističkom pristupu formiranju strategija nakon vremena kriza, prikazane kroz konkretne smjernice djelovanja (diskusija poglavlja). Nadalje, autori koriste interdisciplinarni i multidisciplinarni pristup izučavanju problematike (geografija, kulturne studije, ekonomija), i jasnim argumentima iskazuju kritički stav, što tematiku čini relevantnom za današnju znanost i praksu. Obrađuju se teme čiji se istraživački obuhvat, tj. prikupljena znanja na globalnoj razini tek nedavno intenzivnije terminološki razvijaju i prate (memorijalni turizam, naturistički kamping, digitalni turizam). Primjeri kulturnih i turističkih tvrtki u turizmu navedeni su s ciljem transformacije znanstvenih spoznaja u turističku praksu i doprinose interdisciplinarnom pristupu razvoju ponuda kroz ekspertize. Studentske inicijative izražene u pojedinim koautorskom radovima su također argument za isto. Istraživanje je dio rada na znanstvenom projektu Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Pula pod nazivom „Krise u turizmu – uloge dionika i strategije oporavka“ *Tourism Crises - stakeholders' Roles and Recovery Strategies (2023-2026)* koji je povezo matičnu instituciju sa znanstvenim institutima i turističkim tvrtkama. Doprinosi su koncipirani u dva dijela; *Transformacije u turizmu* i *Krizna stanja u turizmu – strategije oporavka*.

U nastavku se opisuje *Glava I* monografije. U prvom poglavlju izvršena je analiza transformacije korisničkog iskustva (od doživljaja do ekonomije iskustva) koja je ujedno obrazloženo kao alat za oporavak nakon kriznih godina u turizmu. Preostala četiri poglavlja u radu donose transformacije u turizmu s aspekta transformacije hotelijera, naturističkog kampinga, kulturnih turističkih ruta i regionalnog turizma. Istraživački okvir svakog poglavlja uključuje opis resursnih potencijala, diverzifikaciju turističkog proizvoda, uvjete razvoja (lokalni/globalno), razine partnerstva i uloge dionika, lokalne transformacije (razina interesa), te buduće utjecaje (preporuke postupanja za dionike destinacija). Primjerice, u poglavlju naziva „Naturistički kamping i inicijative dionika“ ukazuje se na perspektive



razvoja kamping turizma s aspekta naturizma (kamp Valalta). U drugom radu analizira se post pandemijsko razdoblje u hotelijerstvu. Nadalje, kulturne turističke rute upoznaju nas s razinama partnerstvima u turizmu i ulogama dionika. Zadnje poglavlje ukazuje na problematiku prekomjernog turizma u Istarskoj županiji.

*Glava II* knjige pod nazivom *Krizna stanja u turizmu – strategije oporavka* uključuje 5 poglavlja. U prvom poglavlju pod nazivom „Hrvatski post Covid-19 turizam – analiza stanja i trendovi“ inzistira se na ideji da turizam unatoč povećanoj potražnji može biti održiv i koristan za okoliš, društvo i gospodarstvo. Kreativni turizam i inovativni modeli razvoja za tvrtke kao odgovor na krizna stanja, predmet su razmatranja drugog znanstvenog rada. Istima se želi ukazati na visoku zastupljenost digitalizacije u raspravama o turističkim transformacijama te potrebe razvoja *Smart* destinacija. Treći rad ima fokus na lokacije s baštinom Domovinskog rata u Hrvatskoj s ciljem razmatranja mogućnosti razvoja memorijalnog turizma. Ujedno, turizam se predstavlja ne samo kao ambasador destinacija u kojima je zastupljena kulturna baština već i šire kao oblik transformacije društva. Četvrta cjelina sintetizira uloge turoperatora u razvoju tržišnih specijalizacija. Na primjeru dvaju velikih turoperatora specijalista globalne razine (*Club Med, Saga holidays*) potvrđuju se mogućnosti uravnoteženog (održivog) razvoja destinacija. Rezultatima istraživanja posljednjeg rada pridonosi se regenerativnim paradigmatima turizma. U zadnjem radu knjige ispituju se regenerativni razvojni planovi obalnih destinacija i utjecaji na turističku atraktivnost (gradovi Šibenik i Porto).

Regeneracije obuhvaćaju čitav niz mogućih utjecaja, s naglaskom na personalizirane doživljaje i emocije. Lista ilustracija, internet diskusija i *web* izvora posrednika kao i pojmovnik na kraju djela olakšavaju povezivanje cjelina i snalaženje kroz turističku terminologiju. Poglavlja se sastoje od najmanje 3, a najviše 7 naslova, a završavaju diskusijom i zaključkom te popisom više od 300 knjiga i znanstvenih članaka s DOI oznakom te brojnim stručnim publikacijama i internet izvorima podataka. Na temelju svega prethodno napisanog nadamo se da monografija može pomoći znanstvenicima i praktičarima u otkrivanju pozadine i kompleksnosti današnjeg turizma i kao priprema za izazovno vrijeme koje nam slijedi. Odabranim temama od strane urednika pokušalo se ukazati na transformacije turizma, menadžment kriza, kao i usmjeriti dionike na proaktivno upravljanje destinacijama.

Tehnološka podrške u procesima pomaže minimiziranju barijera okruženja i upravljanju odnosima s klijentima. Budući znanstvenici će svojim daljnjim praćenjem nastalih promjena i odgovorima na krize moći nadograđivati predstavljeni mozaik podrške u otpornosti sektora na krize.

Urednici

Izv. prof. dr. sc. Nikola Vojnović

Prof. dr. sc. Jasmina Gržinić, trajni izbor

**DIO I**  
TRANSFORMACIJE  
U TURIZMU



**ZNANSTVENI RADOVI  
(DIO I.)**



**Aljoša Vitasović<sup>1</sup>**

## OD DOŽIVLJAJA DO EKONOMIJE ISKUSTVA

### Sažetak

Suvremeni turist ne potražuje više klasičan turistički proizvod već traži stvaranje iskustva koje je unikatno i osobno. Takvo iskustvo se pamti i nadograđuje novim iskustvima. Upravo takva osnova proizlazi iz osobne interakcije pojedinca ne samo s doživljajima, već sa stvorenim iskustvom koje bi danas trebalo biti glavni proizvod turističke destinacije. Ovim radom se prikazuje da je kategorija doživljaja element u stvaranju iskustva i dodane vrijednosti. Cilj ovog rada je prikaz iskustva kao značajnog elementa u stvaranju nove vrijednosti. Upravo individualizacija iskustva putem percepcije osobe dovodi do stvaranja ne više dodane već sasvim nove vrijednosti. Stvaranje nove vrijednosti je nemoguće na razini doživljaja i su-kreacijom doživljaja, već treba biti ostvareno od strane korisnika usluge čime osoba maksimizira svoje koristi, očekivanja i konačnu razinu zadovoljstva. Drugim riječima, iskustvo se neprestano nadograđuje i unaprjeđuje.

**Ključne riječi:** iskustvo, ekonomija doživljaja, inovacije, vrijednost, turistička destinacija

---

<sup>1</sup> Izv. prof. dr. sc., Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, e-mail: aljosa.vitasovic@unipu.hr

## 1. UVOD

Društveno uređenje i stupanj tehnološkog razvoja društva uvjetuju prioritete i oblike razmjene vrijednosti. Poimanje turizma kao skup odnosa i pojava zahtjeva uvid u teorijske pristupe različitih društvenih disciplina. Turističke kulture su danas višestruko kontradiktorne, konstruirane i rekonstruirane posredovanjem iskustva koje se odvija u kontekstu turističke funkcije. Kulture više nisu jednostruke, razgraničene i homogene pojavnosti koje se izjednačavaju s partikularnim načinima života (Welsch, 1999). Sve kulture podložne su promjenama i preinakama kao rezultat protoka ljudi, stvari i slika izvan granica nacionalnih država (Rojek, Urry, 1997).

U slučaju prihvatanja ekonomske funkcije kao dominantne funkcije turizma čija distinkcija pruža presudne informacije za razumijevanje turizma, ali i dokazuje da je to znanje nedovoljno i limitirajuće jer ne govori ništa, ili vrlo malo, o različitim kvalitetama turističkog iskustva (Rojek, Urry, 1997).

Stoga se takav pristup u pravilu bavi stvaranjem ili su-kreacijom doživljaja s ciljem stvaranja dodane i/ili nove vrijednosti zanemarujući u pravilu turističko iskustvo kao glavni proizvod svakog turističkog putovanja uz ponovnu nadgradnju pri konzumaciji nove turističke usluge.

## 2. EKONOMIJA DOŽIVLJAJA

Društva različite razine razvoja uvjetuju pojedincu potrebe različitog ranga (prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba). Nadalje, društvena uloga, stupanj obrazovanja, motivi, očekivanja i iskustva uvelike se razlikuju od osobe do osobe. Osobe koje se uključuju u turističke tijekove danas su sve iskusnije i iskazuju veći broj potreba koje su sofisticiranije i složenije. Iste su rezultat društvenog napretka i ostvarenja uvjeta za mogućnost zadovoljenja potreba. Društveno uređenje, odnosno društvo kao cjelina, definira opće priznate potrebe, a pojedinac, tj. osoba, stvara želju za diferencijacijom od ostatka društva i ostvarenjem nečeg nezaboravnog. Pine i Gilmore navode da ekonomija doživljaja predstavlja četvrtu razinu u razvoju ekonomije. Razvojne razine ekonomije sagledane su kao (Pine, Gilmore, 1998):

- Agrarna ekonomija – naglasak na robu.
- Industrijska ekonomija – naglasak na proizvod.
- Ekonomija usluga – naglasak na uslugu.
- Ekonomija doživljaja – naglasak na doživljaj.

Navedeno ne samo da daje podjelu s obzirom na naglasak i sredstvo razmjene, već implicira i progresiju osobnog iskustva u svakoj fazi. Ostvaruje se maksimalizacija vrijednosti za novac što implicira i veću razinu zadovoljstva. Aplicirano na turizam, razvoj

turističkih proizvoda zasnovanih na doživljaju kao ključnoj razmjenskoj vrijednosti zahtjeva interdisciplinarni pristup. Daljnjom se analizom nameće distinkcija između shvaćanja doživljaja kao izdvojenog proizvoda i agregiranog skupa ekonomije doživljaja. Izostanak činitelja ekonomije doživljaja u kreiranju suvremenog turističkog proizvoda ostvaruje izrazito negativne rezultate. Povijesno gledano kategorija konkurentnosti nacionalne ekonomije potisnula je nekada dominantnu kategoriju komparativnih prednosti. Isto se uočava u promatranjima turizma gdje se dodana vrijednost progresivno povećava kada se konkurentnost temelji na ekonomiji doživljaja.

Deregulirani rast turističke ponude nepovratno umanjuje razmjensku vrijednost resursne osnove, a analogno time i prihode od turizma. Koncipiranje turističke ponude na načelima ekonomije doživljaja predstavlja i regulacijsku pojavu koja ne samo da štiti resursnu osnovu već smanjivanjem negativnih eksternalija utječe i na kvalitetu života domicilne populacije (Stiglitzu 2000). Na globalnoj razini još je uvijek nedovoljno teorijski istražen i implementiran koncept ekonomije doživljaja i njene nadgradnje. Kompleksnost proizlazi iz pristupa, odnosno percepcije pojedinca i intenziteta involviranosti pojedinca, tj. osobe na svim razinama.

## 2.1. Doživljaj

Osnova za izvođenje ekonomije doživljaja jest doživljaj kao kompleksna kategorija. Stoga se prije daljnjih razmatranja prvo objašnjava doživljaj i njegova priroda te utjecaj na osobu odnosno turista.

Ostvareni doživljaj u turističkim tijekovima individualan je i subjektivan za svakog turista. Ostvarenje doživljaja i kvalifikacija ovisi o motivaciji, percepciji, vrijednosti, značenju, zadovoljstvu i životnom stilu. Doživljaj predstavlja psihološku kategoriju te je predmet proučavanja psihologije. Shvaćanje doživljaja vezuje se uz objašnjenje percepcije. Svojom definicijom da je psihologija znanost o doživljajima i o ponašanju, suvremena psihologija time mijenja standardnu jednostavnu formulu predloženu od bihevorista (Petz, 2007:27), tj. formulu prikazanu putem relacije S-R.

Prikazani odnos objašnjava da neki podražaj (S = stimulans) izaziva neku reakciju (R = reakcija) i umeće se srednji faktor organizam (O = organizam) te daje odnos S-O-R, što predstavlja prikaz djelovanja stimulansa na organizam koji apsorbira stimulans što rezultira određenom reakcijom. To uvjetovano psihičkim procesima koji su doveli do neke reakcije ili one koji i nemaju vanjsku reakciju (poput mišljenja, pamćenja ili učenja). Predstavljeni prikaz djelovanja stimulansa na organizam koji apsorbira stimulans što rezultira određenom reakcijom. U istraživanju ponašanja koristi se tehnika indirektnog mjerenja. Razlog tome je što osoba više reagira na smisao i značenje nekog podražaja nego na fizikalne karakteristike tog podražaja. Unutar turističkih tijekova doživljaj predstavlja reakciju na uključenje u turističke tijekove.



Promatranje doživljaja u psihologiji predstavlja složenu aktivnost te se doživljaji prema vrstama dijele na (Petz, 2010):

1. Kognitivne (spoznajne), koji se odnose na djelovanje objektivnog svijeta i načina na koji se taj svijet osjeća.
2. Emocionalne (čuvstvene), kojima se reagira na vanjske prilike većom ili manjom ugodom ili neugodom.
3. Motivacijske, koji istovremeno s emocionalnim reagiranjem osobu navodi na poduzimanje neke reakcije, a jakost te motivacije ovisi o tome koliko je određeni podražaj važan.

Sve tri vrste doživljaja predstavljaju jedinstvenu cjelinu ostvarenja doživljaja tijekom uključenja u turističke tijekove.

Doživljaj kao psihološki proces moguće je povezati uz proces percipiranja stimulansa. Dakle, percepcija je aktivan proces organiziranja, integriranja i interpretiranja osjetnih informacija, a koji omogućuje upoznavanje i prepoznavanje značenja predmeta, pojava i događaja u okolini. Osobe nemaju čistih osjeta, nego perceptive - jer osjeti su samo elementi od kojih se sastoji cjeloviti doživljaj (lat. percipere = usvojiti). Percepcija nije samo zbroj elemenata već struktura tih elemenata, aktivno prerađivanje svih primljenih i već postojećih informacija, njihova interpretacija koja se temelji na prethodnom znanju, pamćenju, očekivanjima, stavovima, motivima, emocijama i osobinama ličnosti (Petz, 2010).

Percepcija pojedinih osoba u vezi s istim stvarima se ne mora slagati jer objektivnu stvarnost drukčije percipiraju. Pod utjecajem subjektivnosti percepcije su manje jasne i opipljive činjenice. U svakodnevnom životu dolazi do sukoba stavova jer na ponašanje ne djeluje objektivna situacija nego percepcija te situacije.

Dakle, kategorija doživljaja može se promatrati putem različitih pristupa. Istraživanjem doživljaja, odnosno ostvarenje doživljaja smatra se proces i reakcija turista na uključenosti istih u različitim fazama putovanja. Ostvoreni doživljaj predstavljen je kao višefazna kategorija ostvarena unutar faze planiranja putovanja, faze putovanja, faze boravka u turističkoj destinaciji i faze povratka u emitivnu zemlju. Percepcija ostvarenja i kvalifikacije doživljaja vezana je uz proizvode i usluge konzumirane unutar različitih faza putovanja (Jennings, Nickerson, 2006). Predmet istraživanja doživljaj promatra u teorijskom dijelu vezanog uz turistički proizvod, turističku potrošnju, kvalifikaciju doživljaja te utjecaj na percepciju konkurentnosti turističke destinacije.

Turistički proizvod unutar turističkog sustava predstavlja kompleksan pojam, koji uključuje usluge, osobe, organizacije i ideje s ciljem ostvarenja putovanja, boravka i djelovanja turista izvan poznatog okruženja (Smith, 1994). Konzumacija turističkog proizvoda utječe na ostvarenje doživljaja. Stoga doživljaj ovisi o vrsti turističkog proizvoda.

Turistički proizvod i ostvarenje promatra se na više razina, i u odnosu na vrstu turističkog proizvoda kao (Smith, 1994):

1. Formalni turistički proizvod.
2. Generički turistički proizvod.
3. Prošireni turistički proizvod.

Formalni turistički proizvod predstavlja onaj proizvod za koji turisti percipiraju da su kupili. Generički turistički proizvod je u biti stvarni proizvod koji je konzumiran, dok prošireni turistički proizvod predstavlja kombinaciju generičkog proizvoda proširenim za bilo koju drugu dodanu vrijednost. Turistički proizvod predstavlja rezultat procesa u kojem turisti u različitim fazama putovanja koriste različite usluge s ciljem dolaska, boravka i odlaska iz destinacije (informacije, prijevozna sredstva, smještaj i atrakcije) (Gunn, 1994).

Turistički proizvod, može se smatrati fazom u ostvarenju doživljaja, ili čak doživljaj u ukupnom ostvarenju istog. Uspjeh turističkog proizvoda ovisi o dizajniranju i percipiranju turističkog proizvoda od strane turista (Smith, 1994). Dakle, turistički proizvod predstavlja ukupnost usluga i proizvoda koje turisti percipiraju atraktivnim i povezanim s ostvarenjem očekivanja.

Turizam i potrošnja tijekom turističkih tijekova promatra turizam kao oblik potrošnje. Dakle, turizam se može promatrati kao specifični oblik potrošnje u kojemu dolazi do promjene strukture potrošnje (Laws, 1995). Na potrošnju tijekom turističkih tijekova utječe poimanje autentičnosti, odnosno autentičnosti sadržaja (proizvoda i usluga) koje se kupuju. Dakle, turisti očekuju autentičnost u destinaciji (MacCannell, 1992) u odnosu na pseudo događaje (Boorstin, 1964). Potraga za autentičnošću u turističkoj destinaciji može ostvariti i negativne efekte i pritisak na održivost i život domicilne zajednice. Dakle, turistička potrošnja vezana uz autentičnost promatra se u odnosu na modernu i postmodernu. Moderni turisti su u potrazi za autentičnosti koja je percipirana kroz autentičnost prezentiranog sadržaja, dok su turisti u fazi postmoderne usmjereni na aktivnosti, zabavu i užitke i ne mare za autentičnosti sadržaja (MacCannell, 1976., Urry, 1990., Cohen, 1995) što pretpostavlja da turisti konzumiraju turistički proizvod u odnosu na prethodna znanja, iskustava i očekivanja, što kasnije u turističkoj destinaciji dovodi do potrošnje vođene emocijama i potrošnjom u afektu tražeći doživljaje i zabavu (MacCannell, 1976., Urry, 1990., Cohen, 1995).

Turisti očekuju privremeni odmak od svakodnevnih života putem nečeg neponovljivog, spektakularnog i jedinstvenog. Zaključuje se da aktivnosti za usmjerenje strukture turističke potrošnje unutar turističke destinacije trebaju biti usmjerene prema očekivanjima i ostvarenju željenih doživljaja turista. Doživljaj i ostvarenje doživljaja kao subjektivne kategorije pojedinca uvjetuje i njegovu kvalifikaciju. Kvalifikacija doživljaja ovisi o turistu kao pojedincu i o njegovim korištenim uslugama, percepciji i očekivanjima. Odnosno, kvalifikacija ovisi o zahtjevima, potrebama i željama turista u odnosu na

ostvarene koristi (ostvarenje doživljaja) (Jennings, 2006). Turisti ostvaruju doživljaje različitog intenziteta, koji imaju različito značenje (Cohen, 1979). Odnosno oni ovise o motivaciji turista koja utječe na stvaranje sadržaja.

Stoga se za kvalifikaciju doživljaja primjenjuje fazni pristup koji obuhvaća fazu predputovanja, fazu boravka u destinaciji i fazu povratka iz destinacije (Vitterso et al., 2000). Također, isti se može kvalificirati kroz anticipacijsku fazu, fazu putovanja, fazu aktivnosti u destinaciji, fazu povratka i fazu prikupljanja utisaka (Clawson, Knetsch, 1966, Vitterso et al., 2000).

Takav fazni pristup primijenjen je i prilagođen za potrebe utvrđivanja veze između ostvarenog doživljaja i percepcije konkurentnosti turističke destinacije. Dakle, faze u ostvarenju doživljaja identificirane su kao:

1. Faza planiranja putovanja.
2. Faza putovanja u turističku destinaciju.
3. Faza boravka u turističkoj destinaciji.
4. Faza povratka u emitivnu zemlju.

Svakom navedenom fazom ostvaruje se doživljaj koji u različitim fazama putovanja utječe na ostvareni doživljaj. Fazni pristup u ostvarenju doživljaja obuhvaća različite aktivnosti koje se odvijaju u svakoj fazi ostvarenja doživljaja.

1. *Faza planiranja putovanja:* Uključuje donošenje odluke o izboru turističke destinacije u odnosu na preferencije turista, dostupnost informacija, prometnoj dostupnosti destinacije i sadržajima u destinaciji.
2. *Faza putovanja u turističku destinaciju:* Uključuje aktivnosti putovanja do same destinacije i transfera unutar destinacije.
3. *Faza boravka u turističkoj destinaciji:* Uključuje aktivnosti vezane uz boravak u samoj destinaciji, korištenja smještajnih kapaciteta, korištenja usluga u destinaciji, zabavi i atrakcijama. Odnosno obilježja destinacije i razine cijena.
4. *Faza povratka u emitivnu zemlju:* Uključuje aktivnosti vezane uz procjenu zadovoljstva i ostvarenja očekivanja od provedenog putovanja.

Takvim pristupom omogućava se shvaćanje različitih faza i okruženje (svaka navedena faza odvija se u različitom okruženju) u kojima se odvija svaka navedena faza, a time i ostvarenje doživljaja te ono što turisti percipiraju kao poželjan rezultat ostvarenja doživljaja. Ostvareni doživljaj ovisi o turistima koji nakon korištenja usluga i aktivnosti u svim fazama daju procjenu ispunjenja očekivanja, tj. o njihovoj percepciji ostvarenja doživljaja.

## 2.2. Povijesni prikaz razvoja ekonomije doživljaja

Ekonomija doživljaja kao koncept, iako danas nedovoljno istražen i afirmiran u suvremenim poslovnim procesima, datira s kraja XVIII. stoljeća. Takvo shvaćanje prihvaćeno je zbog uporabe sustavnog pristupa i definiranja same pojave. Koncept ekonomije doživljaja, promatran kao ekonomski instrument za maksimalizaciju koristi, dobiti i povećanje konkurentnosti destinacije, zasniva se na doživljaju. Dakle, doživljaj je u potpunosti zavisn od percepcije istog događaja od strane pojedinca, grupe ili više osoba. Doživljaj budi djelovanje i reakciju u odnosu na stupanj involviranosti. Sama pojava i vizualizacija može biti rezultat formaliziranog događaja ili pak može biti uzrokovana egzogenim činiteljima. Današnja poimanja i proučavanja koncepta ekonomije doživljaja uglavnom se zasnivaju na shvaćanju koncepta ekonomije doživljaja kao instrumenta maksimalizacije koristi.

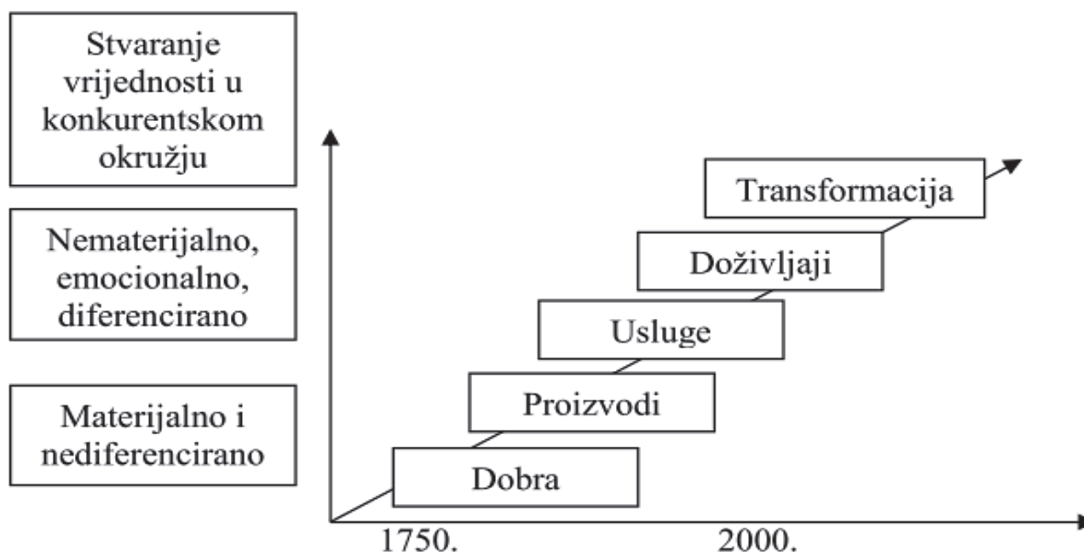
Ekonomija doživljaja u određenom obliku vezuje se uz lik i djelo britanskog filozofa i ekonomista Jeremyja Bentham (1748. – 1832.) te indirektno i uz Adama Smitha (1723. – 1790.). Također, značajni teoretičar koji je omogućio moderan pristup aplikaciji koncepta ekonomije doživljaja je George Katona (1901. – 1981.). Jedan od ranijih poimanja dao je i Alvin Toffler u svojoj knjizi *Future shock* (1970). Toffler govori o stvaranju i strukturnim promjenama u budućnosti gdje će ljudi biti voljni alocirati svoju dobit u kupnju i doživljavanje nezaboravnih iskustava. Nadalje, Holbrook i Hirschman 1982. godine pridružuju doživljaj kao emotivnu kategoriju proizvodima i uslugama. Nešto kasnije, 1992. godine Gerhar Schulze uvodi pojam društvo doživljaja. Ipak, današnje poimanje ekonomije doživljaja dano je od strane B. Josepha Pinea i Jamesa H. Gilmorea 1999., odnosno, 1998. godine te se njihovo tumačenje uzima kao polazišna osnova za aplikaciju koncepta u praksi. Iako će o modelima za aplikaciju biti više riječi u narednim poglavljima, u ovom dijelu spomenut će se dvije teorije ekonomije doživljaja.

Prvu teoriju definirao je Richard Florida kao teoriju koja je zasnovana na ekonomskom i regionalnom razvoju uključujući pri tome elemente koji pridonose sinergiji razvoja. U svom djelu *The rise of the Creative class* (2002), Florida postavlja teoriju zasnovanu na tri odlučujuća činitelja, poznatiju pod skraćenicom 3T (Technology, Talent, Tolerance). Teorija uključuje sinergiju djelovanja tehnologije, talenta i tolerancije. Glavno usmjerenje biva na akumuliranju i privlačenju ljudskih potencijala, tj. radne snage koja je obrazovana i motivirana. Uvažavajući gore navedene činitelje osigurava se da ljudski resursi svojim znanjima i vještinama uz inovacije ostvaruju pozitivan trend ekonomskog rasta. Akumulacija konkurentnih i obrazovanih ljudskih potencijala na jednom geografskom prostoru dovodi do privlačenja investicija u to područje. Da bi se moglo utjecati na dolazak poželjne strukture radne snage potrebno je imati razinu diversificiranog društva, uz stabilnu razinu elemenata kulturne ponude, pasivno i aktivno sudjelovanje pojedinca i visoko kvalitetan obrazovni sustav. Dakako, uz sudjelovanje lokalne samouprave i državnih organizacija za uspostavu uvjeta i efikasnog sustava koji će omogućiti konkurentnost i atraktivnost za potrebitu strukturu osoba. Za razliku od Floride (2002, 2004), drugu

teoriju postavljaju B. Joseph Pine i James H. Gilmore u knjizi *The experience economy* (1999). Utvrđuje se da društvo kao cjelina na ovom stupnju razvoja više nije zadovoljna manifestacijom robe, proizvoda i uslugama kao krajnjim oblikom mjere zadovoljstva pojedinca. Takvo stanje proizlazi iz pojave strukturnih promjena u elementima potražnje te promjene u očekivanjima, motivima i percepciji zadovoljstva.

Suštinsko objašnjenje koncepta ekonomije doživljaja nije jednodimenzionalna veličina te je ipak najprikladnije objašnjenje koncepta sagledano u radu B. Josepha Pinea i Jamesa H. Gilmorea gdje se ekonomija doživljaja definira kao četvrta faza razvoja gospodarskog sustava pri čemu je osnova razmjene doživljaj. Ako se sagleda povijesni prikaz, primjećuje se razina manufakture, industrijalizacije te prelazak u fazu uslužne ekonomije. Uvažavajući nastale promjene, ekonomija doživljaja predstavlja nadogradnju ekonomije usluga. Slikom 4. prikazane su faze ekonomskog razvoja.

**Slika 1.** Faze ekonomskog razvoja



Izvor: Pine, Gilmore (1999:177), Njis (2003:17).

Prikaz je formiran na osnovi piramide ekonomskog razvoja (Pine, Gilmore, 1999:177) te kasnije nadograđena „transformacijom“ (Njis 2003:17). Slijedi prikaz faza ekonomskog razvoja prema Pineu i Gilmoreu iz 1999. godine. Prikazan je prijelaz u fazama ekonomskog razvoja s nadgradnjom. Isto rezultira stvaranjem vrijednosti unutar konkurentnog okruženja. Na prikaz iz Slike 1. nadovezuje se Tablica 1. U kontekstu ekonomije doživljaja prikazuje da turistička destinacija pruža događaje, doživljaje, emocije i osjećaj posebnosti korisnicima turističke usluge.

**Tablica 1.** Razvoj ekonomije usluga

Razlikovni činitelji	Ekonomija usluga	Ekonomija doživljaja
<b>Predmet ponude</b>	Usluga	Događaj i emocije
<b>Priroda ponude</b>	Neopipljivo	Nezaboravno
<b>Snaga prodaje</b>	Klijent	Gost
<b>Snaga potražnje</b>	Reagirati na ponudu kupca	Shvatiti život gosta
<b>Dodana vrijednost za kupca</b>	Stvarati uslugu	Dodana vrijednost u životu gosta
<b>Uključene pravne osobe</b>	Hoteli, restorani, iznajmljivanje plovila, frizerski saloni	Umjetnici, dizajneri, muzičari, arhitekti

Izvor: Suleva, Romano, Duhil (2005:8)

Za zorniju distinkciju unutar Tablice 1. prikazane su glavne razlike između ekonomije usluga i ekonomije doživljaja. Raznolikosti su utvrđene putem predmeta i prirode ponude snagama ponude i potražnje te ostvarenom dodanom vrijednosti i poslovnim subjektima.

Ekonomija doživljaja predstavlja stvaranje nove vrijednosti (ekonomske i socijalne) gdje je doživljaj sastavni i polazišni dio proizvoda ili usluge, a ne samo njihova nadogradnja ili dodana korist. Uvažavajući dominantni motiv za putovanje kao zahtjev za stjecanjem neponovljivog, jedinstvenog iskustva, a usporedno s povećanjem putovanja nailazi se na ekspanziju sve većeg broja turističkih proizvoda baziranih na ekonomiji doživljaja. Prateći socio-ekonomske trendove, odnosno evidentiranih promjena u obliku demografske slike društva, boljeg obrazovanja i višeg životnog standarda, uočava se i promjena u strukturi potražnje za proizvodima i uslugama. Dolazi do prijelaza iz ekonomije usluga u ekonomiju doživljaja te sve učestalije kupovine stvari i usluga zamjenjuje kupovina doživljaja. Takva kupovina predstavlja specifične razmjene vrijednosti za novac koja je karakteristična za tradicionalna shvaćanja ekonomije doživljaja. Razvoj turističkih proizvoda zasnovanih na doživljaju kao ključnoj razmjenskoj vrijednosti zahtjeva interdisciplinarni pristup koji uz aplicirane marketinške aktivnosti i konkurentsko pozicioniranje putem afirmiranja identiteta dovodi do pozicioniranja turističke ponude s gledišta ekonomije doživljaja. Dakle, sustavno djelovanje elemenata ponude mora omogućiti stvaranje sjećanja, a tada to sjećanje postaje doživljaj odnosno, doživljaj postaje proizvod, tj. usluga. Takva shvaćanja proizlaze iz istraživanja ponašanja samih kupaca ili korisnika proizvoda i usluga. Dakle, početni radovi definiraju kupnju poradi smislenog i realnog promatranja i misaonog procesa (Holbrook, O’Shaughnessy, Bell, 1990). Međutim, pojavom kritike da kognitivni modeli nedovoljno definiraju i objašnjavaju ponašanje (Hoch, 1991; Holbrook, Hirschman, 1982) dolazi do promjene u polazištu izučavanja. Naglasak se pridaje iskustvu u potrošnji. Čak Levy (1959) navodi da ljudi ne kupuju proizvod za ono što je namijenjen, već za ono

što oni misle da je, odnosno što on za njih predstavlja. Tako Holbrook i Hirschman (1982) definiraju da proizvodi imaju dvije osnovne funkcije te da je potrebna njihova nedjeljiva cjelovitost. Oni definiraju uporabne i hedonističke funkcije proizvoda. Uporabne funkcije predstavljaju ono za što su proizvod ili usluga doslovno namijenjen, a hedonističke bivaju ono što korisnici opisuju zabavnim, fantastičnim, ugodnim za percepciju. Dakle hedonistička funkcija prikazuje subjektivnost i individualizaciju kako proizvoda tako i usluga. Dhar i Wertbroch, 2000. godine dokazuju da ljudi uporabnom funkcijom u samoj konzumaciji dobara zadržavaju neutralnu poziciju u konzumaciji iskustva, dok hedonistički aspekti predstavljaju način za poboljšanje u iskustvenoj komponenti same potrošnje. Unatoč navedenim naporima, akademska literatura utvrđuje nedostatak sustavnom pristupu promatranja ostvarenog doživljaja (Gentile et al., 2007).

Konzumacijom turističke usluge u odnosu na iskustvo, očekivanja i ostvoreni doživljaj primijećena je važnost intenziteta individualne percepcije danog doživljaja i funkcije upotrebe. Zaključno, ekonomija doživljaja stoga nije generičko stvaranje doživljaja, već se temelji na individualizaciji osobnog doživljaja pojedinca u svom socijalnom okruženju neizravno stvarajući turističko iskustvo.

### **2.3. Postavke ekonomije doživljaja**

Ekonomija doživljaja je pojam kojim se želi konceptualizirati novi trend u ekonomskom razvoju gdje se naglasak stavlja na osobu. Ljudi traže svoj položaj i vlastiti identitet u suvremenom društvu putem maksimalizacije svojih očekivanja, a koja su pak proizašla iz motiva, područja interesa, stupnja obrazovanja i pripadnosti različitim socijalnim grupama. Dakle, pojam ekonomije doživljaja jest mnogo širi koncept od isključivih tržišta zabave, kulture i turizma, iako su uključeni u isti.

Uporaba algoritma ekonomije doživljaja može biti i konkurentska prednost u nastupanju na tržištu. Omogućava se maksimaliziranje dobiti iz zasićenog tržišta. Dakle, dok se u vremenu manufakture radilo o tržištu nepoznatih proizvoda, industrijalizacija i industrijsko društvo donosi serijski proizvedene i standardizirane proizvode izravno do kupca. Iduća nadogradnja javlja se u pojavi uslužne ekonomije koja pruža prilagođene usluge klijentima, dok ekonomija doživljaja pruža individualizirani i unikatni doživljaj gostu. U suvremenom poslovanju tržišni uspjeh proizvoda ovisi o doživljaju koji proizvod ili usluga stvore korisniku.

## **3. ISKUSTVO KAO OSNOVA STVARANJA VRIJEDNOSTI**

Svaka različita razina intenziteta ostvarenog doživljaja donosi novu razinu dodane vrijednosti i zadovoljstva. Razvoj novih tehnologija i napredak društva u cjelini rezultira sve učestalijom eksploatacijom doživljaja. Dakle, komponenta doživljaja uvećava tržišnu vrijednost samog proizvoda ili usluge. Iako je takav pristup još uvijek u početnoj fazi i predstavlja više dio

određene strategije nego samo strateško opredjeljenje gospodarstva, primjetan je porast komercijalne eksploatacije koncepta ekonomije doživljaja.

Unutar svega navedenog potrebno je zornije definirati pojam iskustva promatranog s aspekta turističkih putovanja. Iako naizgled jednostavno, to pitanje biva itekako složeno. Početkom pedesetih godina dvadesetog stoljeća psiholozi su se bavili pitanjem ljudske potrebe za ostvarenjem iskustva i doživljavanja stvarnosti. Maslow 1943. godine svojom teorijom motivacije i hijerarhijom potreba zaključuje da se kada osobe ostvare sve razine zadovoljenja, javlja potreba za samoispunjenjem što predstavlja vrhunac hijerarhije potreba. U novije vrijeme, ostvaren je konsenzus da je iskustvo potrošača multidimenzionalno, ali mjereno unutar holističkog pristupa (Schmitt, 1999, Gentile et al., 2007). Isto proizlazi zbog izloženosti različitim utjecajima od kojih se neki nalaze tek na podsvjesnoj razini. Schmitt tako utjecaje dijeli u pet dimenzija: iskustvo osjeta (osjet), emocionalno iskustvo (osjećanje), kreativno kognitivno (razmišljanje), okruženje, ponašanje i životni stil (djelovanje) i pripadnost (identitet, pripadnost). Na tu podjelu Gentile i drugi 2007. godine nadograđuju dimenziju pragmatičnosti koja u biti predstavlja praktičan čin radnje.

Holistički pristup u objašnjavanju pojave prvi primjenjuje Max Wertheimer (1880. – 1943.), začetnik „Gestalt“ škole psihologije. Prema tom učenju, ljudski um funkcionira na holističkom principu, a ne parcijalno. Dakle, svaka komponenta uma promatrana je kao dio dinamičnih i zavisnih relacija. Kao rezultat izvodi se da je većina osobnih percepcija, očekivanja i iskustva viđena upravo na holistički način. Tako primjerice Navon (1977) zaključuje da je ljudska percepcija globalna, uključujući sve fizičke, osjetne i kognitivne aspekte u jednu holističku cjelinu.

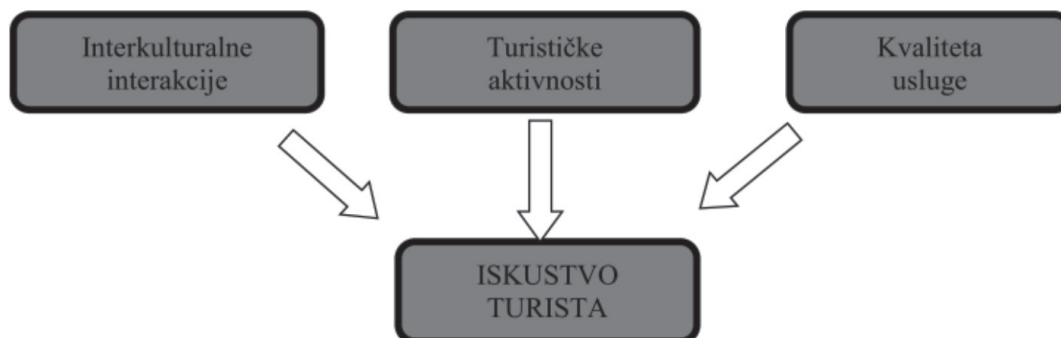
Pine i Gilmore (1998) identificiraju četiri dimenzije iskustva, diferencirano na dvije razine. Prva razina definira razinu involvacije (aktivno nasuprot pasivnog), a druga želju pojedinca za sudjelovanjem (prihvatanje nasuprot odbacivanju). Iskustva, odnosno percepcija i značenje iskustva je izrazito osobno i nisu moguće općenitije generalizacije osim u slučaju višedimenzionalnih promatranja. Razine i intenziteti involvacije pojedinca razlikuju se u istim događajima poput smrti rođaka, ugone, rođenja djeteta i različito utječu u ostvarenju doživljaja.

Unutar takvih promatranja možemo ih podijeliti na ona koja su osobna, personalizirana i ona koja bivaju unutar šireg socijalnog konteksta. Nadalje, shvaćanja se mogu proširiti i na ona iskustva za koje je pružena određena žrtva u zamjenu za očekivanje, poput određene konzumacije proizvoda ili usluga.

Dakle, sva iskustva su osobna, neka su manje ili više unutar socijalnog konstrukta ili kulturalna. Zajednička poveznica svim kategorijama je da su izrazito podložna emocionalnom utjecaju te da utječu na ostvarenju nazovimo nove osobe, otkrivanju novosti, istraživanju neistraženog. Kelemen (1974) navodi da uz emocionalnu kategoriju uzbuđenje daje poveznicu i želju za napretkom. Glavni proizvod u destinaciji je iskustvo.

Najznačajnije elemente kroz koje turist stječe iskustvo za vrijeme boravka u destinaciji prikazuje Slika 2.



**Slika 2.** Elementi stvaranja iskustva u destinaciji

Izvor: Križman – Pavlović (2008:107).

Nakon što je pojašnjen pojam osobnog iskustva, potrebno ga je staviti i usmjeriti u određeni kontekst. Stvaranje značenja predstavlja proces koji započinje percepcijom putem svih osjetila povezivanjem emocionalne kategorije koja daje onda cjelinu. To je kontinuirani interaktivni proces sudjelovanja i odbijanja, akcije i refleksije, od uzroka do posljedica, što ostvaruje značenje i stvara kontekst za pojedinca za njegovo životno djelovanje (Boswijk et al., 2005). Iskustva, odnosno doživljaji nisu materijalni i fizički dodirljivi, oni su amaterijalni i izrazito subjektivni. Za pojašnjenje njihovog djelovanja potrebit je eksplicitan prikaz karakteristika potrebitih za stvaranje značenja (Boswijk et al., 2005). Tablica 2. prikazuje odnos između karakteristika, područja djelovanja i svake pojedine faze stvaranja značenja.

**Tablica 2.** Karakteristike u procesu stvaranja značenja osobnog iskustva

Karakteristike	Polazišne osnove	Razine razvoja
Koncentriranost i usmjerenost. Uključenost svih pet osjetila	Individualizacija iskustva i doživljaja i individualno davanje značenja	Inovacija i kreativnost u procesu razvoja doživljaja
Osjećaj za vrijeme se mijenja	Individualno stvaranje vrijednosti, ponuda usmjerena na proces stvaranja značenja	Definiranje uvjeta za razvoj – uključuje suradnju i interakciju
Uključivanje emocionalne komponente	Potrošač postaje smatran partnerom, tj. gostom	Interni procesi i temeljne kompetencije
Proces je jedinstven za pojedinca	Rješenje svih dilema i nejasnoća	Ljudski potencijali zaduženi za implementaciju
Susret sa suštinom	Stvaranje iskustva je interaktivni proces između ponude i gosta	Model
Uključenost	Poštovanje	
Tu je element ispunjenosti (protok)		
Osjećaj kontrole situacije		
Ravnoteža između izazova i sposobnosti		
Postoji jasan cilj		

Izvor: Vlastiti zaključci prema Boswijk (2005)

Iz prethodnog je prikaza vidljivo da je za ostvarenje doživljaja potrebno zadovoljiti svih deset karakteristika. Pravilno identificiranje polazišne baze i ispravno formiranje različitih faza procesa postavlja se kao nužnost. Unutar definiranja načela potrebno je započeti s promatranjem ekonomije doživljaja prve generacije, odnosno potrebno je znati što i na koji način utječe na osobu.

Navodi se pet principa prve generacije (Pine i Gilmore, 1999):

1. *Tema* – definiranje priče, konteksta i same teme koja opisuje okvirno i objašnjava mogući ostvareni doživljaj.
2. *Sklad* – sve impresije moraju imati pozitivan kontekst. Radi se o pojedincima i iste osjećaje ne dijeli cijela grupa. Potrebno je identificirati one činitelje s negativnim predznakom.

3. *Uklanjanje negativnih utjecaja* – pristupa se uklanjanju negativnih utjecaja pa čak i ono što utječe na percepciju i narušava opći dojam.
4. *Uspomena* – potrebitost stvaranja simbola i suvenira koji će u konačnici služiti kao inicijator sjećanja i buđenje ponovnih osjećaja.
5. *Djelovanje svih pet osjetila* – iako se često sve temelji na vizualizaciji, potrebno je uključiti sva osjetila kako bi se osjećaj progresivno povećao. Unutar stvaranja druge generacije, ovisno o motivima i osviještenosti (Boswijk et al., 2005), dodan je šesti princip u nastavku.
6. *Prirodnost* – cijeli koncept mora odavati dojam opuštenosti, prirodnosti i izvornosti. Unutar stavljanja u koncept i promatranja govori se o ko-kreaciji ili su-kreaciji iskustva i doživljaja.

Za maksimalizaciju korisnosti i uvođenje inovacija Prahalad i Ramaswamy (2002) formiraju takozvani DART (*Dialogue, Access, Risk assessment i Transparency*) princip. Dakle, dijalog predstavlja interakciju što zahtjeva određenu lokaciju gdje će obje strane moći doći u poziciju za obavljanje interakcije poput turističke destinacije. Takav pristup podrazumijeva slobodni pristup informacijama. Upravljanje rizikom podrazumijeva minimaliziranje rizika koje korisnik snosi ili opasnosti koje mu mogu prijetiti. Transparentnost predstavlja jasnost u poslovnim procesima i formiranje korporativnog društveno odgovornog ponašanja. DART sustav u obliku blokova mora biti sagledan kao kombinacija svih blokova. Vrijednost tada više nije definirana od strane ponude, već je individualna.

#### **4. EKONOMIJA DOŽIVLJAJA I TURIZAM**

Ekspanzija turističkih putovanja, brz i ekspanzivan rast turističke industrije, uvjeti globalizacije i inovativnost suočavaju turističku industriju s diferencijacijom proizvoda. Novi zahtjevi turističke potražnje uvjetuju razinu dobiti od turizma te čak postavljaju pitanje tržišne isplativosti. U takvim uvjetima gdje je konkurentnost izrazito značajna, čak i presudna, predstavljen je izazov za shvaćanje i detaljnije definiranje turističkog doživljaja, odnosno iskustva (Perdue, 2002). Za detaljnije shvaćanje koncepta ekonomije doživljaja turizam je upravo ponajbolji primjer aplikacije koncepta. Prve aplikacije primijenjene su početkom sedamdesetih godina XX. stoljeća (MacCannell, 1976., Dann, 1977., i Cohen, 1979). Stoga se smatra da turističko iskustvo predstavlja jedinstvenu nedjeljivu cjelinu izrazito ispunjenu emocionalnim čimbenikom te sadrži gotovo nemjerljivu osobnu vrijednost. Turizam omogućava ostvarenje jednog alternativnog doživljaja vremena koje se provodi daleko od svakodnevice, ustaljenih rutina i poznate ustaljene okoline (Wang, 2000:216). Turisti žele i očekuju jedinstveno autentično iskustvo (MacCannell, 1976). Prema Sternbergu su turisti *turisti* zato što žele nadomjestiti, kompenzirati svoje svakodnevne živote sa spektakularnim, stranim ili drevnim (Sternberg, 1997:954). Turist želi u svoj život unijeti nešto ekskluzivno,

neponovljivo, u konačnici želi se osjećati posebnim i odabranim. Navedenu potrebu turistički sektor zadovoljava putem ponude turističkih proizvoda budući da su ipak turistička putovanja prvenstveno konzumirana radi hedonizma pojedinca (Otto, 1996).

Literatura i istraživanja koja promatraju ili istražuju aplikaciju koncepta u turizmu mogu se svrstati u dvije skupine; prva skupina istraživanja usmjerena je na osobne i afektivne osobine turističkog iskustva, odnosno događaja koji ih ostvaruje (Hull i Harvey, 1989., Beeho i Prentice, 1997., McIntosh i Prentice, 1999., Schanzel i McIntosh, 2000). Druga skupina izučava aktivnosti u dokolici i aktivnosti od visokog rizika, poput ekstremnih sportova (Arnould i Price, 1993.). Iako u literaturi postoji mnoštvo istraživanja koje izučavaju turističko iskustvo s različitih aspekata (Prentice, Witt and Hamer, 1998., Li, 2000), gornje dvije skupine su najznačajnije. Iako međusobno različita, sva istraživanja ističu značaj i potrebitost izučavanja turističkog iskustva, a kasnije i koncepciju i percepciju samog doživljaja.

Implementacija koncepta ekonomije doživljaja kao osnove za konkurentsko pozicioniranje turističke ponude, odnosno turističke destinacije za reperkusiju ima progresiju dodane vrijednosti uz ostvarenje multiplikativnog efekta turizma. Viši stupanj ekonomske razvijenosti, iako uz neka odstupanja, najčešće je impliciran što većim udjelom sektora usluga u BDP-u. Stoga, prema Pineu i Gilmoreu (1999) udio sektora usluga u ukupnom BDP-u nacionalnih ekonomija predstavlja jedan od važnih indikatora gospodarske razvijenosti. Razine ekonomskog razvoja, ovisno o predmetu razmjene robe, dobara, usluga i iskustva ili doživljaja, kao razlikovnog činitelja određuju razinu ekonomskog razvoja gospodarstva. Pine i Gilmore (1998) zaključuju da usluge i proizvodi bivaju sve više orijentirani na uporabne vrijednosti te da samim time ne pridonose stvaranju dodane vrijednosti. Stoga bi svaki od tih oblika trebao biti nadopunjen nezaboravnom memorabilijom doživljaja. Kako je i u prethodnom dijelu navedeno, a podržavajući teorijske postavke, turističko iskustvo je kao nedjeljivi dio ekonomije doživljaja i ostvarenja samog doživljaja identificirano u okviru četiri dimenzije iskustva poznatije kao 4E, *Education, Escapism, Entertainment i Esthetics*. Dakle, dimenzije zabave i estetike podrazumijevaju pasivnu participaciju i nemaju utjecaj na stvaranje doživljaja dok bijeg i edukacija kao dimenzija uključuju aktivnu participaciju gdje individue predstavljaju centralnu ličnost u procesu ostvarenja doživljaja. Ističe se da svaka od četiri dimenzije u konačnici stvara okvir za optimalno ostvarenje doživljaja (Pine i Gilmore, 1998). Odnosno, ističe se da je često ponajbolje ostvarenje doživljaja u većini slučajeva su-kreirano (Gentile et. al., 2007). Iskustvo kao nedjeljivi dio ekonomije doživljaja i ostvarenja samog doživljaja identificirano je u okviru četiri dimenzije i aplicirano na turizam.

√ *Edukacija: naučiti nešto novo*

Navedena dimenzija utječe na osobu i stvara želju za učenjem nečeg novog. Ona je aktivna i apsorpcijskog je karaktera. Odnosno, osoba ima vitalnu ulogu u sudeterminaciji doživljaja. Rezultat je obogaćenje i unaprjeđenje znanja i vještina, tj. osoba zaključuje

da osjeća da je nešto naučila. Unutar literature aplicirane na turizam, jedan od motiva za uključivanje u turističke tijekove je želja i potreba za edukacijom (Prentice, 2004). Dakle, turisti su motivirani za korištenjem nečeg ekstraordinarnog uz želju za učenjem. Time se stvara izrazita razina zadovoljstva nakon što je sadržaj konzumiran. Nadalje, ako se modificira teorija Cartwrighta i Bairda (1999) mogu se prepoznati tri izvora edukacijske dimenzije unutar destinacije. Prvi se tip naziva kulturnim tipom. Isti omogućava upoznavanje s novim kulturama. Drugi se tip naziva interakcijskim tipom budući da tijekom boravka u destinaciji turist ima odnose s različitim grupama. On sukladno tim interakcijama ostvaruje svoju društvenu ulogu. Također, treći tip odnosi se na fizičko-misaone aktivnosti dok turist boravi u samoj destinaciji.

√ *Bijeg: ostvarenje sebe*

Ova dimenzija objašnjava stanje kada je osoba u potpunosti predana i zaokupljena aktivnošću koju obavlja (Csikszentmihalyi, 1990). Dakle, u potpunosti okupira pažnju i zahtjeva gotovo potpuno aktivno sudjelovanje. Ponajbolji primjer u turizmu su tematski parkovi i posjet tematskim atrakcijama. Turistička putovanja nude nebrojene prilike za ostvarenje te dimenzije. Odmor i praznici se mogu smatrati kao oblikom opuštanja, ostvarenje predaha, punjenja snage i ostvarenje sreće (Krippendorf, 1987:17). Odlazak na odmor omogućava psihološki odmak od svakodnevnih rutina života (Uriely, 2005). Cohen (1979) ističe da je jedan od fundamenata turističke motivacije upravo želja i potreba za ostvarenjem sebe negdje daleko od svakodnevice. Turisti su u vječnoj potrazi za autentičnošću (Boorstin, 1964) radi kompenzacije svojih neautentičnih života, sjećanjima i doživljajem (MacCannell, 1973). Na tragu gore navedenog, turisti su spremni putovati u potrazi za zadovoljstvom i autentičnim iskustvom (Turner, 1973). Dakle, boravak u destinaciji i cijelo turističko putovanje omogućava kratki odmak od svakodnevne rutine i odlazak u različite dijelove svijeta, biti odsječen i izoliran od svoje svakodnevice (Yarnal, 2005).

√ *Zabava: zabavljati se*

Iako možda najstarija dimenzija, ona ipak ostvaruje pasivnu participaciju. U svojoj osnovi zabava ostaje temeljni dio turističkog proizvoda (Huges, Benn, 1995) unutar turističkih destinacija čiji je imidž izgrađen na toj osnovi. Turistička destinacija posjeduje određene atrakcije, koje uvijek bivaju jedan od motiva dolaska.

√ *Estetika: Izložen okruženju*

Ova se dimenzija odnosi na interpretaciju i percepciju okruženja od strane turista. Fizičko okruženje se može okarakterizirati kao višedimenzionalno (Bitner, 2002). Dakle, on navodi da je prva dimenzija uvjetovana okolinom, a druga dimenzija predstavlja prostorni raspored i funkcionalnost. Dok treću dimenziju predstavljaju znakovi, simboli i artefakti. U samoj pojavi turizma, Bonn et al. (2007) objašnjava da prirodno okruženje i uvjeti u kojima

se nalaze atrakcije utječu na stvaranje stavova, participacije i interakcije. Svaka turistička destinacija biva smještena u nekom geografskom području karakterističnih i specifičnih obilježja. Primjerice, jedno skijalište smješteno je u prirodnom okruženju i pruža osjećaj sklada i odvojenosti.

Sagledavajući kompleksnost dimenzija u stvaranju iskustva i ostvarenju doživljaja, primjećuje se da ostvareno turističko iskustvo i ostvareni doživljaj predstavljaju višedimenzionalnu kategoriju i da su sastavljeni od većeg broja kompleksnih interakcija između svih dionika u turizmu. Turisti imaju slobodu za su-kreacijom vlastitog, individualnog i neponovljivog doživljaja (Prahald, Ramaswamy, 2004) unutar kojeg turistička ponuda omogućava, pruža uvjete i ostvaruje kontekst kojim turisti mogu oblikovati vlastito iskustvo, odnosno doživjeti doživljaj.

#### **4.1. Turist u ekonomiji doživljaja**

Turistička iskustva ne mogu biti kupljena, ona mogu biti samo usmjerena ili prilagođena. Nitko osim samog turista nema izravnu kontrolu nad snagom percepcije i motiva te u konačnici vlastitu skalu vrijednosti doživljenog. Dakle, turisti samostalno kombiniraju elemente, poput vremena i vještina u predpotrošački set za stvaranje iskustva (Rustichini, Siconolfi, 2004). Kada se turist uključi u turistički tijek nitko unaprijed ne zna rezultat ostvarenog očekivanja niti intenzitet doživljenog. Stoga turistička ponuda mora biti usmjerena na stvaranje doživljaja koji zadovoljavaju trenutne potrebe turista. Komponente turističkog proizvoda, turistički proizvod i turistička usluga moraju biti koncipirani tako da povećavaju razinu ostvarenog doživljaja. Odnosno vrijednost doživljenog predstavlja funkcionalno opredjeljenje pojedinca i njegovih elementarnih, socijalnih i intelektualnih potreba s ciljem ostvarenja uzbuđenja u destinaciji.

U radovima koji uključuju istraživanje hijerarhije potreba (Maslov, 1987, Lavoie 1987) zaključuje se da individualnost u potrebama ovisi o pojedincu, tj. turistu. Preduvjeti koje turist mora zadovoljiti prije nego što započne sam proces, kategoriziraju se u četiri kategorije: vrijeme, vještine, dobra i usluge. Vrijeme je osnovni resurs koji uz određenu sumu financijskih sredstava mora biti dostupan da bi se osoba mogla uključiti u same turističke tijekove. Vještine i kreativnost pojedinca predstavljaju značajni resurs ostvarenja samog doživljaja, odnosno uvećanja intenziteta interakcija i percepcije dostupnog. Da bi se specifični doživljaj mogao ostvariti, potrebno je imati i određena pomagala za to ostvarenje. Usluge koje se pojavljuju u procesu mogu biti širokog spektra i ne moraju biti isključivo namijenjene tom pojedincu, već i široj zajednici ili drugim turistima. Turisti dakle moraju biti voljni sudjelovati u korištenju inputa koji su dani putem plasmana samih turističkih proizvoda, a predstavljaju bazu za stvaranje uzbuđenja, doživljaja i ispunjenja očekivanja. U odnosu na potonje zaključuje se o postojanju tri glavne skupine koje različito percipiraju i različito koriste elemente turističkog proizvoda. Prva skupina biva usmjerena na konzumaciju vremena, dobara i vještina, ali ne u usluga (npr. sudionici nautičkog turizma).

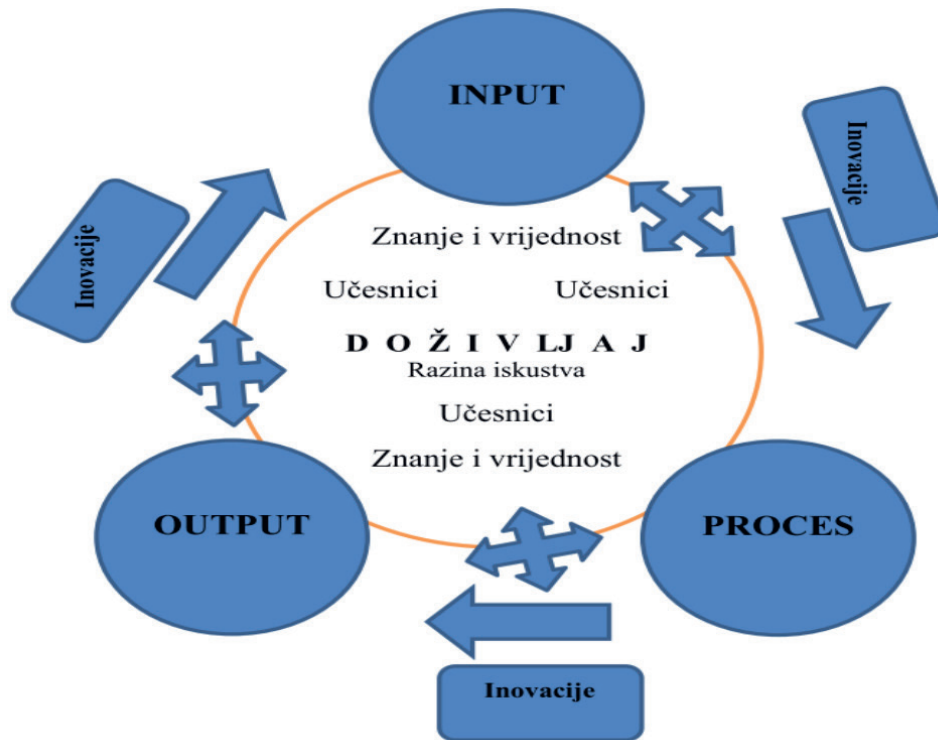
Druga skupina biva usmjerena prema uzbuđenju i aktivnom provođenju vremena te u manjoj mjeri konzumira dobra i usluge. Treća skupina ponavlja posjet poradi stjecanja vještina i minimaliziranja rizika boravkom u njima do tada nepoznatom okruženju. Navedena podjela je slična podjeli turista s naglaskom na područje interesa. Razlikuje turiste općih, kombiniranih i specijalnih područja interesa. Agregirano turističko iskustvo i ostvareni doživljaj predstavljaju vrijednost koja utječe na zadovoljstvo i percepciju rasta vrijednosti boravka unutar same destinacije.

#### **4.2. Inovacije i ekonomija doživljaja**

Kompleksnost koncepta ekonomije doživljaja i elemenata istog zahtjeva pobliže determiniranje inovacije uz pojašnjenje pojma su-kreacije i prikaza elementa umrežavanja. Inovacija se može definirati kao složeni proces gdje organizacije transformiraju ideju u novi ili poboljšani proizvod, uslugu ili proces unaprjeđenja, natjecanja ili uspješne diferencijacije na tržištu (Baregheh et al., 2009). Joshep Shumpeter (1961) usmjerava se na ulogu inovacija u ekonomskom i socijalnom razvoju i objašnjava inovaciju kao proces razvoja u kojoj je sadržan individualni pristup. Inovacija u turizmu je općenito okarakterizirana kao udaljšavanje od ustaljene prakse poslovanja turističkog sektora, s naglaskom na kvalitetu (Hjalager, 2010). Potonje implicira da inovacija ne predstavlja samo konceptualizaciju nove ideje ili osmišljavanje novog proizvoda ili usluge već predstavlja sinergiju i davanje sadržaja. Takav način promišljanja navodi na pojam otvorenih inovacija čije se ishodište nalazi u marketinškoj literaturi (Vargo, Lusch, 2008). Vargo i Lusch navode usmjerenje prema usluzi koja ostvaruje zadovoljstvo.

Potonjim se navodi da pojam su-kreacije predstavlja marketinšku strategiju, odnosno koncept poslovanja kojem je u ishodištu suradnja elemenata ponude i potražnje i stvaranje zajedničke dodane vrijednosti. Odnosno, ko-kreacija doživljaja postaje osnova za definiranje više razine vrijednosti i temelj budućih inovacija, tj. dovodi do razine ekonomije doživljaja druge generacije (Pralhad i Ramaswamy 2004). Istraživanje inovacijskih procesa u turizmu predstavlja kategoriju novijeg datuma (Hjalager, 2010). Paradigma inovacija u turizmu ne zasniva se na tehnološkim promjenama, već promjenama u ponašanju (Sundbo, 1997). Potonje navedeno navodi na zaključak o formiranju okvira za izvođenje inovacijskog procesa u turizmu koji biva sagledan kako je prikazano na Slici 3.

Slika 3. Proces uvođenja inovacija u ekonomiji doživljaja



Izvor: Vlastiti

Predloženi okvir podrazumijeva holistički pristup. Iz priloženog vidljivo je da sastavni elementi okvira nisu samostalni već funkcioniraju isključivo kao sustav. Inovacija stoga biva rezultat međudjelovanja svih elemenata. Pri čemu se ukazuje da postojanje novih ideja i inovacija nadopunjenih iskustvom, potrebama i percipiranom vrijednosti stvara inoviranu usluga i ostvareni doživljaj. Ako se predloženi okvir sagleda u obliku umrežavanja elemenata, isti djeluju u različitim okruženjima. Odnosno, budući da pojedinac biva ishodištem, svaka osoba formira svoju osobnu mrežu iskustva i inovacija, tj. promjenu u svom svakodnevnom ponašanju (Bikhorst, 2002). Uvažavajući istoznačne elemente svakog sustava, sljedeći prikazi zorno prikazuju mogućnost korištenja različitih elemenata u odnosu na ulogu u tri situacije. U situaciji kada je pojedinac: a) u svom poznatom okruženju kod kuće, b) u procesu donošenja odluke o putovanju i c) u destinaciji.

Nakon navedenog, zaključuje se da je svaka osoba, odnosno turist okružen osobnom i jedinstvenom mrežom stvaranja doživljaja i percepcijom istih. Prikazuje se da je u ishodištu osoba, tj. individua. Svaka osoba najviše vremena provodi u poznatom okruženju gdje se s ugodom prisjeća ili mašta o nezaboravnim događajima.



### 4.3. Kvantitativna mjerenja

Unutar istraživanja čiji se rezultati kvantificiraju pa tako i unutar istraživanja baziranih na konceptu ekonomije doživljaja provode se standardne višefaktorske analize i standardne ekonometrijske tehnike, poput izračuna regresije i korelacije između varijabli. Istraživanja se provode tehnikom ispitivanja, promatranja, uporabom sezonskih indeksa. Nadalje, raširena je primjena eksperimentalne metode.

Unutar ovog poglavlja pobliže će biti objašnjeni modeli za deskripciju kvalitativnih varijabli koje utječu na stvaranje doživljaja (*Model 4E* i *The experience wheel model*). Jedan od modela, *Creative class*, predstavlja jedno od strateških opredjeljenja nacionalne ekonomije na makro razini. Radi predviđanja osoba s interesom za uključenje i kreiranje doživljaja unutar ekonomije doživljaja uz povećanje profitabilnosti i zadovoljstva prikazat će se tri modela: *Creative class model*, *4E model* i *The experience wheel model*.

#### √ *Creative class model*

Model vrlo upitne mogućnosti opstanka, pogotovo unutar malih nacionalnih ekonomija. Model se koristi za unaprjeđenje profitabilnosti i ostvarenje ekonomskog rasta. To je indeksno baziran model koji uključuje indekse tehnologije, tolerancije i talenta (kreativnosti). Ciljana skupina modela usmjerena je na osobe višeg stupnja obrazovanja, slobodnog uma i visoke razine kreativnosti. Njegovo provođenje zahtjeva umješnost stvaranja određene sredine koja će biti usmjerena specifičnoj ciljanoj skupini. Model zahtjeva investiranje u škole, sveučilišta, kulturu i neprestane inovacije. Instrumenti ekonomske politike moraju biti usmjereni na omogućavanje investiranja u takav oblik sadržaja. Može se primijeniti u slučajevima kada radna snaga, tj. ljudski potencijali postaju osnova ekonomskog rasta i razvoja.

#### √ *Model 4E*

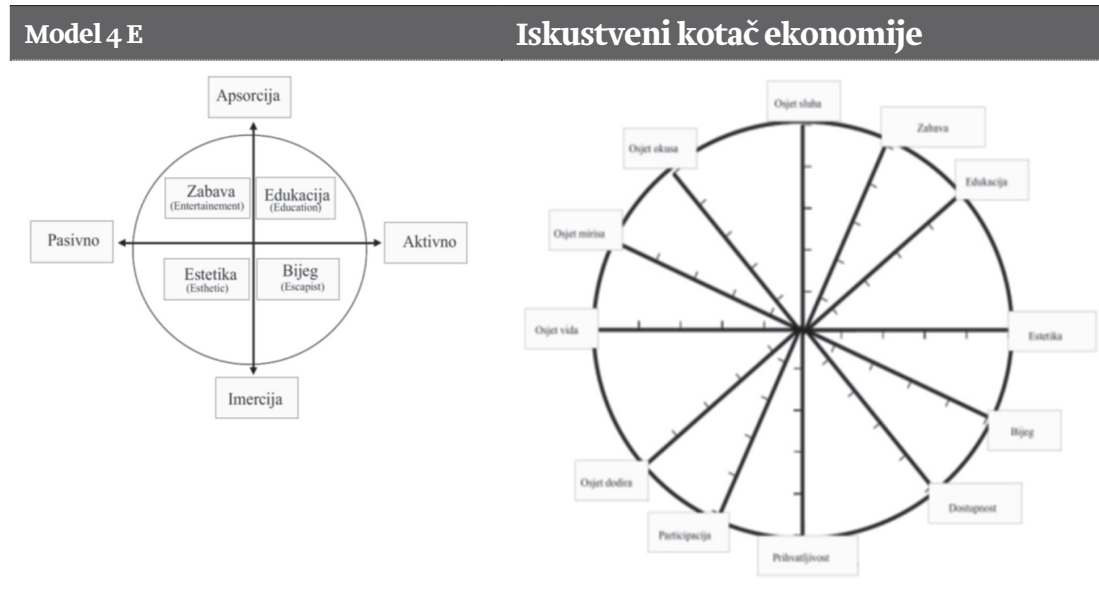
Model 4E je najrašireniji model, a koji je predložen od strane Pinea i Gilmorea. Glavna ideja, odnosno polazište modela je iskustvo, tj. doživljaj koji može biti različite vrste i različitog stupnja intenziteta. Najviša vrijednost doživljaja bit će postignuta kada su uključene sve četiri dimenzije. Model se može koristiti kao alat za stvaranje doživljaja, ali također može usmjeriti investicije u nove tržišne niše.

#### √ *The experience wheel model*

Ovim modelom mjeri se vrijednost doživljaja. Osnovna prednost ovog modela jest što se istovremeno može mjeriti više činitelja utjecaja. Svakoј dimenziji pridružena je skala od 1 do 5, gdje je 5 izvrsno, a 1 jako loše, te se dimenzije mogu proširivati. Slika 4. prikazuje najčešće dimenzije kako slijedi: zabava, edukacija, estetika, bijeg, dostupnost, prihvatljivost, participacija, osjet dodira, osjet vida, osjet mirisa, osjet okusa, osjet sluha.

U mjerenjima apliciranim u turizmu ovaj se model koristi prije i nakon posjeta i tada se u odnosu na ciljanu skupinu prilagođavaju dijelovi turističkog proizvoda.

**Slika 4.** Prikaz modela (ekonomija iskustva)



Izvor: Prilagođeno prema Lyck (2008).

Prezentirani modeli omogućavaju ispitivanje i istraživanje dimenzija doživljaja. Na temelju potonje navedenog zaključuje se da je moguće stvoriti doživljaj uz kontrolu kvalitete sadržaja i istovremeno izmjeriti razinu, odnosno vrijednost doživljaja. Navedeni modeli (osim *Class modela*) izuzetno su primjenjivi u interakciji turističke ponude i potražnje, a poradi ostvarenja su-kreacije doživljaja te ostvarenja više razine dodane vrijednosti. Oni, kao instrumentarij, omogućavaju elementima turističke ponude da prepoznaju novije potrebe i želju turističke potražnje te da se uz inovaciju sadržaja maksimalizira koristi za obje strane. Nadalje, fleksibilnost u primjeni istih omogućava jednostavno prilagođavanje instrumentarija specifičnim i nestandardnim situacijama u odnosu na predmet istraživanja. Međutim, prikazani modeli u postmoderni definiraju, a što je teorijski i dokazano agregaciju doživljaja u jedinstveno iskustvo. Što u konačnici dovodi do definiranja ostvarenog iskustva kao osnovne mjere u ocjeni uspješnosti turističkog proizvoda. Odnosno potvrđuje se i naslov rada koji kaže da ostvareni doživljaj kao memorabilija više nije dostatan u konkurentskom okruženju osobe kao jedinog arbitra u procjeni konkurentnosti i stupnju zadovoljstva. Odnosno izvodi se premisa da je ostvareni doživljaj predmet istraživanja, ali iskustvo postaje glavnim proizvodom turističke destinacije.

## 5. ZAKLJUČAK

Iako ekonomija doživljava kao faza u razvoju ekonomije, predstavlja važan činitelj u ostvarenju dodane vrijednosti u vidu ostvarenja očekivanja i ostvarenog doživljava stvoreno iskustvo postaje jedinom mjerom izvrsnosti turističke usluge djelujući prvenstveno svojim konkurentskim karakterom percipiranim iz subjektivnog fokusa osobe koji uslugu koristi i ocjenjuje je na osnovu svih prethodnih stvorenih iskustava. Dakle, ono što se potvrđuje je da takav pristup bez procesa su-kreacije i zajedničkog djelovanja dionika nije gotovo moguć prvenstveno što svaka nova konzumirana usluga definira osnovu za usporedbu. Drugim riječima, iskustvo se neprestano nadograđuje i unaprjeđuje te je nemoguće za elemente turističke ponude stvoriti standardizirano iskustvo koje bi zadovoljilo očekivanja osoba uključene u turističke tijekove. Stoga je jedini prirodni proces upravo detektiranje i kvantificiranje intenziteta doživljava, pri čemu imamo algoritam ekonomije doživljava pri stvaranju dodane vrijednosti, a nadgradnja biva ekonomija iskustva sa stvaranjem sasvim nove, unikatne i osobne dodane vrijednosti. Navedeno implicira maksimizaciju koristi za sve dionike turističkog tržišta. Turistička ponuda ostvaruje višu razinu konkurentnosti uz povećanje kvalitete. Turistička potražnja ostvaruje novu vrijednosti u obliku stvaranja jedinstvenog, neponovljivog i osobnog iskustva za što je spremna platiti i višestruko višu cijenu usluge.

## LITERATURA

1. Arnould, E.J., Price, L.L. (1993). River Magic: extraordinary Experience and the Extended Service Encounter, *Journal of Consumer Research*, 20 (June): 24-45. <https://doi.org/10.1086/209331>
1. Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8): 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
2. Beeho, A.J., Prentice, R.C. (1997). Conceptualizing the Experiences of Heritage Tourists: A Case Study of New Lanark World Heritage Village. *Tourism Management*, 18, 75-87. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(96\)00103-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(96)00103-3)
3. Binkhorst, E. (2002). *Holland, the American way. Transformations of the Netherlands into US vacation experiences*. PhD Thesis Tilburg: Tilburg University.
4. Binkhorst, E. (2006). The co-creation tourism. XV *International Tourism and Leisure Symposium*, Barcelona, Spain. [https://recercat.cat/bitstream/handle/2072/443869/Binkhorst\\_2006\\_Barcelona\\_Cocr.pdf?sequence=1](https://recercat.cat/bitstream/handle/2072/443869/Binkhorst_2006_Barcelona_Cocr.pdf?sequence=1), 22.01.2024.
5. Bitner, M.J., Zeithaml, V.A (2002). *Marketing de Servicios*. México:Mc Graw Hill.
6. Bonn, M.A., et al. (2007). Heritage/Cultural Attraction Atmospherics:Creating the Right Environment for the Heritage/Cultural Visitor. *Journal of Travel Research* 45(3): 345-354, <https://doi.org/10.1177/0047287506295947>.

7. Boorstin, C. (1964). *The image: a guide to Pseudo events in American society*, NY: Harper i Row.
8. Boswijk, A, Thijssen, J.P.T., Peelen, E. (2005). *A new perspective on the experience economy: Meaningful experience*. Amsterdam: Pearson education.
9. Cartwright, R., Baird, C. (1999). *The Development an Growth of the Cruise Industry*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
10. Clawson, M., Knetsch, J.L. (1966). *Economics of Outdoor Recreation: Resources for the Future*. Baltimore: John Hopkins.
11. Clifford, J. (1992). Traveling cultures in Grossberg, L. et al., *Cultural studies*. London: Routledge, 96-111.
12. Cohen, E. (1972). Toward a Sociology of International Consumption. *Social Research*. 39(1), 164-189.
13. Cohen, E. (1979/1996.) A phenomenology of tourist experiences, u Y. Apostopoulos. S.Leivadi i A. Yiannakis (ur.), *The Sociology of Tourism: Theoretical and Empirical Investigations*, London: Routledge.
14. Cohen, E. (1995). Contemporary tourism – trends and challenges: sustainable authenticity or contrived post-modernity? u Butler, R., Pearce, D., *Change in Tourism. People, Places, Processes*, London and New York: Routledge.
15. Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience“, *Journal of Leisure Research*, 24(1): 93-104.
16. Dann, G. (1977). Anomie, eco-enhancement and tourism, *Annals of Tourism Research*, 4: 184-194. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(77\)90037-8](https://doi.org/10.1016/0160-7383(77)90037-8)
17. Dwyer, L., Chulwon, K. (2000). *Destination Competitiveness: A Model and Determinants*. University of Western Sydney, Working paper.
18. Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: And how it is transforming work, leisure, community, and everyday life*. New York: Basic Books.
19. Florida, R., (2004). *Europe in the creative age*. London: Demos.
20. Formica, S., Uysal, M. (2006). Destination attractiveness based on supply and demand evaluations: An analytical framework, *Journal of Travel Research*, 44(4): 418-430. <https://doi.org/10.1177/0047287506286714>
21. Franklin, A. (2003). *Tourism: An Introduction*. London: Sage.
22. Franklin, A. (2004). Tourism as an ordering: Towards a new ontology of tourism. *Tourist Studies*, 4: 277-501. <https://doi.org/10.1177/1468797604057328>
23. Franklin, A., Crang, M. (2001). The Trouble with Tourism and Travel Theory“. *Tourist Studies* 1:5-22. <https://doi.org/10.1177/146879760100100101>
24. Gentile, C. et al. (2007). „How to sustaine customer experience“, *European management journal*, 25(5): 395-410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
25. Hair, J. F., et al. (1998). *Multivariate Data Analysis (5th ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.
26. Hall, C. M. (1992). *Hallmark tourist events*. London: Bellhaven Press.
27. Hall, C.M. (2000). *Tourism planning: Policies, Processes and relationship*. Harlow: Prentice Hall.

28. Hall, C.M. (2005). *Tourism: Rethinking the social science of mobility*. Harlow: Pearson.
29. Hannigan, J. (1998). *Fantasy city: Pleasure and profit in the postmodern metropolis*. London: Routledge.
30. Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, (1): 1-12, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
31. Hoch, S.J., Loewenstein, G.F. (1991). Time-Inconsistent Preferences and Consumer Self-Control. *Journal of Consumer Research*, 17 (4): 492–507. <https://www.jstor.org/stable/2626842>
32. Holbrook, M.B., O’Shaughnessy, Bell, J.S. (1990). Actions and reactions in the consumption experience: the complementary roles of reasons and emotions in consumer behavior. In *Research in Consumer Behavior*, 4: 131- 163.. Elizabeth C. Hirschman (ed.) Greenwich, CT: JAI Press, 131- 163.
33. Hughes, H. (2000). *Arts, entertainment and tourism*. Oxford: Butterworth- Heinemann.
34. Hull, R., Harvey, D. (1989). *The condition of postmodernity*. Oxford: Basil Blackwell.
35. Hull, R., Stewart, W., Yi, Y. (1992). Experience patterns: Capturing the dynamic nature of a recreation experience. *Journal of Leisure Research*, 24(3):240-252. <https://doi.org/10.1080/00222216.1992.11969891>
36. Jennings, G., Nickerson, P. (2006). *Quality Tourism Experiences*, Rotledge.
37. Krippendorf, J. (1986). *Putujuće čovječanstvo – za novo poimanje slobodnog vremena i putovanja*. Zagreb: SNL i Zavod za istraživanje turizma.
38. Križman-Pavlović, D. (2008), *Marketing turističke destinacije*, Zagreb: Mikrorad.
39. Krupka, A., Zečević, B. (2003). *Report on appropriate measure aimed to facilitate and stimulate increased tourism, and to develop the tourism sector*. Beograd: Savetodavni centar za ekonomska i pravna istraživanja.
40. Lai, C.L. (2004). Art exhibitions travel around the world, in M. Sheller, J. Urry eds., *Tourism mobilities, Places to Stay, Places in Play*, London Routledge, 90-102.
41. MacCannell, D. (1999), *The Tourist: A new theory of the leisure class*, London: University of California Press.
42. Lavoie, M. (2004). Post Keynesian Consumer Theory: Potential synergies with consumer research and economic psychology, *Journal of Economic Psychology*, 25: 639–649. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2003.02.00>
43. Laws, E. (2005). *Tourist Destination Management*, University of Michigan, Routledge.
44. MacCannell, D. (1976./1999.). *The Tourist: A new theory of the leisure class*. London: University of California Press.
45. MacCannell, D. (1999). *The Tourist: A new theory of the leisure class*, London: University of California Press.
46. Magaš, D. (1995). *Turistička putovanja kao ekonomska dobra turističkog managementa*. Opatija: Hotelijerski Fakultet.
47. Marcuse, H. (1989). *Čovjek jedne dimenzije*. Sarajevo: Veselin Masleša.
48. Marković, S., Marković, Z. (1972). *Ekonomika turizma*. Zagreb: Školska knjiga.

49. Marković, Z., 1990. *Osnove turizma*. Zagreb: Školska knjiga.
50. Maslow, A.H. (1987). *Motivation and Personality* New York: Harper and Row.
51. Navon, D. (1977) Forest before the trees: the precedence of global features in visual perception. *Cognitive psychology*, 9 (3): 353-383, [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(77\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0010-0285(77)90012-3)Get rights and content
52. Nijs, D. (2003). *Imagineering: Engineering for imagination in the Emotion Economy. Creating a fascinating world*. NHTV. Breda University of Professional Education, 15-32.
53. Otto, J.E., Ritchie, B.R. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3): 165-174. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(96\)00003-9](https://doi.org/10.1016/0261-5177(96)00003-9)
54. Perdue, R. (2002). Perishability, yield management and cross-product elasticity. *Journal of travel research*, 41(1): 15-22., <https://doi.org/10.1177/0047287502041001003>
55. Petz, B. (2010). *Uvod u psihologiju*, Zagreb: Naklada slap.
56. Pike, S. (2008). *Destination marketing: an integrated marketing communication approach*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
57. Pike, S., Ryan, C. (2004). Destination positions analysis through comparison of cognitive, affective and conative perceptions. *Journal of travel research*, 42(5). <https://doi.org/10.1177/0047287504263029>
58. Pine, B. J., Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy*. Boston: Harvard University Press.
59. Pine, B.J., Gilmore, J.H. (2002). Differentiating Hospitality Operations via Experiences. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, June, 2002, 87-96. <https://doi.org/10.1177/0010880402433009>
60. Pollock, A., Benjamin, L. (2001). *Shifting Sands: The Tourism Ecosystem in Transformation*, London: DESTICORP Limited.
61. Popesku, J. (2002). Definisanje strategijskog okvira povratka Srbije na međunarodno turističko tržište. *Hotelska kuća*, Zbornik radova IV. Simpozijuma, Beograd: Ugoprogres.
62. Popesku, J. (2004). „Konkurentnost i održivost turističke destinacije-preduslov uspešnosti marketinga hotelske kuće“ *Hotelska kuća*, Zbornik radova V. Simpozijuma Beograd: Hores.
63. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). *The Future competition, Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard business School Press.
64. Prentice, R. (2004). Tourist familiarity and imagery. *Annals of Tourism Research*, 31(4), 923-945. <https://doi.org/10.1177/0010880402433009>
65. Rojek, C., Urry, J. (1997). *Touring Cultures; Transformations of Travel and Theory*. London: Routledge.
66. Rojek, C., Urry, J. (2000). *Touring Cultures; Transformations of Travel and Theory*. London: Routledge.
67. Rustichini, A., Siconolfi, P. (2004). Growth in economies with non convexities: Sunspots and lottery equilibria. *Economic Theory*, 24: 701-726. <https://www.jstor.org/stable/25055841>
68. Schanzel, H. A., McIntosh, A.J. (2000). An Insight into the Personal and Emotive Context of Wildlife Viewing at the Penguin Place, Otago Peninsula, New Zealand. *Journal of Sustainable Tourism* 8(1): 36-52. <https://doi.org/10.1080/09669580008667348>

69. Shaw, G., Williams, A.M. (2004). *Tourism and tourism spaces*. London: Sage publications.
70. Shumpeter, J.S. (1961), *A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. New York: McGraw Hill.
71. Smith, C. (1994). *Creative Britain*. London: Faber and Faber.
72. Schmitt, B.H. (1999). Experiential Marketing, *Journal of Marketing Management*, 15: 53-67, <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
73. Sternberg, E. (1997). The iconography of the tourism experience. *Annals of tourism research*, 24(4):9 51-961. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)00053-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00053-4)
74. Stojanović, J. (2006). Turistička valorizacija nacionalnog parka Sutjeska, *Scientific conference: Management of forest ecosystems in national parks and other protected areas*, Book of Papers, Jahorina - NP. pp. 445 - 450.
75. Suleva, D, Romano, A., Duhil, K. (2004). What's in a Name? European tourism report, NHTV, Breda, the Netherlands.
76. Suleva, D.T. (2007). *Management Strategies of Theme Parks in the Experience Economy Context*. Bournemouth: Bournemouth University.
77. Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services, *Service Industries Journal*, 17, (3): 432-455, <https://doi.org/10.1080/02642069700000028>
78. Tscaur, S-H., Chiu, Y-T., Wang C-H. (2006). The Visitors Behavioral Consequences of Experiential Marketing: An Empirical Study on Taipei Zoo“. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 21(1), 47-64. [https://doi.org/10.1300/J073v21n01\\_04](https://doi.org/10.1300/J073v21n01_04)
79. Turner, V. (1973), The center out there: Pilgrim's goal“. *History of religions*, 12 (3), 191-230.
80. Uriely, N. (2005). The tourist experience: Conceptual Developments, *Annals of Tourism Research*, 32(1): 199-216. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.07.008>
81. Urry, J. (1990). *The tourist gaze: leisure and travel in contemporary societies*. Sage, London.
82. Urry, J. (2002). *The Tourist Gaze*. London: Sage Publications.
83. Vargo, S., Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 1-10 <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
84. Vitterso, J. et al. (2000). Tourist experiences and attractions. *Annals of Tourism Research*, 27(2), 432-450. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00087-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00087-0)
85. Yarnal, C., Kerstetter, D. (2005). Casting Off An Exploration of Cruise Ship Space, Group Tour Behavior, and Social Interaction, *Journal of Travel Research* 43(4):368-379, <https://doi.org/10.1177/0047287505274650>
86. Welsch, W. (1999). Transculturality: The puzzling form of cultures today, in M. Featherstone, S. Lash eds., *Spaces of Culture: City, Nation, World.*, London: Sage. p. 194-213.

**Aljoša Vitasović<sup>2</sup>**

## FROM EXPERIENCE TO EXPERIENCE ECONOMY

### ABSTRACT

The modern tourist is no longer looking for a classic tourist product, but he is looking for the creation of an experience that is unique and personal. Such an experience which is remembered and built upon with new experiences. That results from the personal interaction of an individual not only with experiences, but with the created experience that should be the main product of a tourist destination today. The aim of this paper is to present experience as an important element in the creation of new value. It is the individualization of the experience through the perception of the person that leads to the creation of not just added value but a completely new one. The creation of new value is impossible at the level of experience and co-creation of experience, it must be realized by the user of the service by which the person maximizes his benefits, expectations and final level of satisfaction. In other words, the experience is constantly being upgraded and improved.

**Keywords:** experience, experience economy, innovation, value, tourist destination

---

<sup>2</sup> Associate professor, Faculty of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“, Juraj Dobrila University of Pula, Croatia, e-mail: aljosa.vitasovic@unipu.hr





**Tamara Floričić,<sup>1</sup> Julijana Tomić<sup>2</sup>**

# TRANSFORMACIJE POSLOVANJA SUVREMENOG HOTELIJERSTVA - ODGOVOR NA KRIZNA STANJA

## Sažetak

Cilj rada je utvrditi koje su se i u kojoj mjeri implementirane sigurnosne procedure zaštite zadržale u postpandemijskoj fazi te postale standard održivog i stabilnog poslovanja. Svrha rada je doprinijeti unaprjeđenju konkurentnosti suvremenog hotelijerstva kroz implementaciju mjera zdravstvene zaštite kako gostiju hotela tako i osoblja koje u njemu radi. Metodologija istraživanja uključuje kvalitativno desktop istraživanje hotelijerstva izabranih mediteranskih destinacija uključujući Hrvatsku te evaluaciju sukladno definiranim indikatorima sigurnosnih protokola ključnih odjela u poslovanju hotela uz provedbu intervjua s menadžerima hotela izabranih slučajnim uzorkom. Rad aplicira metode analize, sinteze, generalizacije te metode kreativnog mišljenja. Sagledavanjem pozicija, rad predstavlja doprinos znanosti i struke te vrednuje inicijative, procedure i protokole u hotelijerstvu intenzivirane za vrijeme pandemijske krize a koji su transformirali hotelijersko poslovanje te ostali implementirani u istome kao sigurnosni zaštitni mehanizam turista i turističkih radnika.

**Ključne riječi:** hotelijerstvo, postpandemijski turizam, zdravstvena kriza, procedure, standardi

---

1 Izv. prof. dr. sc., Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, [e-mail: tfloricic@unipu.hr](mailto:tfloricic@unipu.hr)

2 Mag.oec., prodajni menadžer, Integral Zagreb, [e-mail: julijana.tomic@gmail.com](mailto:julijana.tomic@gmail.com)

## 1. UVOD

Tijekom proteklog dugogodišnjeg intenzivnog globalnog rasta, turizam se nerijetko suočava s različitim tipovima kriza. Reakcija je obično bila burna, s gotovo trenutnim i dramatičnim padom potražnje od strane putnika.

Turizam je nedvojbeno širom svijeta jedna od pandemijom najteže pogođenih gospodarskih aktivnosti što, s obzirom na njegov značaj u svjetskoj ekonomiji, niti jednu zemlju ne ostavlja imunom, a posebno ne one, koje su izrazito ovisne o međunarodnim turističkim kretanjima uključujući Hrvatsku. Iskustvo s COVID-19 virusom govori da se turizam u pravilu brzo oporavlja nakon prestanka ugroze.

Otkazi brojnih hotelskih rezervacija, poslovnih i odmorišnih putovanja, spa iskustva, posjeti tematskim parkovima, sportskim manifestacijama, večerima izvedbenih umjetnosti i gastronomskih zbivanja u ugostiteljskim objektima dogodili su se kao rezultat pandemije COVID-19 te narušili stabilnost poslovanja dionika turističke ponude na globalnoj razini. Ekonomska recesija kao refleksija pandemije uzrokovane virusom COVID-19 uvelike je utjecala na industriju turističkih putovanja te afirmirala nužnost uspostavljanja sigurnosnih zdravstvenih protokola i procedura.

Kako opstanak mnogih ugostiteljskih i turističkih poduzeća u velikoj mjeri ovisi o rastućoj potražnji potrošača za uslugama i iskustvima, bilo je ključno utvrditi što će potaknuti kupce da se vrate.

Dionici turističkih destinacija razmatrali su nepoznanice uvjetovane pandemijom i postavljali pitanja: kako mogu vratiti potražnju, otvoriti mogućnosti za nove specifične ponude. Tehnologija je prepoznata kao katalizator promjena i alat za osiguravanje zdravstvene sigurnosti, te je omogućila rad na daljinu za brojne radnike čiji opis posla to dopušta. Ipak, u razmatranju brze prilagodbe i aplikacije tehnoloških inovacija, javlja se i svojevrsna tehnološka i digitalna zasićenost. S druge strane, COVID-19 pandemija utjecala je na mentalno blagostanje kako gostiju, tako i zaposlenika.

Navedeni konteksti vode do pitanja koje se postavlja u razmatranju hotelijerstva budućnosti: Kako optimizirati operacije u cilju pripreme za sličnu krizu u budućnosti?

Nastavno na turbulentna stanja i dinamičke promjene turističkog poslovnog okruženja među brojnim izazovima ističe se problematika odgovora i prilagodbe na zdravstvene krizne izazove. Cilj ovog rada je analizirati spremnost hotela na krizne situacije s kojima se svakodnevno suočavaju te saznati kako pravovremeno otkriti rizike koji ih uzrokuju i promptno odgovoriti sigurnosnim mjerama i protokolima zaštite.

Postavlja se istraživačko pitanje:

*RQ1: Koje su inicijative i protokoli zdravstvene zaštite poduzeti u hotelijerstvu mediteranskih zemalja te se zadržali u poslovanju suvremenog hotelijerstva?*

U sklopu istraživačkog rada identificiraju se ključni aspekti koji su temelj za razvoj protokola i mjera kao odgovora na krizna stanja. Isti uključuju sredstva oglašavanja, te kanale distribucije, evaluaciju i segmentaciju ciljnih tržišta te analitiku ponašanja putnika

u kriznim vremenima, krizni menadžment prihoda i troškova u hotelijerstvu te promjenu u dizajnu interijera, organizaciji i funkcionalnosti prostora.

Budući da je hotelska industrija vrlo osjetljiva na svaki oblik iznenadnih prijetnji i opasnosti, krizni menadžment mora biti spreman na brzu implementaciju mjera i protokola u poslovanje. Stoga isti trebaju biti pripremljeni i definirani kao kvalitetan alat odgovora u kriznim situacijama.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE I PREGLED LITERATURE

Neočekivane situacije i nepredviđene slučajevi predstavljaju izazov poslovanja ugostiteljske djelatnosti. Rane signale upozorenja teško je detektirati i pravovremeno implementirati krizne procedure zaštite s obzirom na nepredvidive okolnosti i promjene u makro okruženju.

Ritchie (2004) definira krize kao inicijative koje poduzimaju tvrtke spram okolnosti i tržišnih trendova, te s druge strane promjenama u neposrednom okruženju. Hitrec i Hendija (2000) ističu kako, budući da se krizno planiranje odvija prije nastanka same krize, razumno je za očekivati kako će menadžeri, vlasnici, uprava i nadzorni odbor moći adekvatno odgovoriti na novonastale situacije koristeći raznolik pristup u rješavanju problema i mjera s kojima se suočavaju.

Nastavno, Bartik et al. (2020) definira krize kojima se može upravljati nasuprot krizama koje upravljaju organizacijom, odnosno ugostiteljskim objektom.

Kriza izazvana koronavirusom bitno je drugačija od dosadašnjih kriznih iskustava. Ona je zahvatila cijeli svijet, ne događa se negdje drugdje i nekom drugom, već pogađa cjelokupno stanovništvo. Bitni potezi koji su utjecali na promjenu u ponašanju putnika je zatvaranje zemalja, zaustavljanje društvenih i gospodarskih aktivnosti te izoliranje pojedinaca u humanom cilju očuvanja zdravlja.

U prvoj polovici 2021 godine, Glavni tajnik UNWTO-a **Zurab Pololikashvili** (2021) istaknuo je kako se ključ uspjeha u nadvladavanju zdravstvene krize odnosi na "Usklađivanje, koordinacija i digitalizacija mjera, smanjenje rizika putovanja povezanih s virusom COVID-19, uključujući potvrde o ispitivanju i cijepljenju, važni su temelji za promicanje sigurnog putovanja i pripremu za oporavak turizma kada to uvjeti dopuste." Par godina potom, pri rezimiranju protekle 2023. turističke godine, evidentna je otpornost i postojanost turizma kao industrije koja se vrlo brzo vratila na veliku scenu globalnih kretanja i realizacije poslovne uspješnosti.

### 2.1. Zdravstvena ugroza i refleksija na turizam

Pandemija COVID-19 ostavila je duboki trag na poslovanje i promišljanja o budućem razvoju svih dionika turističkog sektora. UNWTO (2020) bilježi 74 % gubitka dolazaka međunarodnih turista na globalnoj razini što je ugrozilo pad turizma na razine iz početka 1990-ih godina

prošlog stoljeća, odnosno predstavlja gubitak međunarodnih turističkih dolazak za milijardu putnika. Razmatrajući ekonomske pokazatelje, evidentira se gubitak u direktnim prihodima od 1,3 milijarde USD koji se reflektira na procijenjeni gubitak u globalnom BDP-u od preko 2 milijarde USD. Nastavno, pandemija je dovela u opasnost od 100-120 milijuna radnim mjesta u turizmu (UNWTO, 2020). Nastavno, provedbom mjera upravljanja troškovima kroz uštede plaća menadžmenta i radnika, volontiranjem (Kim & Sur, 2020) te rezanja operativnih troškova osigurala se opstojnost i stabilnost poslovanja u uvjetima krize te ključ za konkurentnost u *post covid* turizmu. Ipak, u razmatranju tematike treba naglasiti da je *ad hoc*, kratkoročno rezanje troškova moglo rezultirati poteškoćama u osiguranju opskrbe i zapošljavanju osoblja nakon što je kriza završila tako da se svakoj mjeri odgovora na krizu pristupalo s dugoročnom projekcijom implikacija (National Restaurant Association, 2020).

Pandemija COVID-19 ostavila je psihološke posljedice i na dionike ponude i potražnje vezano uz dinamiku međunarodnih putovanja, posebice onih koja su vezana za avio prijevoz. Utjecala je na javljanje straha od putovanja, trajnu promjenu mišljenja, vrijednosti, stavova i stilova života. Kako i na putnike, posljedice krize utječu i na obrasce ponašanja domaćina. Iako je evidentirano da je Hrvatska u jeku pandemijske krize bila turistička zemlja koja je imala manji broj restriktivnih mjera od ostatka zemalja EU-a (Karanović i sur., 2020), inicijative na destinacijskim i ugostiteljskim razinama koje su definirali Ministarstvo turizma i Hrvatska turistička zajednica –*Safe stay in Croatia* te zasebno, na mikro razini sama ugostiteljska poduzeća, razvili su povjerenje turista te afirmirali njihovu vjernost po završetku pandemije (MINTS, 2023, HTZ, 2023). Navedeno je, nastavno na zakonsku regulativu, bilo provedeno u suglasju sigurnosnim mjerama i protokolima javnozdravstvenih institucija te institucijama koje se bave pravima i sigurnošću radnika, a koje su iznjedrile protokole postupanja u uvjetima zdravstvene krize (Mikac, 2020). Također, iste su vratile povjerenje u sigurnost radnih mjesta (Lazić et al. 2020).

Od ugostiteljskih poduzeća očekivalo se uvođenje značajnijih promjena u svoje poslovanje u poslovnom okruženju COVID-19 kako bi osigurale zdravlje i sigurnost zaposlenika i kupaca (Gössling et al. 2020). Tijekom pandemije, pretpostavke su bile da će se turizam sporo i teško oporaviti te da će posljedice biti snažno prisutne godinama. Ipak, protekom vremena uz provedene inicijative održivosti, odgovornosti i empatije turizam je pokazao visoku razinu otpornosti. Preliminarni nalazi longitudinalne studije koju su proveli Gursoy et al. (2020) sugerirali su da ponovno otvaranje restorana za sjedenje i ublažavanje ograničenja putovanja neće odmah vratiti klijente (Gursoy et al. 2020). Isto se pokazalo pogrešno s obzirom da istom po popuštanju *lockdowna* te po završetku pandemije organizirano ugostiteljstvo većine svjetskih destinacija pa tako i mediteranskog okruženja je doseglo pretpandemijske pokazatelje.

Strategijama, smjernicama oporavka UNWTO je procjenjivao kako će COVID-19 utjecati na različite zemlje na različite načine i različitim intenzitetom. Sposobnost zemalja da odgovore na krizu i oporave se od iste, značajno će se razlikovati, ovisno o raspoloživoj infrastrukturi, ljudskim resursima, gospodarskom kapacitetu ili političkim čimbenicima.

Predložene su preporuke za pomoć pri ublažavanju učinaka krize te osiguranje oporavka turizma i ugostiteljstva (WTTC, 2020).

Preporuke su podijeljene u tri ključna područja:

1. Upravljanje krizom i ublažavanje posljedica
2. Pružanje poticaja i ubrzanje oporavka
3. Priprema za budućnost.

#### *I. Upravljanje krizom i ublažavanje učinaka / posljedica*

1. Potaknuti očuvanje radnih mjesta, podrška samozaposlenim i zaštita najugroženijih skupina
2. Podržati likvidnosti tvrtki
3. Preispitati poreze, pristojbe i propise koji utječu na promet i turizam
4. Osigurati zaštitu i povjerenje potrošača
5. Potaknuti razvoj vještina, posebno digitalnih
6. Uključiti turizam u nacionalne, regionalne i globalne ekonomske pakete za krizne situacije
7. Stvoriti mehanizme i strategije za upravljanje krizom

#### *II. Pružanje poticaja i priprema oporavka*

8. Pružiti financijske poticaje za ulaganja u turizam i poslovanje
9. Provesti reviziju poreza, nameta i propisa koji utječu na putovanja i turizam
10. Unaprijediti olakšavanje putovanja
11. Promicanje novih radnih mjesta i vještina, posebice onih digitalnih
12. Afirmacija važnosti ekološke održivosti u paketima za poticaj i oporavak
13. Istraživanje tržišta i brzo djelovanje u cilju vraćanja povjerenja i stimulacije potražnje
14. Jačanje marketinga, događanja i sastanaka
15. Ulaganje u partnerstva
16. Pozicioniranje turizma visoko u nacionalnim, regionalnim i međunarodnim programima oporavka i razvojnoj pomoći

#### *III. Priprema za budućnost*

17. Diversifikacija tržišta, proizvoda i usluga
18. Ulaganje u tržišne sustave i digitalnu transformaciju

19. Jačanje upravljanja turizmom na svim razinama
20. Priprema za krizu i sagledavanje turizma kao dijela nacionalnog mehanizma i sustava za krizne situacije
21. Ulaganje u ljudske potencijale i razvoj talenata
22. Uključivanje turizma čvrsto u nacionalnu agendu
23. Prelazak na kružno gospodarstvo i prihvat SDG – ciljeva održivog razvoja

## 2.2. COVID-19 i hotelska industrija

Dugotrajan proces oporavka globalnoga hotelijerstva uslijed COVID-19 pandemije u brojnim zemljama je započeo, a promišljanja su usmjerena na kreiranje kvalitetnih rješenja za oporavak na razinama pojedinih odjela. Odnosi se kako na velika hotelska poduzeća tako i na nezavisne hotele i uključuje marketinške odjele, upravljanje prihodima, odjelom hrane i pića te odjeljenjem recepcije i komunikacije s gostima.

Hotelska je industrija bila veoma potresena „zaključavanjem“ (*lockdown*), zatvaranjem javnih i komercijalnih sadržaja i usluga tijekom 2020. i kriznim terminima 2021. godine. Od velike je važnosti bilo pronaći optimalna rješenja za ponovno otvaranje. U ovom slučaju jednostavna promocija hotela nije bila dovoljna, već je trebalo unijeti određene mjere i poštivati korake u planiranju marketinga. U Tablici 1. u nastavku UNWTO (2021) predstavlja četiri savjeta/koraka pri planiranju ključnih hotelskih odjela u kriznim situacijama uključujući odjele marketinga i prodaje, upravljanja prihodima, F&B odjela i odjela smještaja u suvremenom hotelijerstvu.

**Tablica 1.** Koraci pri planiranju poslovanja u izvanrednim – kriznim vremenima

KORACI	OPIS
<b>Koraci pri planiranju marketinga u izvanrednim vremenima</b>	
1.	Planiranje resursa i usredotočenost na aktivnosti s najvišim povratkom ulaganja. Primjerice, od velike je važnosti provoditi kvalitetno oglašavanje na društvenim mrežama i putem različitih medija. Najvažnije je odrediti putem kojeg će se medija hotel najbolje prikazati u očima ciljanog tržišta.
2.	Usredotočenost na lokalnu zajednicu s obzirom na duže trajanje međunarodnih putovanja. Važno je pametno iskoristiti ponude, primjerice za vrijeme školskih ili državnih praznika i slično te razmotriti koji su najzastupljeniji mediji na tržištu i putem kojih kanala se najčešće izvode rezervacije.
3.	Potrebno je također raditi na stvaranju kreativnih promocija kako bi se iskoristila nova tržišta ili pružilo nešto jedinstveno što će privući pažnju ljudi.
4.	Četvrti korak odnosi se na maksimalno iskorištavanje novih trendova kod ponašanja potrošača.

---

### Koraci pri upravljanju prihodima u izvanrednim vremenima

---

1. Odabir ključnih segmenata za daljnje marketinške aktivnosti (veća uloga domaćeg tržišta)
  2. Neizvjesnost pri dugoročnijem planiranju – nastaviti s kratkoročnim predviđanjem te izraditi par kratkoročnih prognoza kako bi se vidjelo kako će poslovanje proći u različitim situacijama.
  3. Umjesto smanjenja cijena i davanja velikih popusta koji imaju samo ograničeni utjecaj jer je potražnja sveukupno niža, potrebno je kreirati akcije s dodatnom vrijednošću koje gostima obećavaju zabavan boravak i jedinstvena iskustva.
  4. Upravljanje ukupnim prihodima
- 

### Načini postupanja prema gostima i osiguranja dotoka prihoda putem F&B mjesta

---

1. Primjena novih standardnih operativnih postupaka koji slijede lokalna pravila i štite osoblje i goste te primjena smjernica s minimalnim utjecajem na samu uslugu i iskustvo gostiju.
  2. Analiza troškova i prihoda – ispitati načine kako nešto učinkovitije raditi i gdje uštedjeti troškove.
  3. Obnova marketinške strategije – ažuriranje *web* stranice i kanala na društvenim mrežama, izrada sadržaja usmjerenog na lokalnu publiku.
  4. Povećanje prodaje hrane i pića – udruženje s lokalnim proizvođačima i dobavljačima, ažuriranje jelovnika, uključivanje sezonskih specijalnih ponuda.
- 

### Koraci namijenjeni za recepciju u izvanrednim vremenima

---

1. Primjena novih higijenskih standarda na javnim mjestima koji slijede lokalne zdravstvene i sigurnosne smjernice (npr. davanje gostima i osoblju osobne zaštitne opreme, postavljanje postaja za dezinfekciju ruku, razmjenu informacija o obveznim postupcima). Sve to donosi dodatne troškove sa sobom, pa ih je potrebno uključiti u proračun i potražiti isplative opcije.
  2. Važno je i prilagoditi usluge recepcije kako bi bile fleksibilnije. Na primjer, dopuštanje da se gosti prijavljuju i odjavljuju sa svojim mobilnim uređajima ako žele izbjeći komunikaciju na recepciji, uslugu parkiranja vozila ili nosača prtljage.
  3. Korištenje tehnoloških alata kako bi gosti i osoblje imali priliku za digitalnu komunikaciju i interakciju. Na taj način je moguće je brže i učinkovitije odgovaranje na zahtjeve. Ujedno je to način poticanja gostiju da ostavljaju recenzije nakon boravka.
  4. Za ostvarivanje konkurentске prednosti i bolje interakcije s posjetiteljima važno je gostima ponuditi iskustva tako da se oni udružuju s lokalnim vodičima, pružateljima usluga i slično.
- 

Izvor: obrada prema The Ultimate COVID Recovery Strategy for Every Hotel Department, UNWTO (2021), <https://www.revfine.com/covid-recovery-strategy-for-hotels>, pristupljeno 19.12.2023.



Primjena informacijskih tehnologija od bitnog je značaja za svaki poslovni subjekt jer smanjuje troškove, ubrzava administrativne poslove, potiče i unapređuje proces odlučivanja te jača konkurentnost, pospješuje produktivnost i svakako rad čini ugodnijim i djelotvornijim.

Tehnologija kao katalizator usavršavanja i inovacija mijenja ulogu usluga na mnogo načina:

- sve je veća uloga klijenata u izvođenju same usluge (*self-check in/ check out*)
- marketing gubi vodeću ulogu u kreiranju novih usluga, iste ne može kreirati bez razvoja i implementacije tehnologije. (Prester, 2010).

U Tablici 2 slijedi prikaz mogućnosti korištenja AI tehnologije u uvjetima pandemije u cilju poboljšanja poslovanja.

**Tablica 2.** Korištenje umjetne inteligencije (AI) u Covid uvjetima za poboljšanje poslovanja

Izazov	Problem	Rješenje s pomoću korištenja umjetne inteligencije (AI)
Smanjenje broja osoblja	Hoteli trebaju pronaći načine za racionalizaciju svog radnog opterećenja i pružanje izvrsne usluge manjim timovima.	Rješavanje upita putem <i>chatbotova</i> , umjesto klasične komunikacije putem <i>maila</i> i telefona; 80 % upita u 2020. godini rješavalo se putem <i>chata</i> . Osoblje interwenira samo tamo gdje može ostvariti dodanu vrijednost.
Privući goste putem izravne rezervacije.	Manji broj potencijalnih gostiju. Uspostavljanje rezervacije direktno s <i>web</i> stanice hotela.	<i>Chatbotovi</i> na <i>web</i> stranici pomažu razjasniti sumnje kupaca i vode ih kroz izravni lijevak za rezervaciju zahvaljujući izravnoj vezi s mehanizmom za rezervacije. Na temelju iskustva, <i>chatbot</i> će sam upravljati stopom komunikacije od 10 %. Kada hotelijeri postave postupak praćenja prodaje, stopa može doseći 30 %.
Uz smanjenje broja zaposlenih biti dostupan 24/7	Prilagođavanje usluge ponašanju gostiju. Nemogućnost izravnog kontakta s gostom.	Ljudska usluga je adekvatna kad su gosti na recepciji, međutim, kupci provode više vremena na internetu nego na recepciji. Najčešća pitanja kupaca povezana su s vremenom prijave, bazenom, toplicama, prilagođenošću djeci, prijevozom do zračne luke, menijima i dr. Ljudski odgovori nemaju nikakvu dodanu vrijednost u odnosu na AI odgovor. Prosječno vrijeme odaziva između 24 i 48 sati jednostavno nije dovoljno brzo. Automatizacija putem AI i <i>chatbotova</i> je održiva opcija.

Izvor: Obrada prema članku: <https://www.revfine.com/artificial-intelligence-covid-hotels/>, pristupljeno: 07.12.2023.

Konzultantska kuća *Horwath HTL* proveo je sentiment istraživanje s ciljem praćenja i procjene utjecaja COVID-19 pandemije na hotelijerstvo u Hrvatskoj. Predstavljaju se ključni nalazi koji su utjecali na razvoj procedura kojih su neke ostale na snazi i postpandemijskom razdoblju (Horwath & Horwath 2020):

- kontrola troškova rade snage, energenata i odgoda kapitalnih ulaganja
- mjere i potpore Vlade i državnih institucija za održavanje likvidnosti i očuvanje radnih mjesta, porezne olakšice, subvencije, poticanje domaćeg turizma
- inicijative i promotivne kampanje Ministarstva turizma i sporta i Hrvatske turističke zajednice – *Safe stay in Croatia*

Hotelijerski sektor uslijed zatvaranja „lockdowna“ zbog COVID-19 krize zabilježio je dramatične gubitke prihoda. Poslovanje je stalo te su brojni hoteli duže vrijeme bili zatvoreni, privremeno se otvorili te ponovno zatvorili. Nestabilnost poslovanja dovela je do gubitka posla i prilagođavanja plaća u mjerilu koje se nikad prije nije realiziralo u hotelijerskoj industriji, a sektor je uložio sve napore za ostvarenje operativne dobiti i prolongiranje naplate obveza, kredita i dugovanja.

Kako bi “preživjeli *lockdown*” zatvaranje, hoteli su naučili biti “štedljivi” na svaki mogući način i percipirati uštedeni novac kao zarađeni novac. Predstojeća buduća razdoblja karakterizira nesigurnost, a strategija štedljivosti i racionalizacije i dalje je važna za održavanje stabilnosti i opstojnosti poslovanja hotela.

Ističu se sljedeće “štedljive aktivnosti” koje se preporučuje zadržati u budućem *Post COVID* poslovanju:

- Rad hotelijera s manjim timovima s većom produktivnošću, uz angažman većeg broja radnih sati (duže smjene – radni dan te duže pauze – tjedni odmori).
- Angažman rada stručnjaka na sat, povjeravanje zadataka vanjskim suradnicima i ekspertima, svojevrzni *outsourcing*.
- Sagledavanje i analitika svakog troška uz strogu disciplinu upravljanja troškovima.
- Upravljanje zalihama realiziralo se držanjem zaliha na nižim razinama od potrebnih, preuzimajući taj rizik kako bi oslobodila novčani tok. Upitna je dugoročnost ovakvog postupanja.
- Zatvaranje hotelskih objekata koji nisu donosili dovoljno povrata, no uz oprez da se ne poremete subvencije.
- Periodički angažman novih dobavljača i zamjenskih proizvoda u cilju optimizacije troškova.

- Pregovaranje hotelijera s proizvođačima opreme mimo posrednika ili kreiranje zamjenskih rješenja za godišnje ugovore o održavanju koja možda ranije nisu bila norma.
- Implementacija beskontaktnih tehnologija u cilju ubrzanja poslovnih procesa i uštede na angažmanu ljudskih resursa.
- Poslovanje matičnih tvrtki hotelskih brendova s nižim općim troškovima, manjim korporacijskim strukturama i učinkovitijim načinima poslovanja.

Mnogi od gore navedenih primijenjeni su u određenom stupnju, ovisno o vanjskom čimbeniku. Pitanje koje se postavlja odnosi se na finu granicu u kojoj štedljivi postupak ne smije utjecati na kvalitetu i remetiti poslovne odnose koji bi se posljedično mogli negativno odraziti na dugoročno poslovanje. Nastavno, ističe se tematika sigurnosnog nadzora, instalacije kamera i nadzornih točaka kojima se osigurava sigurnost rada i boravka osoblja i gostiju (Ignite Economics, 2018)

Krizna situacija pandemije COVID-19 postala je katalizator implementacija beskontaktnih tehnologija kojima se smanjio rizik zaraze interakcijom, doticanjem ljudi i površina. Jedna od aktualnih inicijativa je SSTJ inovacija digitalnog identiteta i biometrije kojom bi se moglo osigurati sigurno i neometano putovanje kao svojevrsna digitalna putovnica. Prema nedavnom istraživanju Amadeusa, tehnologija i inovacije bit će ključne za izgradnju povjerenja putnika i oporavak industrije što je potkrijepljeno podatkom kako četiri od pet (84 %) putnika kaže da bi im tehnologija povećala samopouzdanje za putovanja u sljedećih 12 mjeseci. Nadalje, u nedavnom istraživanju WTTC-a, među potrošačima, osam od deset Amerikanaca koji su se ukrcali na domaće ili međunarodne letove reklo je da bi bilo spremno dostaviti biometrijske podatke radi poboljšanja svojeg putničkog iskustva. Iako su digitalni identitet i biometrija u slobodnom putovanju putnika predmet razmatranja i ujednačavanja provedbenih propisa i prakse, predstavljaju budućnost putovanja, turizma i hotelijerstva (Worldreach, 2020).

### **2.3. Transformacije u arhitekturi i uređenju hotela u post COVID-19 turizmu empatija, inkluzivnost i dizajn**

Potrebe psihološke i fizičke sigurnosti ljudi pokreću nove teorije dizajna u turizmu i hotelijerstvu. U vrijeme pandemije arhitekti i dizajneri hotelijerstva moraju brzo dati odgovore na brojna sigurnosna pitanja, kako u pogledu mentalnog, tako i tjelesnog zdravlja. Važno rješenje ističe se u ostvarivanju socijalne odnosno fizičke distance. U kontekstu epidemiološke zaštite, isto se odnosi na držanje razmaka najmanje šest stopa od ljudi kako bi se izbjegla zaraza i daljnje širenje virusa, i kao takvo zapravo predstavlja fizičko distanciranje. Iako se izraz “socijalno distanciranje” često koristio, on je slao pogrešnu poruku i doprinosio socijalnoj izolaciji koja je, uslijed digitalne povezanosti, društvenih mreža te u uvjetima fizičke distanciranosti zapravo bila nepoželjna pojava. (Floričić, 2022).

Rihelj (2020) bavi se mjerama inicijale zdravstvene provjere svih osoba pri ulasku u hotel u cilju afirmacije sigurnosti. Nastavno, tematikom inicijativa i mjera intervencije u kriznom planiranju bavi se Mataković (2020) te razmatra koje nužne inicijative poduzeti u cilju afirmiranja mjera prevencije i ublažavanja negativnih učinaka zdravstvene krize:

- Odrediti radnu skupinu, ovisno o veličini ugostiteljske tvrtke i marketinške politike iste, koja treba uključiti poslodavca i predstavnika radnika.
- Sastaviti i sazvati povjerenstvo za zdravlje i sigurnost, prema veličini objekta, gdje okolnosti to zahtijevaju i na temelju specifičnih propisa o radu.
- Osmisliti plan rada na temelju rezultata dobivenih iz tablice aktera i aktivnosti.
- Da bi se razvio plan rada, važno je promovirati suradnju na radnom mjestu.
- Važno je posavjetovati se s radnicima i razmotriti njihove prijedloge, bilo izravno ili putem zdravstvenih i sigurnosnih povjerenstava, ako to okolnosti zahtijevaju.
- Ako je potrebno, postići konsenzus o načinu provedbe mjera traženjem mišljenja, ovisno o veličini ugostiteljskog objekta ili o marketinškoj politici.

Propis o ravnopravnim uvjetima mobilnosti osoba s invaliditetom (Američki zakon o invaliditetu – ADA) je iznjedrio sve vrste novih koncepata vezane za dizajniranje s empatijom. Od prvih koncepata organizacije prostora i usluga za osobe s invaliditetom (rampe za invalidska kolica, znakovi za slijepe, oznake na Brailovom pismu) te prostora, terasa, pločnika za siguran boravak do implementacije holističkog pristupa koji predviđa iskustva i stvara poticajno okruženje za ljudske emocionalne i fizičke potrebe te ostvaruje inkluzivnost u dizajnu.

COVID-19 uvjetovao je promjene koje bi mogle predstavljati sljedeću revoluciju na području promišljanja o novim uslugama i inovacijama. Od potrebe osiguranja održavanja fizičke distance, prostranosti zajedničkih prostorija, do organizacije restorana i barova u zatvorenim i otvorenim prostorima arhitekti i dizajneri interijera brzo shvaćaju da će gotovo svaki javni prostor trebati preispitati i redizajnirati imajući u vidu psihološku i fizičku sigurnost (Hall, 2020). Isto se odnosi na sustave ventiliranja (Nastić, 2020) te protokole čišćenja (Mačkić, 2020)

S druge strane, uza sve prednosti koje tehnologija i propisane sanitarne mjere osiguravaju određeni psihološki momenti mogu izazvati negativne reakcije i odmaknuti potražnju od turističkih i hotelijerskih ponuda. Iste uključuju uputu za često čišćenje i dezinfekciju ruku te njihove intenzivne mirise, ventilacijske sustave u manjim prostorima, teretanama, konferencijskim salama te drugim zajedničkim prostorijama (Sjursen, 2020). Iz istog razloga inovativni *concept co-workinga* (*We Work*) oslabio je pozicije konkurentnosti iako su razvojne perspektive prije COVID-19 pandemije bile ukazivale na njegovu uspješnost

(We Work, 2020). Nadalje, štitovi od pleksiglasa, pisane upute te ulazno izlazni koridori ograničavaju i usmjeravaju kretanje u prostoru, iako su dizajnirane za zdravstvenu dobrobit u sferi turizma i hotelijerstva, ostavljaju otvorena pitanja.

Kao odgovor na izazove implementiraju se različita tehnološka rješenja usmjerena na sigurnost i prevenciju zdravlja u hotelijerstvu, ističe Floričić (2022).

Forbesov vodič za turizam i *Sharecare*, digitalna zdravstvena tvrtka koja pomaže ljudima u brizi i upravljanju svojim zdravljem na jedinstvenoj platformi predstavili su prve hotele na svijetu koji su s Forbesovim vodičem za turizam uspješno postali *Sharecare Health Security VERIFIED®* hoteli. Sharecareovo rješenje softvera kao usluge (SAAS) uspostavlja globalno polazište za zdravstvenu sigurnost, zahtijevajući od hotela da kontinuirano provjeravaju svoje zdravstvene protokole u više od 360 stručno potvrđenih standarda (Share Care, 2020). Koristeći mobilni *AI chatbot*, kontrolna ploča detaljno prikazuje status zdravstvenog osiguranja u stvarnom vremenu u zdravstvenim i higijenskim protokolima, proizvode i postupke za čišćenje, ventilaciju, fizičko udaljavanje, iskustvo gostiju i komunikaciju o zdravstvenoj sigurnosti s gostima i zaposlenicima.

Rješavajući kritičnu potrebu za uspostavljanjem povjerenja kod gostiju i planera putovanja u doba *COVID-19* i kasnije, Sharecareova provjera zdravstvene zaštite dolazi s "pečatom odobrenja" - *Sharecare Health Security VERIFIED®* s certifikatom Forbesovog turističkog vodiča - za hotele koji ga žele prikazati na svojim *web* stranicama te istaknuti fizički na promotivnim hotelskim materijalima. Sustav *Sharecare Health Security VERIFIED®* inaugurativno je implementiran u 20 hotela u 12 zemalja svijeta među kojima i *Baccarat Hotel New York* (SAD), *Boston Harbor Hotel* (SAD), *City of Dreams - Nüwa Manila* (Filipini), *Crown Towers Melbourne* (Australija), *Drake Bay Getaway Resort* (Costa Rica), *The Goring Hotel* (Velika Britanija), *Fairmont Grand Del Mar* (SAD), *Atlantis the Palm* (UAE), *The Hazelton Hotel* (Kanada), *Katikies Mykonos* (Grčka) i drugi. Planovi za budućnost uključivali su širenje u preko 50.000 hotela *Internova Travel Group* kompanije.

Daljnji protokoli i preporuke odnose se na osoblje hotela koje treba uključiti, motivirati i obrazovati o temi zaštite okoliša i održivosti te zdravstvenoj sigurnosti. Zajedničkim radom mogu se postići zacrtani ciljevi koje je postavilo poduzeće. Što prije zaposlenici shvate važnost održivosti i počnu implementirati potrebne mjere tijekom obavljanja svog posla, prije će moći i o tome informirati i goste. Gosti sve više vode brigu o održivosti prilikom svog putovanja, a zaposlenici im mogu davati potrebne informacije kao i preporuke za ponašanje tijekom boravka za vrijeme kriznih situacija. Tijekom pandemije uzrokovane *COVID-19* virusom, hotelsko i restoransko osoblje mora nositi zaštitne maske prilikom kontakta s gostom. Umjesto korištenja jednokratnih maski, preporučuje se korištenje višekratnih maski ili štitnika za lice. Nošenje maske u uvjetima pandemije postala je svakodnevnica, ali ona narušava doživljaj gosta tijekom odmora, a osoblju je isto nelagodno raditi. S druge strane, maske se mogu upotrijebiti za promotivne svrhe, npr. izrada maski koje na sebi imaju logo hotela te kreativne sadržaje kao što su brkovi, ruž ili neke druge poruke. Također, uz primjenu foto bedževa s kratkim predstavljanjem

djelatnika u par riječi ostvaruje se svojevrsna personalizacija i gosti mogu brzo prepoznati s kim stupaju u interakciju, a da su još uvijek na distanci (Floričić, 2022).

Poslovna stabilnost u kriznim situacijama uvelike ovisi o sposobnosti hotela da se brzo prilagodi i usmjeri svoje poslovanje u skladu s trenutnim potrebama putnika i okolne zajednice. Vođenje brige o sigurnosti radnika preduvjet je odvijanja poslovnih procesa, a ista se uslijed pandemije ističe kao preduvjet poslovanja. Tematiku razmatraju brojni autori, među ostalima Yan et al. (2021), Ford & Im (2023), Sun et al. (2022) te predstavljaju kako su hotelski menadžeri i djelatnici zabrinuti za zdravstvenu sigurnost radnih mjesta i sagledavaju osobne rizike. Smanjenje broja radnika s novim sanitarnim postupcima usmjerenih na hotelsko okruženje koje vraća povjerenje potrošača, stvaraju stresno okruženje za rad hotelskih djelatnika. Radnike se može zaštititi podržavajući ih u održavanju osobnih preventivnih ponašanja (pri zdravstvenoj ugrozi: fizičko distanciranje, nošenje maski od platna, pranje ruku) i intervencijama u zaštiti okoliša. To je osobito važno za osoblje koje je u bliskom kontaktu ili potencijalno bliskom kontaktu s drugima.

Pandemija *COVID-19* stvorila je nove izazove u načinima na koji mnogi ljudi rade i komuniciraju s drugima što može dovesti do povećanih osjećaja stresa, tjeskobe ili depresije. Važno je obratiti pažnju na njih u sebi i u svom osoblju i poticati osoblje da iskoriste raspoložive resurse za rješavanje problema mentalnog zdravlja. Početkom 2021. godine, Svjetsko vijeće za putovanja i turizam (WTTC) pokrenulo je nove smjernice za mentalno zdravlje za sektor putovanja i turizma u cilju podrške turističkim tvrtkama svih veličina radi podržavanja mentalnog zdravlja zaposlenika (WTTC, 2021) Iste se nadovezuju na Smjernice o raznolikosti i uključivanju koje je WTTC objavio 2020. godine, nastavljajući korak dalje u fokusiranje na mentalnu dobrobit. Iste su pomogle poduzećima da se bolje pripreme za razdoblje oporavka nakon krize *COVID-19*, te su osigurale da se poduzeća, u *post Covid* vremenima vrata na tržište još snažnija i otpornija.

Projekcije budućeg razvoja turizma nakon *Covid* krize ukazuju na intenzivni ali i kvalitativni rast svih dionika. Temelji se na vrijednostima održivog razvoja te brine za zaštitu lokaliteta gdje se turizam odvija te pretpostavlja mrežna partnerstava svih dionika turističke destinacije. Prema WTTC (2021), ističu se tri dimenzije „novog“ turizma. Prva se odnosi na vladine inicijative kojima se priznaje da su putovanja i turizam ljudski prioriteti. Druga se odnosi na regulaciju turističke industrije i resursne osnove i kazuje kako turistička industrija mora uravnotežiti ekonomiju s okolišem i ljude s kulturom. Naposljetku, treća dimenzija „novog“ turizma kazuje kako se turizam treba temeljiti na partnerstvu za dugoročni rast. Cilj koalicije mrežnih partnerstva i njezinih potpisnika je zaustaviti stari način i pogled na turizma te probuditi ekološku i humanu svijest u čovjeku za odgovorno postupanje spram resursa.

### 3. METODOLOGIJA I DIZAJN ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je fokusirano na usporedbu prilagodbe kroz mjere i protokole hotelijerstva izabranih mediteranskih destinacija. Provedeno je desktop analitikom te intervjuom dionika hotelskog sektora izabranih destinacija. evaluaciju sukladno definiranim indikatorima sigurnosnih protokola ključnih odjela u poslovanju hotela.

Uzorak je izabran na temelju diversifikacije mediteranske regije na Jadransku regiju (Hrvatska), Istočni Mediteran (Grčka), Sjevernoafrički Mediteran (Egipat – destinacija koja se aktualno nalazi u poziciji visokog rizika druge vrste te je stoga izabrana za razmatranje) i zapadni Mediteran (Španjolska). S obzirom na komunikacijski kanal (turoperatorstvo), istraživanje je anonimno, a podaci su pohranjeni u arhivi autora. Rad aplicira metode analize, sinteze, generalizacije te metode kreativnog mišljenja.

Kroz istraživanja, polazeći od problematike i cilja istraživanja postavljeno je istraživačko pitanje RQ1: Koje su inicijative i digitalizacije poslovanja poduzeti od strane hrvatskih operatora te se zadržali u poslovanju i nakon *Covid* pandemije?

### 4. ISTRAŽIVANJE, REZULTATI I DISKUSIJA

Istraživanje rada predstavlja doprinos u sagledavanju upravljanja kriznim situacijama unutar hotela s područja Mediterana. Obuhvaćeno je pet zemalja kao predstavnic mediteranske regije: afričkog Mediterana (Egipat), istoka (Grčka), juga (Italija), zapada (Španjolska) i Jadranske zemlje, Hrvatske.

Tablice u nastavku ukazuju inicijative pri suočavanju i provedbi planova poslovanja u kriznim situacijama kroz korake za prevencije i implementiranog plana upravljanja kriznim situacijama.

Preuzet je metodološki predložak UNWTO-a koji ističe ključne aspekte na koje se inicijativama šireg i užeg obuhvata utječe na osiguranje sigurnosti i zdravstvene ispravnosti. Uz certifikacijske firme koje afirmiraju sigurnosnu ispravnost (*Argent Health & Safety*, 2024), hoteli implementiraju procedure koje reguliraju, osiguravaju i integralno povezuju diferencirane funkcije hotela.

**Tablica 3.** Koraci pri planiranju poslovanja u izvanrednim – kriznim vremenima – Grčka

MARKETING	PRIHODI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- oglašavanje hotela putem turističkih agencija koji imaju razrađene kanale promocije i distribucije</li> <li>- ciljano tržište: europski putnici</li> <li>- rezervacija preko agencija i turoperatora</li> <li>- osiguravanje predsezona kroz <i>first minute</i> cijene, mogućnost <i>only flight</i> bukiranja, besplatno za djecu do 12 godina, akcija za mladalce i/ili umirovljenike,</li> <li>- veći naglasak na sigurnost putovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- isplaćivanje bonusa za zaposlenike</li> <li>- troškovi promocije</li> <li>- posebna pogodnost za <i>early booking</i></li> <li>- razvoj talenata zaposlenika</li> <li>- smanjenje duga kroz strane investitore</li> <li>- ulaganje u tehnološke <i>Covid</i> uređaje</li> <li>- pad posjetitelja</li> <li>- rizik prisilnog zatvaranje objekata</li> <li>- eliminacija rizika prisilnog zatvaranje objekata zbog pada broja gostiju</li> </ul>
F&B	RECEPCIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- digitalni jelovnik i QR kodovi</li> <li>- ušteda troškova kroz smanjeni rad zaposlenih</li> <li>- <i>contactless payment</i></li> <li>- <i>self-ordering</i> putem pametnih uređaja</li> <li>- udruživanje hotel i lokalnih ugostitelja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dezinfekcija prostorija i predmeta</li> <li>- izbjegavanje komunikacije na recepciji kroz <i>online check in</i> i <i>check out</i></li> <li>- plaćanje parkinga preko mobilnih alata</li> <li>- podjela zaštitnih maski, maramica, i dezinfekcijske tekućine gostima</li> </ul>

Izvor: Obrada autorica

**Tablica 4.** Koraci pri planiranju poslovanja u izvanrednim – kriznim vremenima na primjeru Hrvatske, Jadran

MARKETING	PRIHODI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- oglašavanje hotela kroz direktnu prodaju, službenu <i>web</i> stranicu i turističkih agencija</li> <li>- <i>skratili release period, minimum stay</i></li> <li>- ciljano tržište: domaći, zbog blizine destinacije</li> <li>- omogućili prebacivanje rezervacija na sljedeću sezonu</li> <li>- najčešće rezervaciju kroz direktnu prodaju hotela preko <i>online</i> službene stranice</li> <li>- novi trendovi: <i>last minute</i> ponude (čak i za grupe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produženi rokovi za besplatni storno</li> <li>- isplaćivanje jednake plaće kao i prije krize</li> <li>- dodatna vrijednost mogućnost besplatnog <i>room servisa</i></li> <li>- suradnja s lokalnim vlastima</li> <li>- investicije u tehnologiju (npr. <i>Clean stay</i>)</li> <li>- barijera veliki broj storniranih rezervacija</li> <li>- zaštita radnika i njegovog radnog mjesta</li> </ul>
F&B	RECEPCIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- obavezno nošenje zaštite zaposlenika</li> <li>- dezinfekcija ruku prije ulaska u restoran</li> <li>- prozračivanje prostora</li> <li>- beskontaktno plaćanje</li> <li>- QR kodovi za ponude</li> <li>- obavezni razmak između stolova</li> <li>- ograničen broj gostiju unutar prostora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elektronička prijava gosta</li> <li>- fizičko distanciranje i ograničavanje broja gostiju na recepciji</li> <li>- uređaji za dezinfekciju ruku gostiju</li> <li>- dijeljenje zaštitnih maski</li> <li>- operativni savjeti oko suzbijanja zaraze</li> <li>- barijera; manjak radne snage</li> </ul>

Izvor: obrada autorica



**Tablica 5.** Koraci pri planiranju poslovanja u izvanrednim – kriznim vremenima – Egipat

MARKETING	PRIHODI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• razvoj agresivne strategije za oglašavanje</li> <li>• posebna ponuda: niskobudžetne cijene i posebne pogodnosti za djecu</li> <li>• ciljano tržište: njemačko, slovensko, austrijsko tržište</li> <li>• omogućili povrat sredstava radi izvanredne situacije</li> <li>• ovisnost o turoperatorima</li> <li>• novi trendovi: <i>value for money</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• otvaranje objekata za domaće turiste</li> <li>• smanjene plaće radnika tijekom krize</li> <li>• - dodatna vrijednost mogućnost besplatnog otkazivanja</li> <li>• investicije u izgradnju hotelskih kompleksa</li> <li>• barijera loše pozicije i stabilnost države</li> <li>• preusmjerenje ugostiteljskih napora na lokalno tržište</li> <li>• potrošnja inozemnih turista=izvor prihoda</li> </ul>
F&B	RECEPCIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- obnova interijera i opreme</li> <li>- obavezna zaštita zaposlenika</li> <li>- dezinfekcija ruku prije ulaska u restoran</li> <li>- ušteda troškova kroz smanjeni rad zaposlenih</li> <li>- obavezni razmak između stolova</li> <li>- ograničen broj gostiju unutar prostora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fizičko distanciranje i ograničavanje</li> <li>- broja gostiju na recepciji</li> <li>- kampanje za obuku i obrazovanje zaposlenika</li> <li>- uređaji za dezinfekciju ruku gostiju</li> <li>- dijeljenje zaštitnih maski</li> <li>- operativni savjeti oko suzbijanja zaraze</li> <li>- dijeljenje zaštitne opreme</li> </ul>

Izvor: obrada autorica

**Tablica 6.** Koraci pri planiranju poslovanja u izvanrednim – kriznim vremenima - Italija

MARKETING	PRIHODI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- razvoj strategije za suzbijanje i</li> <li>- smirivanje medijskog utjecaja</li> <li>- ciljano tržište: međunarodni putnici</li> <li>- omogućili povrat sredstava radi izvanredne situacije</li> <li>- najčešće rezervacije na individualni upit</li> <li>- oslanjanje na unutarnju potražnju</li> <li>- novi trendovi: neovisni individualni putnici</li> <li>- učvršćivanje konkurentске prednosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poboljšanje lokalnog sustava za kvalitetnije i održivo poslovanje</li> <li>- kumulativni gubici zbog zatvaranja</li> <li>- suradnja vlasti i EU</li> <li>- porazne olakšice</li> <li>- smanjivanje radne snage</li> <li>- barijera „epicentar“ pandemije i prisilnog zatvaranja</li> <li>- preusmjeravanje ugostiteljskih napora na lokalno tržište</li> <li>- potrošnja inozemnih turista</li> </ul>
F&B	RECEPCIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- smanjena prenapučenost</li> <li>- tehnološki napredak (online rezervacija, narudžba, plaćanje,...)</li> <li>- domaći uzgoj i suradnja s lokalnim OPG-ovima</li> <li>- novi koncept sigurne ulične hrane</li> <li>- nošenje zaštite zaposlenika i cijepljenje</li> <li>- dezinfekcija ruku</li> <li>- prozračivanje prostora</li> <li>- ušteda troškova- smanjeni radni sati</li> <li>- obavezni razmak između stolova</li> <li>- ograničen broj grupa-vanjske površine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implementacija sig. mjera</li> <li>- smanjivanje popunjenosti</li> <li>- prijave u objekte bez prisutnosti osoblja</li> <li>- vršenje redovne dezinfekcije prostora i imovine</li> <li>- sigurnost i higijenske potrepštine</li> <li>- dijeljenje zaštitnih maski osobama sa zdravstvenim teškoćama</li> <li>- savjeti za suzbijanje zaraze</li> <li>- dijeljenje zaštitne opreme</li> </ul>

Izvor: Obrada autorica

**Tablica 7.** Koraci pri planiranju poslovanja u izvanrednim – kriznim vremenima - Španjolska

MARKETING	PRIHODI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- fokus na ponudu visokokvalitetnih turističkih iskustava domaćem stanovništvu – učenje kroz iskustvo.</li> <li>- fokusiranje na bliska tržišta – auto destinacije – intenziviranje oglašavanja.</li> <li>- afirmacija digitalnih kanala kao što su društveni mediji, e-pošta i <i>WhatsApp</i></li> <li>- uspostava <i>safe</i> protokola koji će uvjeriti goste u sigurnosne i higijenske standarde, fokus na specifične segmente kupaca kao što su <i>Millennials</i> i <i>Gen Z</i>.</li> <li>- afirmacija digitalne tehnologije, platformi, alata, diferenciranih sučelja</li> <li>- formiranje paketa s dodanom vrijednošću - produženi boravak.</li> <li>- promociju dostupnih usluga kao što su otvoreni restorani putem lokalnih kampanja.</li> <li>- ažuriranje SEO napora za održavanje <i>online</i> vidljivosti i promjena u strukturi troškova oglašavanja, revizija <i>cost-efficiency</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- razrada strategija otkaza rezervacija i naknade troškova</li> <li>- snižavanje cijena u cilju afirmacije potražnje utjecaj na prihod hotela</li> <li>- investicije i generiranje novih prihoda uz prilagodbu prostora za različite svrhe kao što je rad na daljinu, ponuda akcijskih cijena za dugoročne boravke kako bi se natjecali s tradicionalnim tržištem najma.</li> <li>- Iako su te mjere osigurale određeni prihod i pomogle ublažiti gubitke, one su općenito bile samo manji dio uobičajenih prihoda ostvarenih u normalnim godinama.</li> </ul>
F&B	RECEPCIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- reorganizacija restoranskih sala restorana i barova kako bi se osiguralo fizičko distanciranje, s dezinficiranim površinama između posjeta gostiju.</li> <li>- prilagođene opcije jelovnika, uključivši digitalne QR kodove za naručivanje. Mjere dezinfekcije primijenjene su na aparatima za samoposluživanje, a došlo je i do redukcije zajedničkih predmeta za stolovima gostiju – inventar, meniji.</li> <li>- uvođenje u ponudu beskontaktnih mogućnosti naručivanja i blagovanja.</li> <li>- poboljšanje protokola čišćenja i dezinfekcije, prilagodbu promjenama lokalnih zdravstvenih propisa.</li> <li>- organiziranje ponude obroka s dostavom, ili “food to go“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- postavljanje fizičkih barijera na recepciji, fokus na higijenu i dezinfekciju te obvezne maske za lice za osoblje.</li> <li>- promjena u postupcima prijave i odjave kako bi potaknuo distanciranje i smanjio fizički kontakt.</li> <li>- poboljšanje higijenskih i sanitarnih uvjeta u prostorima hotelske recepcije i domaćinstva (zajednički prostori i sobe)</li> <li>- briga o gostima – osiguranje zaštitnih maski na recepciji, mjerenje temperature te razvoj procedura s oboljelim gostima.</li> <li>- implementacija bez kontaktnih postupaka prijave i odjave, briga i zaštita osoblja – osiguranje osobne zaštitne opreme.</li> <li>- oznake upozorenja fizičkog distanciranja poboljšane</li> <li>- uvođenje protokola i procedura čišćenja i dezinfekcije.</li> </ul>

Izvor: obrada autorica

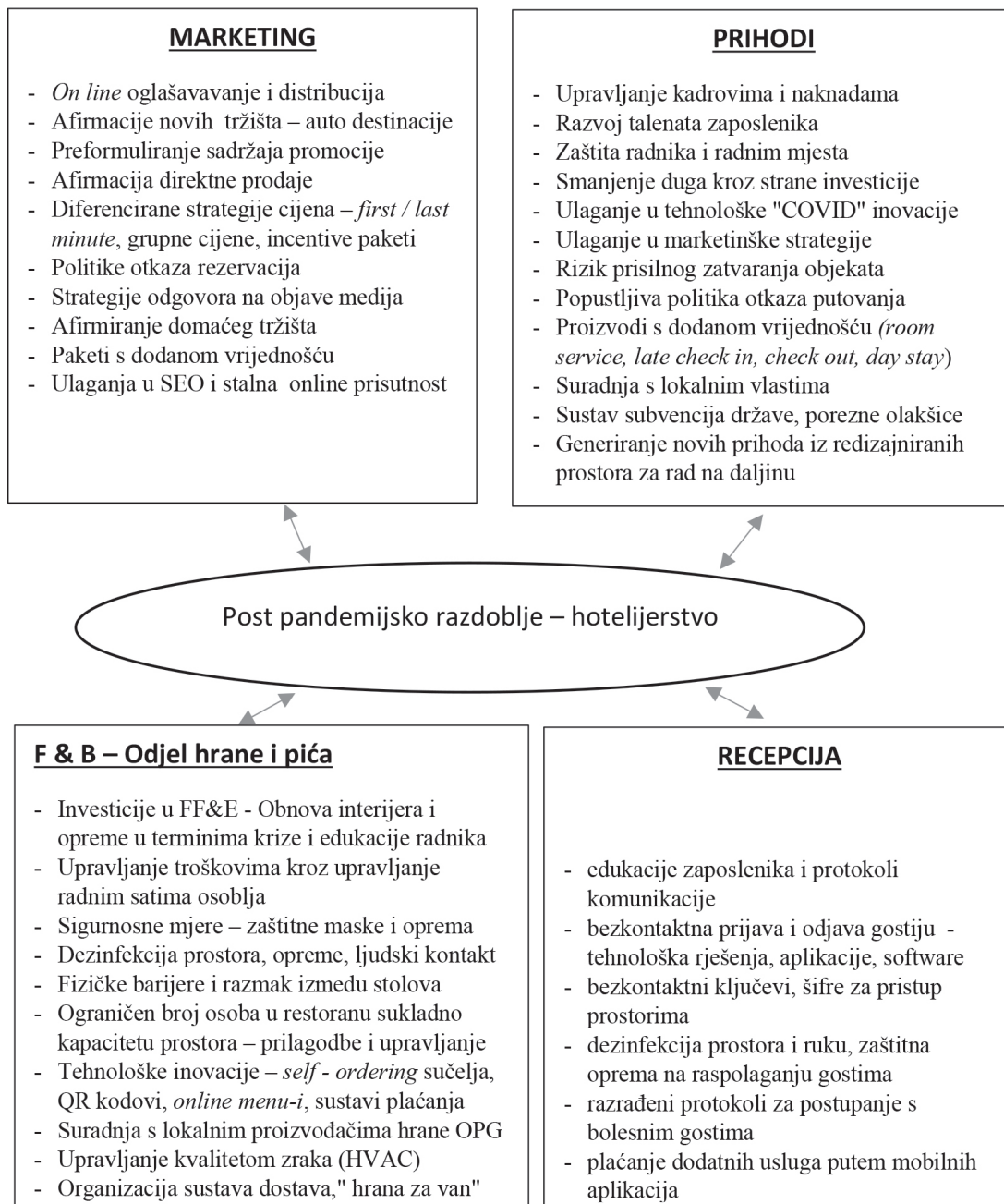
Specifičnost pristupa u istraživanju iskazana je u istraživanju i očitovanju hotelijera u ugovornom odnosu s turoperatorom te predstavlja validan i pouzdan uzorak. Rezultati, odnosno predstavljene inicijative platforma su za implementaciju inovacija, tehnologija i procedura poslovanja usmjerenih na sigurnost, zaštitu i zdravlje gostiju.

Nastavno na poduzete inicijative te pregledom trenutnih pozicija hotelijerstva, slijedi rezime inicijativa koje su se integrirale u svakodnevno poslovanje hotela te ostale važeće i u postpandemijskom razdoblju. Predstavljaju uvjerenje hotelijera o brizi za zdravstveno blagostanje gostiju te težnju za kontinuiranim poboljšanjima i standardima kvalitete i zdravstvene sigurnosti i ispravnosti.

Uvidom u rezultate predstavljene na Slici 1 evidentni su zajednički trendovi koji su aplikativni na razini svih mediteranskih destinacija. Ističe se značaj tehnoloških inovacija koje su ubrzano transformirale poslovanje u hotelijerstvu od temeljnih sastavnica marketinškog spleta; samog hotelskog proizvoda, njegove cijene, promocije i distribucije do aspekata koji su utjecali na promjene u prihodima. Zasebno, sagledani su ključna odjeljenja u hotelijerstvu, odjel hrane i pića te odjel recepcije. Ističu se detektirani zajednički parametri:

- higijenske procedure i protokoli razrađeni na operativnoj razini
- fizička organizacija prostora i procedura kapacitiranja prostorija sukladno veličini i parametrima sigurnosnog distanciranja
- razvoj i implementacija bez kontaktnih tehnologija, tehnoloških inovacija
- razrada marketinških strategija usmjerenih na specifične tržišne niše
- razrada marketinških strategija usmjerenih na emitivna tržišta, inozemna i domaća
- razrada marketinških strategija – specifičnih integralnih ponuda, proizvoda s dodanom vrijednošću i terminskih diferencijacija
- povezivanje s lokalnim proizvođačima opreme, uporabnih predmeta, hrane – poticanje lokalnog gospodarstva
- inicijative javnog sektora, sustav oporezivanja, subvencija i potpora.

**Slika 1.** Postpandemijsko razdoblje – zadržane inicijative u suvremenom hotelijerstvu kao odgovor na zdravstvene rizike i krizna stanja



Izvor: Obrada autora

## 5. ZAKLJUČAK

Krizne situacije, bilo da su političke, ekonomske, ekološke ili epidemiološke naravi, rezultiraju turbulentnim promjenama na globalnim tržištima uključujući turizam i ugostiteljstvo. Učinkoviti krizni menadžment pomaže optimizirati poslovanje te pretpostavlja akumulaciju financijskih sredstava rezerviranih za osiguranje stabilnosti poslovanja u kriznim situacijama. Socioekonomski učinak kriznog menadžmenta možda je i njegov najvažniji aspekt. Isti predstavlja platformu za razvoj stabilnog, dugoročnog poslovanja te osigurava radna mjesta u lokalnoj zajednici.

Rad prikazuje kako je perspektiva razvoja turizma ovisna o društvenim faktorima. Na putovanja i boravak turista utječu globalni čimbenici poput globalizacije, demografske promjene, bolesti, ratovi i nemiri. Prethodnih godina turizma je pogodila globalna kriza izazvana COVID-19 virusom. Osim negativnih posljedica u poslovanju (stečaj, veliki financijski gubici, izgubljena radna mjesta i sl.), sa sobom donijela je i učinke koji su smanjili masovnost, utjecali na čišći okoliš i povezanost u međuljudskim odnosima. Istraživanjem potvrđuju činjenica da su ljudi spremni za putovanja i u nepovoljnim, odnosno kriznim situacijama i da prihvaćaju nove trendove putovanja. Pojam putnika sklon je mijenjaju, kako u ponašanju, tako i njegova tehnološka osviještenost i želja za sigurnošću. Transformacije putovanja, ponašanje putnika i budućnost turizma povezna je s održivim oblicima i mjerama za razvoj. Tehnološki napredak ima veliku ulogu u razvoju poslovanja jer omogućuje jedinstvena iskustva te mijenja načine konzumiranja sadržaja prilagođavajući ih potrebama i preferencijama gostiju. Tehnološke inovacije koje kroz digitalizaciju usluga mijenjaju uzorke ponašanja turista postale su standard poslovanja te su platforma za daljnja promišljanja, inventivnost, efektivnost i efikasnost.

Rad je detektirao afirmaciju senzibilnosti spram potreba lokalne zajednice te pružanje podrške mikro, malom i srednjem poduzetništvu kroz ugostiteljstvo i turizam. Prepoznata je važnost etičkih i socijalnih standarda u poslovanju u vremenima zdravstvene krize. S druge strane inovacije koje su ubrzano implementirane u hotelsko poslovanje u cilju postizanja zdravstvene sigurnosti, predstavljaju trajnu promjenu i u svom transformiranom obliku, ostaju aktualne i u *post Covid* turizmu.

## LITERATURA

1. Argent Health & Safety (2024). <https://www.argentonline.uk.com/default.aspx>, pristupljeno 23.02.2024.
2. Bartik, A. W., et al. (2020). *How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey* (No. w26989). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26989>
3. Floričić, T. (2022). *Suvremeno hotelijerstvo – izazovi nove konkurentnosti*, Sveučilište Jurja Dobrile u Pulj, Republika Hrvatska.
4. Global economic impact trend (2020), <https://wtcc.org/Portals/o/Documents/Reports/2020/Global%20Economic%20Impact%20Trends%202020.pdf?ver=2021-02-25-183118-360>, pristupljeno 14.12.2023.
5. Gössling, S., Scott, D., Hall, C.M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1): 1–20., <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
6. Gursoy, D., Chi, C.G., Chi, O.H. (2020). *COVID-19 Study 2 Report: Restaurant and Hotel Industry: Restaurant and hotel customers' sentiment analysis. Would they come back? If they would, When?* (Report No. 2), Carson College of Business, Washington State University. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1788231>
7. Hall, C.M., Scott, D., Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3): 1–22., <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
8. Hitrec, T., i Hendija, Z. (2000). Novi pomaci u turističkoj politici Europske unije, *Ekonomski misao i praksa*, 9(1): 63-77.
9. Horwath HTL (2020). Croatia Hotel Industry – Covid-19 Impact - Sentiment Survey, <https://horwathhtl.hr/de/pdf-library>, 09.11.2023.
10. HTZ. (2020), <https://www.htz.hr/hr-HR/opce-informacije/regulativa/strateski-i-programski-dokumenti>, 17.11.2023.
11. Ignite Economics (2018). *The economic contribution of UK hospitality industry*, <https://www.ukhospitality.org.uk/page/EconomicContributionoftheUKHospitalityIndustry2018>, 17.11.2023.
12. Karanović, G., Štambuk, A., Jagodić, D. (2020). Profitability performance under capital structure and other company characteristics: an empirical study of croatian hotel industry, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 8(1): 227-242.
13. Kim, J.K., Lee, S.K., Tang, L.R. (2020). Effects of epidemic disease outbreaks on financial performance of restaurants: Event study method approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43: 32–41., <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.015>
14. Lazić, N., Lazić, V., Kolarić, B. (2020). First three months of COVID-19 in Croatia, Slovenia, Serbia and Federation of Bosnia and Herzegovina – Comparative assessment of disease control measures. *Infektološki glasnik*, 40(2): 43-49., <https://doi.org/10.37797/ig.40.2.1>
15. Mačkić, V. (2020). *Hrvatska zimmerfrei ekonomija*. Friedrich-Ebert-Stiftung.

16. Mataković, H. (2020). *COVID-19, kriza, provedba sigurnosnih mjera i turizam*, Institut za turizam, Zagreb.
17. Mikac, R. (2020). COVID-19 pandemic and crisis management in the Republic of Croatia. *Anali Hrvatskog politološkog društva*, 17(1): 31-55., <https://doi.org/10.20901/an.17.02>
18. Nastić, M. (2020). Odgovor države na bolest COVID-19: na primjerima Hrvatske i Srbije. *Pravni vjesnik: Časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku*, 36(3-4): 69-90. <https://doi.org/10.25234/pv/11003>
19. National Restaurant Association (2020). *Restaurant Industry Facts at a Glance*, <https://restaurant.org/research/restaurant-statistics/restaurant-industry-facts-at-a-glance>, 10.11.2023.
20. Prester, J. (2010). *Menadžment inovacija*, Sinergija, Zagreb.
21. Republika Hrvatska, Ministarstvo turizma i sporta, Hrvatska turistička zajednica (2020) *Safe stay in Croatia*, <https://www.safestayincroatia.hr/en>, 14.01.2024.
22. Rihelj, G. (2020). Putuj lokalno i domaći gosti bit će glavni fokus na dan nakon koronavirusa. Budite spremi. *HR Turizam: Turistički News Portal*. Dostupno na: <https://hrturizam.hr/putuj-lokalno-i-domaci-gostibit-ce-glavni-fokus-na-dan-nakon-koronavirusa-budite-spremi>, 14.12.2023.
23. Share Care (2020). <https://www.sharecare.com/group/forbes-travel-guide>, 18.12.2023.
24. Sjursen, A. (2020). JLL tvrtka, <https://www.us.jll.com/en/trends-and-insights>, pristupljeno 13.12.2023.
25. UNWTO (2020). <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>, 13.12.2023.
26. UNWTO (2023). <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-end-2023-close-to-90-of-pre-pandemic-levels>, 27.12.2023.
27. We Work (2020). <https://weworkremotely.com>, 10.12.2022.
28. World Travel and Tourism Council (2020). Croatia 2020 annual research: Key highlights. Dostupno na: <https://wttc.org/Research/EconomicImpact/moduleId/704/itemId/96/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload>, 01.12.2023.
29. Worldreach (2020). <https://worldreach.com/markets-and-capabilities/seamless-traveller-journey>, 16.12.2022.
30. WTTC, (2020). *Security & Travel Facilitation* | WTTC Initiatives | World Travel & Tourism Council (WTTC), 16.12.2022.
31. WTTC (2021). <https://wttc.org/News-Article/WTTC-releases-Mental-Health-Guidelines-to-aid-the-recovery-of-Travel-and-Tourism>, 14.01.2022.



*Web stranice istraženih hotelijera*

Hoteli	web stranica	Pristupljeno
Rixos Premium Hotel Dubrovnik	<a href="https://www.rixos.com/hr/hotel-resort/rixos-premium-dubrovnik">https://www.rixos.com/hr/hotel-resort/rixos-premium-dubrovnik</a>	04.01.2024.
Hotel Bellevue Dubrovnik	<a href="https://www.adriaticluxuryhotels.com/hr/hotel-bellevue-dubrovnik/">https://www.adriaticluxuryhotels.com/hr/hotel-bellevue-dubrovnik/</a>	04.01.2024.
Radisson Blue Resort & Spa, Split	<a href="https://www.radissonhotels.com/hr-hr/hoteli/radisson-blu-resort-split-spa">https://www.radissonhotels.com/hr-hr/hoteli/radisson-blu-resort-split-spa</a>	02.01.2024.
Ikos Dassia, Corfu	<a href="https://ikosresorts.com/resorts/ikos-dassia/">https://ikosresorts.com/resorts/ikos-dassia/</a>	04.01.2024.
Palladium Boutique Hotel, Mykonos	<a href="https://www.hotelpalladium.gr/">https://www.hotelpalladium.gr/</a>	04.01.2024.
Nana Princess Suites, Villas & Spa, Crete	<a href="https://www.nanaprincess.gr/">https://www.nanaprincess.gr/</a>	04.01.2024.
Aktivhotel Santa Lucia, Torbole	<a href="https://www.aktivhotel.it/en/hotel-torbole-lake-garda/1-0.html">https://www.aktivhotel.it/en/hotel-torbole-lake-garda/1-0.html</a>	03.01.2024.
Turin Palace Hotel, Torino	<a href="https://www.turinpalacehotel.com/">https://www.turinpalacehotel.com/</a>	03.01.2023.
Grand hotel La Favorita, Sorrento	<a href="https://www.hotellafavorita.com/en/">https://www.hotellafavorita.com/en/</a>	04.02.2024.
Ikos Andalusia, Estepona	<a href="https://ikosresorts.com/resorts/ikos-andalusia/">https://ikosresorts.com/resorts/ikos-andalusia/</a>	08.01.2024.
Iberostar Grand Mirador, Tenerife	<a href="https://www.iberostar.com/en/hotels/tenerife/iberostar-grand-el-mirador/">https://www.iberostar.com/en/hotels/tenerife/iberostar-grand-el-mirador/</a>	08.01.2024.
Royal Hideaway Royales Suites, Tenerife	<a href="https://www.ihg.com">https://www.ihg.com</a>	08.01.2024.
Kempinski Nile Hotel Kairo	<a href="https://www.kempinski.com">https://www.kempinski.com</a>	03.01.2024.
Premier Le Reve Hotel & Spa	<a href="https://premieregypthotels.com/en/premier-le-r%C3%aave">https://premieregypthotels.com/en/premier-le-r%C3%aave</a>	03.01.2024.
Rixos Sharm el Sheikh	<a href="https://www.rixos.com/en/hotel-resort/rixos-sharm-el-sheikh-adults-only-18">https://www.rixos.com/en/hotel-resort/rixos-sharm-el-sheikh-adults-only-18</a>	03.01.2024.
Marriott International Inc,	<a href="https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi">https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi</a>	27.12.2023.
Accor SA	<a href="https://all.accor.com/brands/index.en.shtml">https://all.accor.com/brands/index.en.shtml</a>	27.12.2023.

Hilton Worldwide Holdings Inc	<a href="https://www.hilton.com/en/">https://www.hilton.com/en/</a>	27.12.2023.
Radisson Hotels, Melia Hotels International SA	<a href="https://www.radissonhotels.com/en-us/?facilitatorId=ADMITAD">https://www.radissonhotels.com/en-us/?facilitatorId=ADMITAD</a>	27.12.2023.
Una Hotels & Resorts	<a href="https://www.gruppouna.it/">https://www.gruppouna.it/</a>	19.01.2024.
Jadranski hoteli i kampovi	<a href="https://www.jadran-hoteli.hr/">https://www.jadran-hoteli.hr/</a>	04.01.2024.
Red Sea Hotels	<a href="https://redseahotels.com/">https://redseahotels.com/</a>	14.01.2024.
Mediteran Grčka (hoteli)	<a href="https://www.kompas.si/">https://www.kompas.si/</a>	09.01.2024.

**Tamara Floričić,<sup>3</sup> Julijana Tomic<sup>4</sup>**

## **TRANSFORMATIONS OF CONTEMPORARY HOTEL BUSINESS - RESPONSE TO CRISIS SITUATIONS**

### **ABSTRACT**

The aim of the work is to determine which and to what extent the implemented safety procedures have been maintained in the post-pandemic phase and have become the standard of sustainable and stable business. The purpose targets improvement of the competitiveness of the modern hotel industry through the implementation of health protection measures for both hotel guests and staff working in it. The research methodology includes a qualitative desktop survey of the hotel industry in selected Mediterranean destinations, including Croatia, and an evaluation in accordance with the defined indicators of security key protocols of the department in hotel business, along with conducting interviews with randomly selected hotel managers. The work applies methods of analysis, synthesis, generalization and methods of creative thinking. By looking at the position, the paper presents the scientific contribution that could be applied to the hospitality industry. It evaluates the initiatives, procedures and protocols in the hotel industry intensified during the pandemic crisis, which transformed the hotel business and remained implemented in the same as a safety protection mechanism for tourists and tourism workers.

**Keywords:** hotel industry, post pandemic tourism, health crisis, procedures, standards

---

3 Associate professor, Faculty of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“, Juraj Dobrića University of Pula, Croatia, [e-mail: tfloricic@unipu.hr](mailto:tfloricic@unipu.hr)

4 University Master of Business Economics, sales manager, Integral Zagreb, Croatia, [e-mail: julijana.tomic@gmail.com](mailto:julijana.tomic@gmail.com)

Zdravko Šergo,<sup>1</sup> Zorana Miučin<sup>2</sup>

## NATURISTIČKI KAMPING I INICIJATIVE DIONIKA

### Sažetak

Tema rada je razvoj naturizma kroz ispitivanje aktualnog stupnja razvoja, tržišnih promjena kao i pretpostavki daljnjeg razvoja u hrvatskom turizmu. Počela nekomercijaliziranog naturizma evidentna su već sredinom 19. stoljeća (otvaranjem prvih sunčanih lječilišta zasnovano na integralnoj nagosti i prirodnim činiteljima). Sukladno tome, svrha istraživanja je ispitati koncepte razvoja i mogućnosti napretka naturističke kamping ponude na primjeru kampa „Valalta“ u Rovinju. U radu se koristi kombinacija istraživačkih metoda; deduktivna, metoda analize, deskripcije, komparacije, kompilacije i interpolacije zaključaka. Naturistički kamping kao diversificirani oblik provođenja odmora je temelj budućih transformacija u turizmu. Doprinos istraživanja je u isticanju transformacija ponude kampa i destinacije kroz uloge dionika radi praćenja daljnjeg kvalitativnog razvoja.

**Ključne riječi:** Kamping, naturizam, integrirana ponuda, diverzificiranost proizvoda, kamp „Valalta“, mikro lokacija.

---

1 dr. sc., znanstveni savjetnik u trajnom zvanju, Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, e-mail: zdravko@iptpo.hr

2 univ. mag. oec., e-mail: zorana.miučin@gmail.com

## 1. UVOD

Filozofija življenja naturista bazirana je na zdravom stilu života, visokom stupnju moralnosti i etičnosti u ophođenju i ponašanju, regeneraciji duha i tijela prirodnim činiteljima slijedeći maksimu J. J. Rousseaua „povratak čovjeka prirodi“ (Minkov, Trout, 2018). Naznake prvih naturističkih koraka u Hrvatskoj započinju 1934. godine otvaranjem prve naturističke plaže na otoku Rabu (Anđeoska uvala, njem. *Engelsbucht*). Tim činom nastaju fundamenti diferenciranog oblika provođenja slobodnog vremena i odmora utemeljenog na integralnoj nagosti.

Naturizam doprinosi ostvarenju interkulture komunikacije, a nadasve samoostvarenju kao najvišem stupnju razvoja osobe. Kampiranje kao stil života više je od pukog ogoljivanja pred drugima, ono je prihvaćanje čovjeka kao integralnog dijela prirode kao i dugoročno pozitivan utjecaj na okolinu u kojoj se boravi.

Početak procesa afirmacije naturizma implicira spoznaja nositelja turističke politike i dionika turističkog kamping sektora o posebnostima i koristima razvoja selektivnih oblika turizma. Naturizam predstavlja specijalni oblik kampinga zbog diversifikacije turističke ponude od destinacijske do nacionalne razine i naglasku razvoja na integriranom proizvodu i odgovornom turizmu.

Razlog znatne popularizacije tzv. slobodnog ili neobvezujućeg naturizma može se pripisati pojavnostima užurbanog načina života, mogućnosti uključenja u najrazličitijim životnim razdobljima i izbjegavanju članskog vezivanja uz klubove. Naturistički kamp tržišnu prepoznatljivost stvara na relaciji lokacija – akcija – kvaliteta. Isto zahtjeva sinergijsko djelovanje i partnerstvo s domaćim i inozemnim udrugama i organizacijama.

Naturistički kamping pojašnjava se na primjeru kampa „Valalta“, prezentiraju se strateške inovacije ponude radi plasmana na međunarodnom tržištu te iznose potencijalni povoljni i nepovoljni čimbenici daljnjeg razvoja.

Ovaj rad je nastavak i nadopuna istraživanja provedenog za potrebe diplomskog rada Miućin, Z. (2023) pod nazivom „Konceptualizacija i afirmacija naturizma kao specijalnog oblika kampinga u Hrvatskoj.“ S obzirom na to da se radi o izuzetno aktualnoj problematici smatralo se važnim potaknuti dionike na razmišljanje o oblicima kampinga današnjice.

## 2. NATURISTIČKI KAMPING – teorijsko poimanje

Naturizam ili FKK turizam (njem. *Freikörperkultur* ili „kultura slobode tijela“) pripada sferi selektivnih oblika turizma koji se u nas kao fenomen pojavljuje sredinom devetnaestog stoljeća. Neki ga vide kao ideološki pokret, dok ga drugi vide kao komercijalizaciju određene ideje (Smolčić Jurdana, Milohnić, Cvelić Bonifačić, 2009). Naturizam se percipira tvorevinom turizma nastalom kao posljedica potrebe za drugačijim provođenjem slobodnog vremena i odmora. Valja istaknuti kako termin „nudizam“ i „naturizam“ nisu istovjetni, čak kod

naturista pojam „nudizam“ može imati pogrdno značenje. Nudizam je pokret koji propagira, kada je to omogućeno, skidanje odjeće i golo prakticiranje bivanja na javnim prostorima (Sladoljev, 2001). Naturizam je stil života koji slavi kulturu slobodnog tijela i društvene interakcije (Casto, 2003). Definicija naturizma donesena je još 1974. godine od strane krovne organizacije, INF-a, te glasi: „Naturizam predstavlja pokret koji u prvi plan stavlja težnju za povremenim boravkom u prirodi za održavanje pravila zdravog života u harmoniji s prirodom, poštivanju sebe, okoline i za izbjegavanjem ekscesa civilizacije“ (INF, 1974).

Fenomen se može opisati s pomoću maksime Rousseaua „Povratak čovjeka prirodi“ (1762) te Hipokratove zapovijedi “*Vis naturae mediatrix*” ili ljekovita moć prirode. Priroda se ne promatra samo kao temelj života, već se promatra i slojevitija sposobnost upravljanja njegovim funkcioniranjem, kako u pogledu zdravlja individue, tako i u pogledu onoga što nas održava na životu (INF, 2021). Liječnici mahom ističu ljekovitost kupanja bez odjeće i izlaganja nagog tijela suncu (...), vraćamo se našem podrijetlu, ujedno prvi oblici života nastali su u moru (Sladoljev, Pilar, 2019). Poradi razumijevanja iskonske biti naturizma neophodno je razlučiti kojim aspiracijama i načelima života naturisti pretendiraju.

Naturizam (i nudizam) je višestruk koncept koji varira i geografski i tijekom vremena; primarni element naturističke supkulture je bivanje bez odjeće (West, 2018). Za mnoge ljude samoostvarivanje uključuje potrebe za spoznajnim razumijevanjem (upoznavanje novog, istraživanje, stjecanje znanja) i estetske potrebe, npr. za glazbom, umjetnošću, poezijom, ljepotom, redom (Dujmović, 2014). Suvremeni naturisti streme ka ostvarivanju jedinstvenih vlastitih potencijala. Izražena je osjetljivost prema lokalnoj kulturi, svjesnost o socijalnim utjecajima, u potrazi su za međukulturalnom komunikacijom, javlja se težnja za ostavljanjem pozitivnog utjecaja na naturističko mjesto (Carr-Gomm, 2012, *British Naturism society*, 2023). Turizam posebnih interesa također ima veliki socijalni doprinos, koji se očituje prvenstveno u razvoju društvenih odnosa, u psihičkom i emocionalnom razvoju osoba, posebice djece, za koju je iznimno važno da provode vrijeme u prirodi i da upoznaju prave vrijednosti te odnos prema prirodi (Rudančić, Kulić, 2022). Nadalje, boravak u prirodi doprinosi mentalnom oporavku i zadovoljstvu osobe (Yang, et al., 2022).

Literatura identificira tri opće motivacijske skupine naturizma - ljudsku motivaciju, motivaciju za putovanje i motivaciju nudizma/naturizma te identificira niz dodatnih čimbenika motivacije naturista, koji uključuju naturalizam i opuštenost, seksualnost, stereotipne motivacije putovanja te osobnu i obiteljsku motivaciju (Andriotis, 2016, Fayard, 2015). Naturističko kampingiranje je stil života i kompromis između onoga čemu naturisti pretendiraju i financijskih sredstava kojima raspolažu (Peršić, Janković, Cvelić Bonifačić, 2017).

Zaključno, teorijski doprinosi vezano za naturizam baziraju se na humanizaciji, revitalizaciji i oplemenjivanju sociokulturne i prirodne okoline u kojoj se boravi, ali i na ispitivanju razina regeneracije pojedinca.

### 3. NATURISTIČKI KAMP „VALALTA“ - ODGOVORNE TURISTIČKE PRAKSE

„Valalta“ je najveće naturističko središte u Hrvatskoj s tradicijom primjene ekspertize u razvoju i oblikovanju ponude za vjerne poklonike naturizma. Međunarodno prepoznata po njegovanju naturizma, „Valalta“ desetljećima uživa povjerenje gostiju i postaje prvim izborom „naturističkog raja“.

#### 3.1. Dizajn istraživanja

Kamp „Valalta“ je odabran kao uzorak istraživanja u ovom radu zbog povijesnog značaja, povećanja potražnje, ali i vjernosti gostiju s tradicionalnih tržišta, selektivnosti i diferenciranosti naturističke ponude i odgovornih inicijativa s ciljem promjene imidža hrvatskog naturizma. Svrha istraživanja je utvrditi prilike za afirmaciju naturizma kroz situacijsku analizu okruženja. Ukazuje se na tržišno pozicioniranje kampa, tip smještaja i razine popunjenosti kao i procese razvoja naturističke kamping ponude pomoću analize čimbenika utjecaja (STEEPLE analize) kampa i stavljanjem u vezu s potencijalnim pozitivnim i negativnim posljedicama (eksternalijama). Koristila se kombinacija istraživačkih metoda; deduktivna, deskripcije, komparacije, kompilacije i interpolacije zaključaka na temelju metode analize *web* sadržaja tvrtke i međunarodnih kamping organizacija kao i dostupnih podataka odjela Plana i analize „Valalte“. Polazi se od utvrđivanja uzročno-posljedičnih veza između odgovornih inicijativa kamping ponude i ograničenja okruženja, s namjerom prijedloga tri razvojne perspektive inoviranog (integriranog) naturističkog kamping proizvoda (Pogl. 4).

#### 3.2. Popunjenost kapaciteta i struktura posjetitelja

„Valalta“ se prema nacionalnom Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi (NN, br. 54/2016) svrstava u kategoriju »kamp«. U nastavku slijede kvantitativne determinante poslovanja poduzeća u rasponu od 2016.<sup>3</sup> do recentne 2022. godine. Kamp je otvoren za goste u prosjeku 153 dana, te se promatraju dani popunjenosti prema tipologiji smještaja, kronologija vremenske distribucije noćenja, kao i postotak iskorištenosti kapaciteta (Tablica 1). Najviše se noćenja ostvaruje u vrhuncu ljetne sezone od lipnja do kolovoza, kao idealnog perioda za kampiranje što zbog vremenskih uvjeta što zbog ljetnih praznika.

---

3 Godina „odcjepljenja“ dijela teritorija FKK kampa za potrebe otvaranja tekstilnog kampa „Val Saline“.

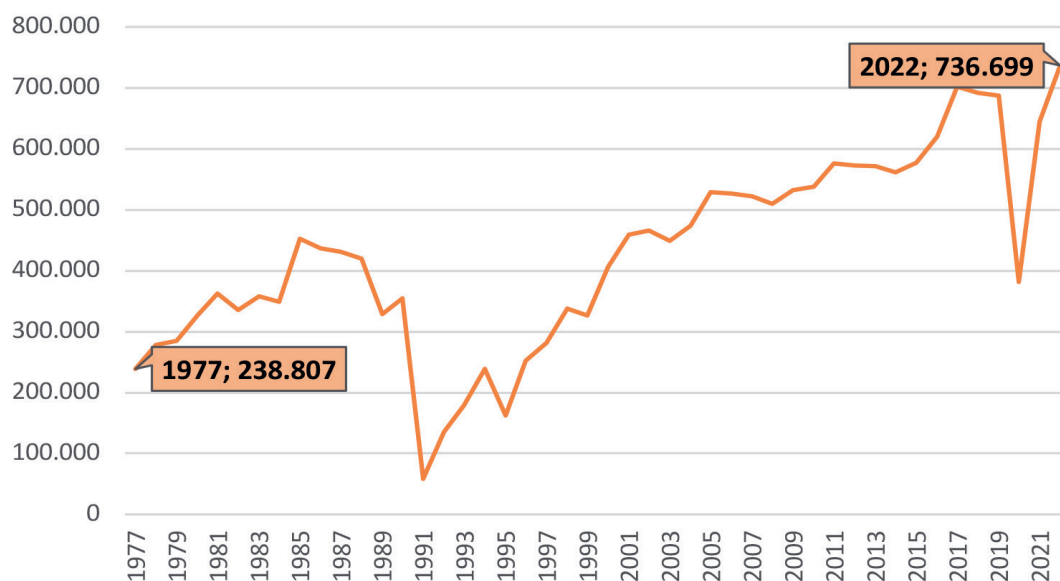
**Tablica 1.** Popunjenost prema tipu smještaja (u danima) - "Valalta", 2016. - 2022.

Godina Tip smještaja	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
APARTMANI	97	97	97	94	65	102	114
BUNGALOVI	106	106	110	109	72	114	131
MOBILNE KUĆICE	83	84	81	78	43	70	81
KAMP	74	77	74	74	47	79	88
UKUPNO	79	82	79	78	49	82	91

Izvor: Izrada autora prema podacima odjela Plana i analize

Ipak, kroz godine promatranja primjetno je rasterećenje noćenja u tim mjesecima i povećanje istih u svibnju i rujnu što se može pripisati činjenici postojanja širokog dijapazona sadržaja koji imaju sposobnost okupirati pažnju i animirati kampista neovisno o vremenu. U narednom su prikazu obuhvaćena noćenja u kampovima „Valalta“ i „Val Saline“ (od 2016. godine). Iz grafikona je vidljivo kako je segment naturističkog kampinga sposoban u relativno kratkom roku nakon kriznog razdoblja, povratiti se prijašnjim ili još uspješnijim rezultatima. Poduzeće doživljava do sad najveći rast u domeni broja noćenja u 2022. godini s ostvarenih 736.699 noćenja što čini povećanje od zavidnih 208,5 % u odnosu na početnu promatranu godinu (1977.).

**Grafikon 1.** Vremenska distribucija noćenja od 1977. do 2022.



Izvor: Izrada autora prema podacima odjela Plana i analize



Usporedno s razvojem kampa i unapređenjem kamping usluge kroz godine, razvijala se i potražnja. Vodeća emitivna tržišta u 2021. godini ostvaruju udio od 87,4 % od ukupnih noćenja u „Valalti“, a u narednoj se godini udio povisuje na 97,3 % čime se naslućuje trend rasta popularnosti prakticiranja naturističkog kampiranja u šest zemalja (Njemačka, Austrija, Italija, Nizozemska, Slovenija i Češka). Naturisti koji posjećuju kamp u 2022. godini većinskom su dijelom Nijemci (50,85%) potom slijede Austrijanci (19,27 %), Talijani (7,01 %), Slovenci (4,08 %) i Nizozemci (3,61 %). Najveće povećanje u broju pristiglih gostiju bilježi se kod njemačkog (+1.676) i talijanskog (+1.600) tržišta čime se i potvrđuje činjenica proizašla iz ACSI-ovog istraživanja (2019) gdje se navodi kako talijanski kampisti postaju sve zainteresiraniji za uključivanje u naturističke tokove. Obično su naturisti gosti s visokim obrazovanjem i vrlo lojalni, najčešće obitelji s djecom od 3 do 14 godina (50 %), u starosnoj dobi od 25 do 50 godina (82 %) (Sladoljev, 2009) odnosno generacija 'X' (1965. – 1980.) i Milenijalci (1981. – 2000.).

Kreativne fakultativne usluge, aktivnosti, atrakcije, animacije i sadržaji preuzimaju ulogu stimuliranja potražnje. S obzirom na sve veću posjećenost, ne isključuju se činjenice potencijala daljnjeg rasta zainteresiranosti za boravkom u ovome kamp naselju kao i popularizacije naturizma u Istri.

### 3.3. Selektivnost i diferenciranost naturističke ponude

Specijalizacija ponude zasnovana na što širem i raznovrsnijem dijapazonu proizvoda, usluga i aktivnosti osigurava preduvjete za ostvarenje želja, potreba i aspiracija suvremenih kampista naturista kao i podizanje kvalitete cjelokupne ponude. Isto opravdavaju i nagrade dodijeljene kampu „ANWB Erkende camping TOP 2023“ i „ADAC Superplatz 2023“. Specijalizacije ponude podupiru organizacije s kredibilitetom promotora naturizma i kampinga (Međunarodna naturistička federacija – INF / FNI, Društvo naturista Hrvatske – DNH, *Allgemeiner Deutscher Automobil Club* – ADAC, Europska kamping federacija i Udruga parkova za odmor – EFCO & HPA (*European Federation of Camping site Organisations and Holiday Park Associations*) i Međunarodni savez za kamping i karavaning – FICC (*Fédération Internationale de Camping, Caravanning et Autocaravanning*).

Promatranjem kampa s aspekta prostorne ambijentalnosti atraktivnost naturističkog kampa čini prirodni prostor udaljen od gradske vreve i ljetnih gužvi, situiran u pošumljenoj oazi na četiri kilometara dugoj obali, prostirući se na 120 hektara. Kamp je pozicioniran na samome ulazu u Limski zaljev. U mediteranskoj šumi kampa koja pruža bogatstvo hlada, zelenila i svježeg zraka koegzistiraju biljne i životinjske vrste čime se čuva prirodna biološka raznolikost. Plaže i prilazi su uređeni nasipima sitnog kamenja i pijeskom, redovito su održavani sukladno propisima, anulira se mogući otpad te se izbjegava masovna betonizacija, a kako bi se očuvalo podmorje i morski svijet. Prirodni prostor polazišna je točka prostornog planiranja kampa sukladno lokacijskim mogućnostima.

„Valalta“ osim naturizma u sferi kampinga primjetno razvija i inačice specifičnih oblika suvremenog turizma. Na prvoj stranici promotivnog materijala kampa stoji: „*Valalta je pravo mjesto za nezaboravan i idiličan obiteljski odmor*“. Obiteljski turizam implicira segment s najvećim prihodima i gotovo najduljim boravkom te predstavlja osnovni stup ponude koji se širi ka periferiji i biva nadograđivan elementima sljedećih tipova turizma: odmorišno-kupališni, nautički, avanturistički, sportsko-rekreativni, *wellness* i *beauty*, joga, gastronomski, pivski, eko i ambijentalni, zdravstveni, izletnički, kongresni. Proizvodnja u vlastitom aranžmanu ovog kampa obuhvaća proizvodnju piva, uzgoj junadi, pekaru i slastičarnicu. Dakle, klijenti iako preferiraju odmor i sunčanje na plaži kao primarni motiv dolaska, pretendiraju aktivnostima kojima se ne stignu baviti u svakodnevici. Kamp im to osigurava različitim aspektima ponude (slika u daljnjem tekstu).

**Slika 1.** FKK kamp “Valalta” u slikama



Izvor: Izrada autora prema <https://www.facebook.com/valalta.rovinj/> (23.5.2023.)

Suvremenu smještajnu ponudu kampa čini 1.532 kamp parcele i 219 mobilnih kućica smještajnog kapaciteta 5.253 gostiju, a od čvrstih objekata, naturistima je na raspolaganju 219 bungalova i 208 apartmana s ukupno 918 ležaja. Dakle, u kampu postoji 2.178 smještajnih jedinica koje mogu prihvatiti i do 6.171 gostiju bez manifestiranja ikakve degradacije okoline (Interni podaci poslovnog subjekta, 2023). Zbog tako visokih brojki, u mnogo se pojedinaca može pojaviti misao kako je riječ o masovnom tipu turizma, međutim atribut „masovnosti“ ne mora i nerijetko nije pripisan „Valalti“ zbog veličine prostora te izgrađenosti infrastrukture i suprastrukture koja odgovara prihvatnom kapacitetu.

### 3.4. Odgovorne inicijative

Odgovornim inicijativama kamp nastoji na dugoročno održiv način upravljati raspoloživim resursima i energijama, zaštititi okoliš te racionalizirati potrošnju ulaganjem u obnovljive izvore energije kao što su sunčana elektrana i desalinizator morske vode. Zbog rastuće potrebe za električnom energijom i vodom kao osnovnim resursom, kamp kontinuirano iznalazi načine racionalizacije potrošnje, a da se pritom ne umanja kvaliteta usluge ili dovede u pitanje zadovoljstvo i komfor gosta. Klijenti postaju sve osjetljiviji i ekološki osvješteniji naprama problematici očuvanja prirodnog prostora u kojemu uživaju boraviti. Racionalizacija potrošnje djeluje pozitivno i u pogledu promoviranja „Valalte“ kao društveno odgovornog poslovnog subjekta.

Novije tehničko-tehnološke odgovorne inicijative su sunčana elektrana i desalinizator, pokretni uređaji za eliminiranje crnih i kaljužnih voda s brodice i električne punionice za automobile. Nadalje, vrši se uređenje okoliša sadnjom autohtonog raslinja (osobito grmolike listopadne trajne biljke brnistre prema kojoj je i formiran zaštitni znak poduzeća), gradnjom suhozida te postavljanjem garnitura za sjedenje od masivnog kamena u ambijentalnom uređenju. Sigurnost se unaprjeđuje brigom o pristupnim prilazima, te higijenskim prostorijama (uvjetima) za osobe s posebnim potrebama (inkluzivni turizam). Provođe se kontinuirane edukacije zaposlenika (HACCP edukacija i HACCP interni audit za ugostiteljske i proizvodne objekte u kampu, pogonu prerade mesa i maloprodajne objekte u vlasništvu „Valalte“).

Nacionalne i međunarodne kamping organizacije potenciraju stvaranje etabliranih odnosa između predstavnika kamping saveza i dionika turističkog sektora. Suradnjom i dijeljenjem ekspertize nastoje kontinuirano unaprjeđivati kamping sektor prilagođavajući se suvremenim trendovima i nadvladavajući barijere na globalnoj razini. Vrijednost djelokruga njihova rada i napora ogleda se u diseminaciji znanja i edukaciji nositelja kamping ponude i konzumenata. Sposobnost ulijevanja povjerenja u vjerne poklonike kampinga rezultiralo je percipiranjem kampa kao mjesta za reformu života i puta ka samoostvarenju. Slijedom, kredibilitet kamping organizacija biva izgrađen na fundamentu vjerovanja u, i ukazivanja, na važnosti oplemenjivanja sociokulturne i ekološke dimenzije posjeta. Nacionalni savezi, udruge, naturističke i kamping organizacije nastoje pozicionirati kampove kao područja koja vraćaju čovjeka prirodi i podsjećaju na neizmjernu vrijednost nematerijalnog bogatstva poput slobode, zdravlja, skromnosti i jednostavnosti. Na temelju svih opisanih, tj. poduzetih mjera, od visokotehnoloških do organizacijskih solucija, uočava se pripravnost za učenjem i preuzimanjem odgovornosti kroz brojne modele oporavka.

## 4. NATURISTIČKI PROIZVOD – integriranost ponude

Poglavlje je namijenjeno pregledu promišljenih pravaca o daljnjim perspektivama domaćeg naturističkog kamping proizvoda. Ispituje se situacijska analiza okruženja.

### 4.1. Situacijska analiza okruženja i prilike za afirmaciju naturizma

Utjecaji u turizmu različite su tipizacije, međusobno isprepleteni utječu na afirmaciju tržišta kao i na oblikovanje odnosa između polova. *STEEPLE* modelom analize (More, Probert, Phaal, 2015) nastoje se identificirati potencijalni pozitivni i negativni čimbenici koji koegzistiraju u makro okolini naturističke kamping ponude u Hrvatskoj. Riječ je o varijablama koje utvrđuju odnose, percepcije i veze dionika stvarajući mrežu perspektivnih faktora naturizma. Tablica može poslužiti i kao podloga za strukturiranje *SWOT* analize mogućnosti razvoja FKK ponude.

Dolazi se do spoznaje o potrebi za izgradnjom imidža kampova kao i emocionalnom povezivanju polova u svrhu nadvladavanja barijera. Finalno se na primjeru razvoja „Valalte“ kao mikro lokacije predlaže strateški trokut djelovanja na relaciji lokacija – akcija – kvaliteta te se naposljetku elaborira validnost istraživačkih hipoteza.

**Tablica 2.** STEEPL analiza naturističkog kampinga

Vrsta utjecaja	Potencijalni povoljni učinci	Potencijalni nepovoljni učinci
<b>Sociokulturni</b>	Humanizacija	Voajerizam
	Poštovanje	Kriminalne radnje
	Interkulturalna komunikacija	Demonstracijski efekti
	Ekspanzija horizonta	Usiljena gostoljubivost
	Bijeg od korporativnih i materijalnih utjecaja	Komercijalizacija ideologije
<b>Tehnološki</b>	Online recenzijski portali	Internetske prijave
	Vizualni i digitalni marketing	Nepovjerljivi izvori
	Mobilne i internet aplikacije	Cjenovna diskriminacija
	Poslovna tehnološka rješenja	Prisilni oglasi
	Web stranice, direktna distribucija i društvene mreže	Slabljenje značenja ljudske “note” u isporuci usluga

## TURIZAM I TRANSFORMACIJE

### Odgovori na krizna stanja

<b>Ekonomski</b>	Razvoj destinacije	Sezonalnost poslovanja
	Zapošljavanje lokalnih rezidenata	Rigidna politika oporezivanja
	Transferi znanja i prihodovanje, poticajni uvjeti za ulaganja u kamping	Financijska kriza na emitivnom i receptivnom tržištu
	Profesionalno usavršavanje	Skupoća energenata
	Viši životni standard	Opće povećanje cijena
<b>Etički</b>	Tolerancija, ravnopravnost i razumijevanje	Nepoštivanje utvrđenih pravila FKK kampa
	Etičnost u poslovnim dogovorima	Ugrožavanje sigurnosti nesavjesnim radnjama
	Jednakost i transparentnost, pravo na putovanje i odmor	Remećenje mira neprilagođenim ponašanjem
	Usklađen odnos na relaciji lokalno - strano	Stav superiornosti nad osobljem
	Promocija ekološke i kulturne osviještenosti	Pretjerivanje u zahtjevima i željama gostiju
<b>Politički</b>	Odgovorne inicijative kao fokus nositelja turističke politike	Izostanak promotivnih aktivnosti na svim razinama - lokalna, regionalna i nacionalna
	Rad kamping udruga i krovnih organizacija	Izostanak Master plana razvoja kampinga, kao i specijalnih oblika kao što je FKK kamping
	Etabilirani odnosi i suradnja s jedinicama lokalne samouprave, posrednicima i drugim interesnim dionicima	
<b>Legislativni</b>	Zakoni i provedbeni propisi iz područja ugostiteljstva i turizma	Dugotrajnost u rješavanju problematike vezane uz turističko zemljište i obavljanje gospodarske djelatnosti na pomorskom dobru
	Utvrđenost fizičkih standarda i standarda kvalitete usluge, odnosa prema gostu, poznavanja stranih jezika i osposobljenosti kadra	Radno zakonodavstvo i kontrola, porezno opterećenje, olakšani uvjeti ulaska u "sivu" ekonomiju

<b>Ekološki (održive inicijative u kamping turizmu)</b>	Očuvanost prirodnog okruženja	Nesvjesno zagađivanje prostora kampa
	Buđenje ekološke svijesti i pismenosti od najmlađe dobi, promocija zdravog života	Izostanak znanja o pravilnom odlaganju otpada kao i zbrinjavanju crnih voda
	Sinergija čovjeka i okoline	Izranjanje morskih vrsta kao "suvenira"
	Revitalizacija duha i tijela	Upotreba materijala koji se ne mogu reciklirati
	Digitalna detoksikacija	

Izvor: Samostalna izrada

Situacijska analiza okruženja reflektira jake varijable koje utvrđuju naturizam kakav se poznaje danas. U prvome redu, pozitivne stavke ogleđaju se u specijalizaciji naprama stihijske unificirane kamping ponude, poticanju svjesnosti o nužnosti valorizacije i konzerviranja prirodnog prostora kao i neminovnosti iskrene interkulturalne komunikacije na relaciji između domaćina i gosta. Potencijalne slabe strane kao što su usiljena gostoljubivost pa do nesavjesnog zagađivanja okoliša i neprimjerenih radnji, mogu se eliminirati najvažnijim kvalitativnim čimbenikom – znanjem, odnosno diseminacijom i ekspanzijom istog. Turističke transformacije bi se u daljnjem razvoju trebale razvijati u sljedećim pravcima:

- **Naturistički kamping kao holistički proizvod:** Zasnovanost ponude na prirodnim činiteljima, uvjetima za psiho-fizičku regeneraciju, sportsko-rekreativnim sadržajima, stvaranju vlastitim rukama, upuštanju u kulinarskim užicima i kvalitativnom provođenju slobodnog vremena.
- **Zdravlje i njega tijela:** Sunčane „kupke“, medicinska gimnastika, elektroterapija, masaže (sportsko medicinska, *hot – stone* i varijacije), aromaterapija – uporaba autohtonog bilja i eteričnih ulja, kupanje u moru.
- **Diseminacija znanja:** Edukacija osoblja o principima naturističkog životnog stila, operativnim znanjima i interpretacijskim vještinama. Informiranje gostiju o pravilima ponašanja prilikom boravka u kampu (po prijavi – na dolasku) – plasiranje materijala koji pridonose eliminaciji reperkusija. Naime, u ovoj ponudi se klijentela u 70 % slučajeva vraća više godina u isto središte (Sladoljev, 1999).
- **Unapređenje psihološkog određenja posjeta:** (...) osjećaj ugone (gost nije prevaren i izigran), komocije i važnosti (dobrodošlice, ljubaznosti) (Gržinić, 2018).
- **Specifična promocija naturizma:** U prvome redu u naturističkim publikacijama (**Belgija:** *FBN-INFO*, *La Petite Gazette*, *Natuurleven*, *Naturist International*, *Sport et Soleil – INFO*, *Blootgewoon*, **Njemačka:** *Der Naturist*, *FreiKörperKultur*, **Austrija:** *Nahtlos*

Braun, Švicarska: *Die neue Zeit*, *Bulletin SNF/FSN*, **Hrvatska**: DNH, **Italija**: *InfoNaturista*, **Nizozemska**: *Naturisme*, *ZonneWijzer*, **Slovenija**: ZDNS), na specijaliziranim sajmovima (**DE**: F.R.E.E. München, „CMT“ Stuttgart, **NL**: *Caravana Leeuwarden*, *Vakantiebeurs Utrecht*) i društvenim mrežama (*Skinbook* – cca. 8000 članova, *Facebook*, a za nove generacije: *Instagram* i *TikTok*).

Zaključuje se da će odluka o povratku u kamp biti predodređena doživljajem koji se ranije realizirao, kvalitetom (unaprjeđenje standarda posjeta, usluge i proizvoda), ljubaznosti i kompetentnosti osoblja, a nadasve boravkom u prirodnoj oazi mira.

#### 4.2. Atraktivnost i međunarodna prepoznatljivost mikro lokacije

Prijedlog razvoja kampa „Valalta“ kao mikro lokacije prema strateškom trokutu zasnovanom na relaciji lokacija – akcija – kvaliteta odnosno s aspekta destinacije (aktivnosti atrakcijskog miksa), turističkog marketing miksa i determinanti kvalitete (unaprjeđenja odabranih varijabli) strukturiran je u nastavku.

##### ✓ **Perspektiva I. Profiliranje „6A“ elemenata atraktivnosti turističkog središta i točke fokusa:**

1. **Atrakcije:** tipizirani atrakcijski spletovi – prirodni (more, klima, insolacija, flora i fauna, morski svijet) i stvoreni (avanturistička igrališta, mini tematski parkovi, uklopljenost arhitekture u krajobraz).
2. **Aktivnosti:** sport i rekreacija, knjižnica (strana i domaća literatura), tečajevi (plesa, kuhanja, fotografije, jezika) i radionice (slikanja, modeliranja gline), joga i meditacija.
3. **Animacija:** tematske i zabavne večeri za sve uzraste, koncerti, kazališne priredbe i lutkarske predstave, aerobik programi, simbioza ponude (*wellness* i čokolada).
4. **Pristup:** oznake na putu, izgradnja prometnica i uređenje biciklističkih puteva, arhitektonske alternacije za osobe s invaliditetom, odgovorno uređenje obale i pristupa moru.
5. **Dostupni aranžmani:** kamp, apartmani, bungalovi, pokretne kućice, *glamping* šatori, puni pansion, polupansion + prijevoz + dodatne fakultativne usluge, medijatori –putničke agencije, turoperatorori.
6. **Pomoćne usluge:** marketinški naponi, razvojne politike, koordinacija poslovnih aktivnosti i zadataka, održavanje, prevođenje.

✓ **Perspektiva II. Redefiniranje „8P“ naturističkog marketinškog miksa i točke fokusa:**

1. **Proizvod:** diversificiran, kreativan, inovativan, dinamičan, visoka razina involviranosti, personalizirana usluga, ekspertiza.
2. **Cijena:** konkurentnost, cjenovna politika - za individualnog gosta, obitelji, V.I.P., paušalna, ovisno o periodu (predsezona, sezona), u skladu s kvalitetom.
3. **Promocija:** specijalizirane publikacije, sajmovi i digitalni marketing.
4. **Distribucija:** direktna (bez posrednika) i indirektna (specijalizirane putničke agencije i mali turoperatori).
5. **Ljudi:** najvažniji segment, komunikacija, stimulacije, ugodno radno okruženje, stručne edukacije, profesionalno usavršavanje.
6. **Procesi:** automatizacija, podjela zadataka, vertikalna i horizontalna organizacijska komunikacija, odmak od rigidnih hijerarhijskih organizacijskih struktura, timovi i projekti.
7. **Produktivnost i kvaliteta:** prilagodljivost, fleksibilnost, razmišljanje izvan okvira, ulaganje i investiranje u materijalne i nematerijalne aspekte, planiranje – dugoročno, srednjoročno i kratkoročno.
8. **Fizički dokazi:** prepoznatljivost kampa, izgled zaposlenika, uređenje i dekoriranje, hortikultura, simboli, vjerodostojnost, kredibilitet.

✓ **Perspektiva III. Unapređenje „3S“ varijabli i točke fokusa:**

1. **Sanitarni čvorovi:** higijena, čistoća, osvjetljenje, mirisi, glazba, opremljenost, lociranost, inkluzivnost, funkcionalnost.
2. **Sigurnost:** zaštitari, spasioci, aplikacija mjera zaštite – oznake, putokazi, informiranje, pravodobne i efikasne reakcije u slučaju negativnih pojavnosti.
3. **Servis (osoblje):** povjerenje, profesionalizam, znanje, poštovanje, interakcija, interpretacija, asistencija, timski rad i usmjerenost potrošaču.

Potrebno je: istražiti tržište, pribaviti kapital, razumjeti regulativu i tehnički okvir, ljudski resursi – revizija, razvoj marketing plana, budžetiranje, monitoring i evaluacija ciljeva (Gržinić, 2014). Isto predstavlja niz izazova jer se uloga dionika pomiče s upravljanja okolišem na obrazovanje agenata za pružanje usluga korisnicima (O'Neill, Riscinto-Kozub, Van Hyfte, 2010).

Napori naturističkog kampa trebaju biti usmjereni na predviđanja zadovoljstva potrošača i namjere ponašanja dionika.



## 5. DISKUSIJA

Navedeni koraci (perspektive) su prijedlozi u obliku točaka fokusa koje kroz vrijeme treba provjeravati, nadograđivati i longitudinalnim studijama primjereno usavršavati, a u skladu prilagodbe tržišnim trendovima kao i aspiracijama poklonika naturizma svih generacija. Cilj prvog koraka je podizanje razine kvalitete kampa kao mjesta konzumacije naturističkog proizvoda i kvalitativnog provođenja slobodnog vremena. Drugog, usklađeno djelovanje elemenata marketinga na potrošača da bi ga se pridobilo iz konkurencije i stvarao prijateljski odnos. Trećeg, osiguranje uvjeta za realizaciju primarnih očekivanja gosta kao i njegove iskustvene dimenzije. Nadalje, trajanje prosječnog boravka u naturističkim centrima jest osam dana, međutim nerijetko se poduzimaju i duža putovanja, osobito ljeti, i to u trajanju do tri tjedna. Pozitivna odlika kod turista je privrženost pojedinim središtima. Potonje implicira kako su turisti dugoročno profitabilni gosti. Turistima je godišnji odmor izuzetno bitan, s toga kroz radnu godinu mnogi vode štednju kako bi osigurali financijska sredstva za podmirenje svih troškova putovanja. Prosječna plaća za puno radno vrijeme za zaposlene u EU u 2021. godini iznosi 33.500 € (Eurostat, 2023), a prosječna europska obitelj od tri člana treba za boravak od jedanaest dana u kampu izdvojiti 1.683 €. Prema Tomas istraživanju iz 2019 (Institut za turizam, 2019) zaključuje se kako su prosječni dnevni izdaci u kampovima Hrvatske viši za 21 €, u odnosu na izdatke u kampu „Valalta“ u 2019. godini (47 €).

Smatra se kako će u budućnosti u naturističkim središtima Nijemci i dalje biti najbrojniji gosti, a predikcije do 2025. godine najavljuju kako će putovanja koje realiziraju osobe starije od 60 godina dostići udjel od 40 % (HTZ Njemačka- profili gostiju, 2023). Stoga će biti neophodno kamping ponudu prilagoditi osobama te životne dobi.

Prema ACSI-ovom<sup>4</sup> istraživanju (ACSI, 2023 iz 2019.) godine uočava se da su turisti uglavnom opušteno osobe kod kojih ne postoje trzavice prilikom putovanja, i ulaze u kampove bez predrasuda (osim onih vezano za loše sanitarne čvorove i vrijeme). Razlikuju se jedino po motivima putovanja (Nizozemci dolaze radi bicikliranja, Talijani radi gastronomije i kulture, Nijemci i Britanci radi obalnih ljepota, Španjolci odlaze u ruralne kampove).

Preporuke budućim istraživačima regenerativnog naturističkog turizma su:

- Analiza postojećih praksi - proučiti politike, inicijative, projekte i suradnju između turističkih dionika, javnog sektora i lokalne zajednice;
- Istraživanje utjecaja naturističkog turizma na lokalnu zajednicu - uključujući i ekonomski razvoj, očuvanje kulturne baštine, inkluzivnost, socijalnu pravdu i kvalitetu života;

---

4 Europe's leading campsite specialist (ACSI, izdanja od 1965.g.).

- Sinteza praksi vezanih uz ekološku održivost – istražiti inicijative usmjerene na smanjenje onečišćenja, energetske učinkovitost, upravljanje otpadom i očuvanje prirodnih resursa. Obratiti pažnju na mjere koje su poduzete;
- Razvoj programa i inicijativa usmjerenih na edukaciju - promocija odgovornog putovanja;
- Promatranje učinka programa na promjenu turističkih navika.

Potencijalna ograničenja u istraživanju su:

- dostupnost relevantnih podataka,
- subjektivnost istraživača i predrasude,
- utjecaj vanjskih čimbenika kao što su političke promjene, ekonomska situacija ili društveni trendovi.

Holistički pristup u tome podrazumijevat će specijalizaciju aktivnosti, koordinacije i razvoja tržišta naturističkog kampinga i kampinga općenito.

## 6. ZAKLJUČAK

Afirmacija hrvatske naturističke ponude u prvome redu ovisi o upoznatosti s povoljnim učincima naturističkog kampinga i tendenciji kako nositelja turističke politike tako i predstavnika kampinga na svim razinama za promocijom i revitalizacijom specijalne FKK ponude.

Barijere u razvoju naturizma trebaju predstavljati izazove koje je neophodno nadvladati, a ne ugrozu kojoj se treba prilagođavati. Pronalazak alternativa i prijedloga rješenja u borbi protiv barijera (ograničenja razvoja) primarna je potreba koja prethodi ponovnoj afirmaciji naturističkog kampinga. Predstavljani izazovi prevladavaju se inovacijama, razvojem partnerstava i holističkim pristupom. Uzimajući sve potonje razloženo u obzir, zaključuje se kako će afirmacija naturističkog kampinga zahtijevati alternacije u domeni elemenata suvremenog marketinškog miksa („8P“), destinacijskih determinanti („6A“) kao i usavršavanja važnih sfera kampinga („3S“). Neminovno je od strane istraživača razmatrati širinu utjecaja na naturistički kamping budućnosti.

## LITERATURA

1. ACASI: Camping Survey 2019. – „This is how Europe camps“, <https://www.eurocampings.co.uk/extra-information/download-survey-results> (19.5.2023.)
2. Andriotis, K. (2016). From Nudism and Naturism Tourism to “Natourism”: Defining Natourism and Exploring Naturists? *Motivations, Tourism Analysis*, 21(2): 237-249, DOI: 10.3727/108354216X14559233984854
3. British Naturism Society. <https://www.bn.org.uk/aboutnaturism>
4. Carr-Gomm, P. (2012). *A brief history of nakedness*. London: Reaktion Books.
5. Casto, J.R. (2003). *The Awareness of Social Nudism in Modern Society*. University of South Florida. <https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1074&context=honors-theses>
6. Dujmović, M. (2014). *Kultura turizma*. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
7. Eurostat: *New Indicator on Annual Average Salaries in the EU*, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20221219-3> (19.5.2023.)
8. Fayard, N. (2015). Au Naturel: Naturism, Nudism, and Tourism in Twentieth-Century France, *French Studies*. 69(2): 282–283, <https://doi.org/10.1093/fs/knv024>
9. Gržinić, J. (2014). *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“.
10. Gržinić, J. (2018). *Turizam i razvoj – Rasprava o globalnim izazovima*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Online izdanje.
11. HTZ: *Njemačka – Profil emitivnog tržišta, izdanje 2023.*, str. 32, <https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-02/Njema%C4%8Dka%20-%20izdanje%202023.pdf> (19.5.2023.)
12. IAIS newsletter (2021). From the secretary general, <https://www.iaisweb.org/uploads/2022/01/210201-IAIS-Newsletter-January-2021.pdf>
13. INF Focus Newsletter (2021). *Origins of the Naturist Movement Around the World*, 13 (57): 1, veljača 2021.,
14. INF: „*Definition des Naturismus* (1974)“, [https://downloads.inf-fni.org/wpfd\\_file/definition-des-naturismus-1974](https://downloads.inf-fni.org/wpfd_file/definition-des-naturismus-1974)
15. Institut za turizam: *Tomas 2019 - Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, <https://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/TOMAS-Hrvatska-2019.pdf>
16. More, E., Probert, D., Phaal, R. (2015). Improving Long-Term Strategic Planning: An Analysis of STEEPLE Factors Identified in Environmental Scanning Brainstorms. *International Conference: Proceedings of PICMET '15: Management of the Technology Age*, Portland, Oregon, <https://10.1109/PICMET.2015.7273126>, 381-394.
17. O’Neill, M., Riscinto-Kozub, K.A., Van Hyfte, M. (2010). Defining visitor satisfaction in the context of camping - oriented nature-based tourism -- the driving force of quality! *Journal of Vacation Marketing* 16(2):141-156, <https://doi.org/10.1177/1356766710364541>

18. Peršić, M., Janković, S., Cvelić Bonifačić, J. (2017). *Integrated reporting as a trend and challenge for benchmarking and competitiveness of the camping business*. ToSEE conference, Tourism in Southern and Eastern Europe, 4: 451-468, <https://doi.org/10.20867/tosee.04.27>
19. *Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi*, N.N., br. 54/2016.
20. Minkov, S.Y., Trout, B.L., eds. (2018). *Mastery of Nature*. University of Pennsylvania Press, <https://doi.org/10.9783/9780812294866>
21. Rudančić, A., Kulić, K. (2020). *Kamping turizam u ulozi stvaranja konkurentnosti hrvatskog turizma*, *Acta Economica Et Turistica*, 6 (1 – 2): 25-40.
22. Sladoljev, J. (2001). *Naturistički kampovi i naselja – Povijest, koncepcija, razvoj*, Pula, Studio C.A.S.H.
23. Sladoljev, J. (2009). „Kamp – marke (2)“; *Valalta Rovinj – 40 godina*, Poreč, Udruga Top kamping kvalitete.
24. Sladoljev, J. (1999). *Perspektive naturističke ponude kao segmenta kamping turizma Hrvatske*, IV. znanstveni i stručni skup s međunarodnim sudjelovanjem - Hrvatski turizam na pragu XXI. stoljeća, Zagreb, Institut za poljoprivredu i turizam.
25. Sladoljev, J., Pilar, L. (2019). *Dnevnik jednog kampiste - Kvaliteta hrvatskih kampova kroz okular korisnika*, Top Camping, Poreč.
26. Smolčić Jurdana, D., Milohnić, I., Cvelić Bonifačić, J. (2009). *The Features of the Naturist Camping Market*, *Tourism and Hospitality Management*, 15 (2): 177-192, <https://doi.org/10.20867/thm.15.2.3>
27. Yang, C. et al. (2022). *How Is Connectedness With Nature Linked to Life Satisfaction or Depression Among Chinese People Living in Rural Low-Income Households? A Serial Mediation Model*, *Sec. Environmental health and Exposome*, 10, <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.827046>
28. West, K. (2018). *Naked and Unashamed: Investigations and Applications of the Effects of Naturist Activities on Body Image, Self-Esteem, and Life Satisfaction*, *Journal of Happiness Studies* 19; 677-697, <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9846-1>
29. *Interni podaci odjela Plana i analize, 2023*, Valalta, Rovinj.

**Zdravko Šergo,<sup>5</sup> Zorana Miućin<sup>6</sup>**

## NATURIST CAMPING AND STAKEHOLDERS' INITIATIVES

### ABSTRACT

The topic of the paper is the development of naturism through an examination of the current level of development, market changes, as well as assumptions about the further course of market opportunities in Croatian tourism. The beginnings of non-commercialized naturism in our country were already evident in the middle of the 19th century (the first sun spas as well as appearances based on integral nudity and natural factors). Accordingly, the purpose of the research is to examine the concepts on which the FKK camping offer (camp Valalta) was developed as part of the country's tourist camp offer. The contribution of the research is in highlighting the transformations through naturist camping as a diversified form of vacation is the basis of future transformations in Croatian tourism.

**Keywords:** Camping, naturism, integrated offer, product diversification, Valalta camp, micro location.

---

5 Scientific Adviser, Institute of Agriculture and Tourism, Poreč, Croatia, [e-mail: zdravko@iptpo.hr](mailto:zdravko@iptpo.hr)

6 University Master of Business Economics, Croatia, [e-mail: zorana.miućin@gmail.com](mailto:zorana.miućin@gmail.com)

**Sanja Dolenc<sup>1</sup>**

## **STATE OF ART: RAZVOJ KULTURNIH TURISTIČKIH RUTA PREMA KONCEPTU ANALIZE DIONIKA**

### **Sažetak**

Integrativni pregled literature primjenom sustavno odabranih teorijskih okvira koncepta analize dionika pokazao je da potencijalni razvoj kulturnih turističkih ruta ovisi o interesima i angažiranim resursima dionika. Spomenuti resursi pripadaju diskursu: odnosa dionika prema kulturnom resursu koji je temelj turističke valorizacije; strateškog planiranja ruta i suradnji dionika; očuvanja baštine i njezina okruženja; ugostiteljskih i drugih usluga koje se povezuju s turizmom; financijskih sredstva; prilagodbi razvoja ruta ciljnoj skupini turista glede dostupnosti, interpretacije, uporabe suvremene tehnologije; osiguravanja sigurne turističke konzumacije ruta te ostalih resursa vezanih uz potencijalno certificiranje ruta od strane relevantnih globalnih institucija. Ove spoznaje doprinose korpusu literature o ovom inovativnom obliku turističkoga proizvoda te mogu služiti menadžmentu takvih ruta. Prepoznata su i ograničenja istraživanja te su predloženi smjerovi istraživanja kojima će se daljnjom sustavnom primjenom koncepta analize dionika objasniti utjecaji razvoja kulturnih turističkih ruta.

**Ključne riječi:** kulturne turističke rute, dionici turizma, analiza dionika, turistički resursi

---

1 mag. oec., asistentica, Fakultet ekonomije i turizma „dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,  
[e-mail: sdolenc@unipu.hr](mailto:sdolenc@unipu.hr)

## 1. Uvod

Kretanje čovječanstva rutama povezanim s određenim aspektom kulture zajednice oduvijek je bilo prisutno (MacLeod, 2012; Dayoub et al., 2020). No, kulturne rute bude znanstveni interes tek 1960-ih godina, a posljednjih desetljeća taj se interes budi i među znanstvenicima koji izučavaju turizam (Orlandić i Jaksic-Stojanović, 2021). Potonji navode da su kulturne rute inovativni oblik turizma (Dayoub et al., 2020; Orlandić i Jaksic-Stojanović, 2021) te se tako povezuju s transformacijom turističke ponude (Faracik et al., 2014). Stoga ćemo ih u nastavku zvati kulturnim turističkim rutama - KTR (prema Trono i Oliva, 2017), a najjednostavnije ih definiramo, prema MacLeod (2021), kao upućivanje putnika prema specifičnim spomenicima, građevinama i vidikovcima.

KTR se razvijaju kako bi se potaknuli pretežito<sup>2</sup> pozitivni utjecaji turističkoga razvoja kao što su (1) promocija kulturnih vrijednosti te revitalizacija kulturne baštine (Jurigova i Lencesova, 2015; Horvath, 2016; Trono et al., 2017; Terzić i Dogramadžieva, 2022), (2) razvoj imidža destinacije (Horvath, 2016; Ilić et al., 2021), (3) poticanje dobrosusjedskih odnosa zemalja na primjeru transnacionalnih kulturnih ruta (Orlandić i Jaksic-Stojanović, 2021), (4) ekonomske koristi (MacLeod, 2012; Horvath, 2016; Lopez i Perez, 2021; Orlandić i Jaksic-Stojanović, 2021; Ilić et al., 2021; Terzić i Dogramadžieva, 2022), (5) obnova i revitalizacija devastiranih područja (Dayoub et al., 2020); te drugi. Takve rute mogu turiste usmjeriti dalje od lokaliteta koji su zasićeni turizmom (MacLeod, 2012; Afrić Rakitovac et al., 2018) te najčešće ne traže izdašna financijska sredstva (MacLeod, 2012). Osim (očekivanih) pozitivnih utjecaja i pragmatičnosti njihova razvoja za zajednice (potencijalnih) turističkih regija, literatura o KTR izvještava i o koristima takvih ruta za turiste. Tako KTR hodočasničkog tipa potiču prvenstveno miroljubivost među putnicima (Dayoub et al., 2021), pješačkog, biciklističkog ili planinarskog pozitivno djeluju na njihovo zdravlje (Øian, 2019), a one koje promoviraju nacionalne vrijednosti potiču i nacionalni ponos domaćih turista (Øian, 2019). KTR sve češće privlače turiste, i to najčešće one koji traže bijeg od moderne i užurbane svakodnevice (Trono et al., 2017; Orlandić i Jaksic-Stojanović, 2021), upoznavanje lokalnih zajednica koje ih razvijaju (Horvath, 2016; Trono et al., 2017), osobni razvoj i povratak temeljnim ljudskim vrijednostima (Øian, 2019; Meneghello i Mingotto, 2021).

Razvoj KTR smatra se izrazito kompleksnim jer zahtjeva angažman različitog profila dionika te njihovih resursa (Wang i Xie, 2020) te biranje među različitim opcijama. Te opcije se odnose na (1) tematiku i tehnike interpretacije baštine (MacLeod, 2012; Cardia, 2018; Øian, 2019; Ilić et al., 2021), (2) opseg receptivnog turističkog tržišta (MacLeod, 2012; Cardia, 2018; Øian, 2019; Ilić et al., 2021; Orlandić i Jaksic-Stojanović, 2021), (3) kretanje/transport putnika (Trono et al., 2017; Dayoub et al., 2020; Ilić et al., 2021), te (4) razinu

---

2 Sustavan pregled utjecaja razvoja KTR nadilazi svrhu i opseg ovoga rada, no nužno je naglasiti da turistički razvoj najčešće istovremeno nosi različite aspekte pozitivnih i negativnih utjecaja (Pičuljan et al., 2019), što je prepoznato i na primjerima KTR (vidi Øian, 2019; Dayoub et al., 2020).

institucionalizacije, tj. potencijalno priznavanje relevantnih globalnih institucija (Cardia, 2018). Takve rute mogu spajati dvije destinacije ili pak same biti destinacijom (Dayoub et al., 2020) te biti fizičke ili virtualne (Ilić et al., 2021), posvećene isključivo kulturnoj baštini ili istovremeno i prirodnoj (Cardia, 2018), ruralnim ili pak urbanim sredinama (MacLeod, 2012; Ilić et al., 2021) te povezane (ili pak ne) i s drugim tzv. posebnim oblicima turizma, kao što su sportsko-aktivni turizam (vidi Afrić Rakitovac et al., 2018), gastroturizam (vidi Trono et al., 2017; Øian, 2019) te neki drugi oblik koji unapređuje angažman turista. Dakako, moguće su i kombinacije među nekima od spomenutih opcija.

Spomenuti (i drugi) aspekti KTR brojne istraživače vode prema zaključku da je njihov razvoj, te potom opstanak (održavanje), zahtjevan proces, razlikuje se od razvoja turizma u općenitom smislu te zahtjeva zasebna istraživanja koja će ga objasniti (vidi Cardia, 2018; Dayoub et al., 2020; Øian, 2019, Wang i Xie, 2020; Maneghello i Mingotto, 2021). No, literatura o KTR za sada je vrlo skromno posvećena objašnjavaњу diskursa njihova razvoja i opstanka (vidi Øian, 2019, Wang i Xie, 2020). Razlog tome je oskudan znanstveni interes za različitim aspektima analize dionika, posebno za resursima koje dionici<sup>3</sup>, kada percipiraju da ostvaruju ili pak će ostvariti svoje interese, mogu dati na raspolaganje u svrhu razvoja KTR (vidi Øian, 2019; Maneghello i Mingotto, 2021). Autor ovog rada uočava da su recentnije studije posvećene upravo tim temama te da su njihove spoznaje neobjedinjene. Njihovo sustavno prepoznavanje, izlučivanje, objedinjavanje i sistematiziranje može se postići integrativnim pregledom literature te je time moguće oblikovati univerzalne i osnovne spoznaje (vidi Dolenc i Vodeb, 2021) o razvoju KTR i odgovoriti na pozive istraživanja autora Øian (2019) i Maneghello i Mingotto (2021). Tako definiramo svrhu i metodu ovoga rada. Ciljevi rada su s aspekta analize dionika objasniti (1) koji resursi dionika vode razvoju KTR te (2) izostanak kojih resursa pak ugrožava razvoj KTR. Nakon uvodnog dijela, u radu se objašnjava metodologija pregleda literature, prezentiraju se teorijski okviri rada, daje se sinteza pregleda literature o razvoju KTR s aspekta analize dionika te se daje zaključak.

## 2. METODOLOGIJA PREGLEDA LITERATURE

Za ispunjavanje svrhe i ciljeva ovoga rada odabrana je metodologija integrativnog pregleda literature. Ona služi prepoznavanju, analiziranju, sintetiziranju i kritiziranju relevantnih saznanja o novim temama (Biloslavo i Rusjan, 2018; Rocco i Plakhotnik, 2009), neovisno o znanstvenim pristupima te specifičnim kontekstima koji su ih oblikovali (vidi Shuck, 2011; Biloslavo i Rusjan, 2018), čime omogućava inicijalnu konceptualizaciju teme istraživanja

---

3 Profil, interesi i moć ostvarivanja interesa dionika uvjetovani su kontekstom KTR (Orlandić i Jaksic-Stojanović, 2021) te organizacijskom strukturom turizma i kulturnih ustanova određene turističke regije (vidi Magaš, 2018) te zahtijevaju opsežnije istraživanje (unutar diskursa analize dionika) što nadilazi predviđen opseg te time i svrhu ovoga rada.



(Torraco, 2005). Njezina izvedba zahtjeva rigorozan pristup izbora radova koji će se pregledavati kako bi se postupak mogao replicirati (vidi Teoh et al., 2021).

Podaci o bibliografskim zapisima o radovima s tematikom analize dionika u kontekstu KTR pretraživani su u renomiranim citatnim bazama *Web of Knowledge* (*Web of Science* – WOS), bazi koja obuhvaća vodeće svjetske časopise iz svih područja znanosti, te SCOPUS, najvećoj citatnoj bazi podataka (prema Dolenc i Vodeb, 2020 i 2021). Pretraživano je na temelju zastupljenosti ključnih riječi definiranih na engleskom jeziku (dionici, turizam te kulturne rute) i to u naslovu, sažetku i ciljevima rada. S obzirom na to da literatura prati KTR tek zadnjih nekoliko desetljeća (vidi Orlandic i Jaksic-Stojanovic, 2021), donja granica vremenskog raspona izdanih radova nije određena. Pretraživanje se provodilo 12. prosinca 2023. godine, a obuhvatilo je sve radove objavljene do toga datuma.

Rezultati pretraživanja obuhvatili su tako ukupno 22 rada. Od toga broja pet radova je odbačeno za pregledavanje jer su (1) različite baze dale iste radove; (2) cjelovit tekst nije bio dostupan na engleskom jeziku; (3) objavljeni u znanstvenim bazama za koje akademska zajednica smatra da podržavaju i nepouzdanu spoznaju. U drugoj fazi isključivanja odbačen je još jedan rad jer njegov sadržaj nije dao eksplicitan odgovor na postavljena istraživačka pitanja. Preostalih 16 radova se smatraju primarnima za ostvarivanje ciljeva istraživanja te su preuzeti iz zbirke elektroničkih časopisa i knjiga i pregledani (prema uputama Dolenc i Vodeb, 2021). Popis tih radova je predstavljen tablično (Tablica 1) prema autoru/autorima i godini objave rada, počevši od najstarijih prema najnovijima. Kako bi sinteza spoznaja bila preglednija, pregledanim je radovima pridružen jedinstveni identifikacijski broj (ID1-ID16), a kontekst (specifičan ili opći) KTR temeljem kojeg su oblikovane univerzalne spoznaje predstavljen je u zasebnom poglavlju u nastavku rada i to na temelju kategorija tematike rute te geografskog područja. Rezultati znanstveno-istraživačkih radova raznih kategorija često se osporavaju zbog nepreciznog objašnjenja i zbog nedovoljno jasno definiranih teorijskih i metodoloških okvira te načina povezivanja s prijašnjim spoznajama (Torroco, 2005; Rocco i Plakhotnik, 2009; Dolenc i Vodeb, 2021). Zbog toga se u ovom radu primjenjuju pristupi originalno predloženi od strane autora Frederiksen i Phelps (2020), koji navode da svako pregledavanje literature traži posezanje i za drugim, tzv. sekundarnim izvorima, koji tumače (1) teorijske i metodološke okvire predmeta istraživanja, (2) svrhu istraživanja te nužnost njezina ostvarivanja i (3) ključna saznanja primarnih izvora.

**Tablica 1.** Pregled radova o određenim aspektima analize dionika u kontekstu razvoja KTR

ID rada	Autor(i), godina objave
ID1	MacLeod, 2012
ID2	Jurigová i Lencsésová, 2015
ID3	Horvath, 2016
ID4	Trono, Ruppi, Mitrotti i Cortese, 2017
ID5	Afrić Rakitovac, Urošević i Vojnović, 2018
ID6	Cardia, 2018
ID7	Papathanasiou-Zuhrt i Di Russo, 2019
ID8	Øian, 2019
ID9	Dayoub, Yang, Dayoub, Omran i Li, 2020
ID10	Wang i Xie, 2020
ID11	Ilić, Lukić, Besermenji i Blešić, 2021
ID12	Meneghello i Mingotto, 2021
ID13	Lopez i Pérez, 2021
ID14	Orlandic i Jaksic-Stojanovic, 2021
ID15	Ivanič, Kramáreková, Krogmann, Grežo i Petrikovičová, 2022
ID16	Terzić i Dogramadjieva, 2022

Izvor: vlastiti prema dostupnim izvorima (baze podataka)

Tako je uz 16 primarnih radova, čiji sadržaj objašnjava osnove razvoja KTR primjenom koncepta analize dionika, oblikovanju cjelokupnih spoznaja poslužio još 21 izvor. Ukupno je korišteno 37 (primarnih i sekundarnih) izvora literature, a svi su oni važni u formiranju novih i kredibilnih znanstvenih spoznaja.

### 3. TEORIJSKI OKVIRI PREGLEDA LITERATURE

U literaturi se na razne načine definiraju KTR i njihov razvoj pri čemu su definicije oblikovane od strane znanstvenika ili pak značajnih globalnih institucija iz domene kulture i turizma. Tako Međunarodno vijeće za spomenike i spomeničke cjeline (2008), savjetodavna institucija Organizacije Ujedinjenih naroda za obrazovanje, znanost i kulturu, kulturne rute smatra učinkovitim alatom promocije kulture mira na temelju prezentacije zajedničke prošlosti, tolerancije, poštovanja i priznavanja kulturnih različitosti zajednica koje ih razvijaju. Vijeće Europe (2015), na temelju ispunjavanja strogih kriterija može certificirati i (zasebno

institucijom pod svojom nadležnošću) upravljati kulturnim rutama koje se protežu na području više zemalja, i to čini od 1987. godine. Te rute definira kao kulturnu baštinu koja se povezuje s turizmom u svrhu razvoja i promocije itinerara na temelju povijesnih puteva, kulturnih dobara, ličnosti ili fenomena transnacionalnog značaja što potiče razumijevanje i poštovanje zajedničkih europskih vrijednosti.

Već izveden pregled znanstvene literature je pokazao da jedinstven kompleks povezane kulturne baštine različitih lokaliteta, koji predstavlja temelj razvoja visokokvalitetnog turističkog proizvoda, samostalnog ili kao dio šire turističke ponude određene destinacije, najčešće je znanstveno objašnjenje KTR (ID14). Naš je (recentniji) pregled pokazao da je među dominantnijim pristupima denotacije KTR i onaj koji ističe turistima namijenjenu prezentaciju (opipljive i neopipljive) kulturne baštine različitih lokaliteta na temelju interpretacije prošlih događaja i suvremenog značaja za određene zajednice (vidi ID2, ID5, ID9, ID16).

Turizam je fenomen za čiji je razvoj potrebno uložiti/osigurati različite resurse (vidi Dolenc i Vodeb, 2020), koji su najčešće pod nadležnošću i utjecajem različitih dionika (Hazra et al., 2017; Golja i Dolenc, 2021). Tako je i za razvoj KTR potrebno osigurati te potom povezati adekvatne resurse koji će zadovoljiti potrebe turista, za što je potrebna suradnja dionika (ID4, ID5, ID6, ID8, ID14). Prema Dolenc (2020), dionici u kontekstu turizmu se najčešće definiraju primjenom prve definicije Morgana Freemana iz 1984. godine (vidi Freeman, 2010), koja proizlazi iz strateškog menadžmenta. Tako u ovom radu dionicima smatramo bilo koju skupinu ili pojedince koji mogu utjecati na turistički razvoj ili su pod utjecajem turističkoga razvoja (vidi Burns, 2004, Hughes i Scheyvens, 2020). Dionici će resurse angažirati u svrhu razvoja KTR ako smatraju da će ostvariti svoje interese (prema uputama Dolenc i Vodeb, 2020). Oni su na različite načine povezani s kulturnom baštinom i turizmom (ID15), a svoje resurse usmjeravaju razvoju KTR različite tematike iz diskursa (1) gastronomije (ID1), (2) industrije, arhitekture, religije, književnosti, prošlosti i slavni ličnosti (ID11), ili pak onog (3) koji povezuje kulturnu i prirodnu baštinu (ID6).

Literatura o turističkom razvoju u općenitom smislu turističke resurse definira vrlo široko. Njih čine (1) kolektivna volja i znanja dionika (Golja i Dolenc, 2021), (2) strateško planiranje turizma, rad u djelatnostima koje se u različitoj mjeri povezuju s turizmom i drugi resursi (Magaš, 2018), tj. (3) sve aktivnosti, sredstva i kompetencije kojima dionici mogu podržati (turistički) razvoj (Fie i Medis, 2016). Turistički resursi se prepoznaju izvedbom analize dionika koja može objasniti perspektivu, ali i izostanak, razvoja i opstanka turizma (Moscardo, 2005). Specifičan oblik/kontekst turizma traži i specifične resurse, koji se razlikuju od onih potrebnih za razvoj turizma u općenitom smislu (Dolenc i Vodeb, 2020). Tako do sada nije sustavno i univerzalno objašnjeno kojim se resursima može podržati razvoj i opstanak KTR niti izostanak kojih resursa sprečava ili pak otežava razvoj KTR. Ove su teme obrađene u narednom dijelu.

## 4. SINTEZA SPOZNAJA O RAZVOJU KTR-a S ASPEKTA ANALIZE DIONIKA

U literaturi su sustavno obrađeni različiti aspekti koncepta dionika u kontekstu KTR-a na primjeru postojećih ili pak potencijalnih (1) hodočasničkih i duhovnih staza portugalskog dijela Santiago de Compostela (ID13), Svetog Olafa od Osla do Trondheima (ID8), Franačkog puta talijanskog Salenta prema Svetoj Zemlji (ID4), europske baštine Svetog Ćirila i Metoda (ID15), različitih ruta Sirije (ID9), (2) ruta književne baštine Novog Sada (ID11), (3) rute Osmanskog Carstva Europe (ID16), (4) rute nekadašnjih europskih dvoraca pretvorenih u hotele (ID3), (5) raznovrsne antičke rute kineskog područja Yunnan (ID10), (6) paneuropske rute (ID12) te takve rute na primjeru britanskih gradova (ID1), (7) arheološke baštine Vrsara, gradića hrvatske Istre (ID5), (8) kulturnih ruta raznih tematika na primjeru lokaliteta Italije, Grčke, Španjolske, Slovenije, Rumunjske, Bugarske i Turske (ID7). Druga literatura je pak usmjerena na opću konceptualizaciju razvoja takvih turističkih proizvoda te ne navodi njihov specifičan kontekst (ID2, ID6, ID12, ID14).

### 4.1. Resursi dionika u razvoju KTR-a

Uradovima prikazanima u Tablici 1, kao prvi korak u razvoju KTR-a ističe se provedba opsežnog istraživanja od strane dionika koje bi, ponajprije, trebalo pokazati postoji li u određenim turističkim regijama adekvatna i turistima zanimljiva kulturna baština, koja bi predstavljala temeljni resurs koji je moguće turistički valorizirati (ID4, ID5, ID8, ID11, ID12, ID14, ID15). Nakon toga, potrebno je ocijeniti primjerenost razvoja takvog turističkog proizvoda. Primjerenost se najviše odnosi na odnos lokalnih i širih dionika (globalnih zajednica) prema kulturnoj baštini koja je predmet turističke valorizacije te upoznatost s njezinim vrijednostima. Tako je ponekad o tim temama nužno i educirati zajednice (ID4, ID6, ID13, ID14). Pri tome, pozitivni stavovi prema toj baštini najčešće vode prema kolektivnoj volji za razvojem tih ruta, a ona je posebno važna među mlađim generacijama koje mogu nastaviti baštiniti iste vrijednosti (ID14). Ta će volja ovisiti o percepciji koristi razvoja takvih ruta (ID4). Tako je nužno upravljati razvojem KTR-a uz moralnu (ID4), zakonsku (ID4) i političku odgovornost (ID16) prema onima koji će na neki način osjećati posljedice njihova razvoja te mogu dati na raspolaganje resurse kojima mogu podržati razvoj KTR.

Dionici trebaju osigurati sigurnost turista na tim rutama (ID4, ID5). U već razvijenim turističkim regijama, nužno je omogućiti nastavak uživanja u drugim turističkim proizvodima ili pak kombinirati KTR s drugim proizvodima (ID5, ID16) te osigurati neutralan ili pak minimalni utjecaj na okoliš (ID4). Tehnološka rješenja koja će adekvatno prezentirati kulturnu baštinu, povećati njihovu vidljivost prema turistima te turiste usmjeravati na lokalitete predviđene itinererom također su dobrodošla (ID4, ID13, ID14).

Za razvoj je potrebno osigurati i strateški plan upravljanja rutama u kojem će biti jasno utvrđene odgovornosti dionika i prava na ostvarivanje njihovih interesa na temelju razvoja

tih ruta (ID4, ID5, ID9, ID13, ID14). Pri tome je nužno definirati adekvatnu interpretaciju (tematiku) kulturnih ruta, kroz povijesnu istinu i suvremeni značaj (ID4, ID5, ID9, ID11, ID13, ID15, ID16) te primijeniti odgovarajuće tehnike interpretacije. Potonje se mogu odnositi i na oblikovanje fizičkih ili virtualnih interpretativnih centara duž rute (ID13), ekomuzeje (ID4, ID13) i/ili angažman turističkih vodiča (ID9, ID11). Interpretacija bi trebala omogućiti različitim društvenim skupinama, koje su povezane s relevantnom kulturnom baštinom, da oblikuju narativ/priču koja će se prenositi turistima (ID16) te omogućiti različitom profilu turista njezino razumijevanje i moralnu prihvatljivost (ID9, ID11). Za osiguranje više razine zadovoljstva turista, prikladno je u interpretaciju uključiti i element iznenađenja (ID11).

Aktivnosti kojima se osigurava dostupnost samih ruta i njihovih lokaliteta je također nužna, a odnosi se na (1) informiranje turista o oblikovanim rutama (ID16, ID9) te adekvatnu i dosljednu signalizaciju duž rute (ID4, ID11), (2) osiguravanje pristupa atrakcijama na tim rutama i transportnim centrima koji njima vode (ID5, ID8, ID9, ID11), pa i ponekad (3) pružanje transporta prtljage za turiste koji se kreću pješice (ID8). Ugostiteljske i druge usluge koje se tradicionalno povezuju s turizmom, nužne su i u razvoju KTR, jer se njima podržava duži i ugodniji boravak turista (ID4, ID8, ID10, ID12). Značajna financijska sredstva dionika najčešće su potrebna tek kada ne postoje adekvatni ugostiteljski i drugi objekti koji se povezuju s turizmom, transportna infrastruktura te signalizacija duž rute te kada je marketinškim aktivnostima potrebno izgraditi imidž turističkih regija, turiste informirati o ruti te, po potrebi, uključiti i adekvatne digitalne alate, kao što je već spomenuto (ID4, ID9, ID15).

U slučaju pokretanja postupka certificiranja ruta kod globalnih institucija, nužne su još aktivnosti dionika kojima se dodatno promoviraju zajednička prošlost i vrijednosti šire mreže dionika najčešće na širem geografskom prostoru (ID9, ID15) te, u skladu s time, spomenuta, opsežna znanstvena istraživanja. Kako bi rute konstantno bile atraktivne turistima potrebno je redovno raditi na njihovoj inovativnosti, i to uključivanjem novih lokaliteta u itinerare (ID6) te praćenjem utjecaja koje rute imaju na dionike. Tako je moguće oblikovati strategije upravljanja rutama koje će unaprijediti zadovoljstvo dionika te, time, dalje osiguravati resurse kojima podržavaju opstanak ruta (ID2, ID9, ID11).

## 4.2. Nedostatak resursa kao prepreka razvoju KTR

U pregledanim radovima (Tablica 1) kolektivna nevoljkost dionika za razvojem KTR (ID5, ID16) te upravljanje koje nije osiguralo usuglašavanje i suradnju dionika kojom se povezuju njihovi resursi (ID5, ID8, ID9, ID10, ID14, ID16), čine osnovne prepreke u razvoju KTR. Nadalje, neusuglašenost oko interpretacije određene baštine<sup>4</sup> (ID8, ID16), ili pak paralelna promocija itinerera istih lokaliteta uz različitu interpretaciju, razvijanje ruta čini izazovnim.

---

4 Radi se o tzv. osporavanoj baštini (vidi ID8, ID16).

Posebno je pak problematično razvijanje ruta na području društvenih nemira (ID4) jer izostanak osiguravanja sigurnosti turista narušava privlačnost KTR i imidž turističke regije (ID8, ID9). Prepreka razvoju tih ruta može se odnositi i na izostanak kulture bavljenja turizmom određenih zajednica (ID16), ili pak već izgrađen imidž destinacije kroz prizmu masovnog turizma čime su potrebni dodatni naponi kako bi se turiste upoznalo s inovativnim turističkim proizvodima (ID5). Neadekvatno upravljanje odlaganjem otpada duž ruta smanjuje njihovu turističku privlačnost (ID4), dok izostanak adekvatnih ugostiteljskih i drugih usluga koje se povezuju s turizmom (ID4, ID5, ID9, ID11) te nedostatak radne snage koja bi bila angažirana u pružanju tih usluga (ID5), mogu u potpunosti onemogućiti razvoj takvih ruta.

Nadalje, nejasno definirana ciljna skupina također predstavlja prepreku u razvoju ruta, jer tada njoj nisu prilagođene marketinške aktivnosti (ID8). Posebno je problematično kada određeni elementi razvoja tih ruta nisu u skladu s potrebama ciljne skupine. Na primjer, ako je ciljna skupina vična uporabi suvremene tehnologije, a njezina implementacija predstavlja izazov dionicima, ugrožen je i optimalan razvoj tih ruta (ID1, ID7, ID14). Pretjerano prilagođavanje interpretacije baštine turistima može naići na otpor onih dionika (pa i turista) koji traže osiguravanje njezine autentičnosti. To je posebno zabilježeno na primjeru hodočasničkih ruta na kojima bi se trebalo omogućiti ostvarivanje duhovnih doživljaja turista (ID8, ID9). Upravljanje izrazito kompleksnim KTR, tj. onima koje uključuju različite lokalitete te se protežu duž regija koje različito organiziraju turizam i pojedine aspekte kulture, može činiti izazovnim određivanje nadležnosti nad određenim lokalitetima, te time i cjelokupno upravljanje razvojem i opstankom tih ruta (ID9).

## 5. ZAKLJUČAK

Sustavna primjena koncepta analize dionika, može dati odgovor na pitanje kojim je resursima dionika moguće podržati razvoj KTR (prema uputama Hazra et al., 2017; Golja i Dolenc, 2021). Ipak, dosadašnja istraživanja tek su se rijetko bavila ovom temom te su spoznaje većinom oblikovane kontekstom. Time nije univerzalno objašnjeno kako ostvariti razvoj tih specifičnih i kompleksnih turističkih proizvoda, na što pozivaju Øian (2019) i Maneghello i Mingotto (2021). Ovaj rad odgovara na pozive tih istraživanja primjenom metodologije integrativnog pregledavanja literature uz teorijske okvire sustavno odabranih aspekata koncepta analize dionika.

Pokazali smo da potencijalni razvoj i izostanak razvoja KTR ovisi o interesima i angažmanu resursa dionika iz domene turizma i kulture. Njihove je resurse moguće raščlaniti na temelju diskursa (1) kolektivne volje i odnosa dionika prema temeljnom turističkom resursu, tj. kulturnoj baštini, (2) strateškog planiranja ruta, (3) suradnje dionika, (4) imidža turističke regije, (5) tematike ruta i tehnike interpretacije, (6) uporabe suvremene tehnologije, (7) osiguravanja sigurne turističke konzumacije i očuvanja baštine

i njezina okruženja, (8) fizičke i marketinške dostupnosti ruta, prilagođeno ciljnoj skupini turista, (9) ugostiteljskih i drugih usluga koje produžuju i čine ugodnijim boravak turista, (10) financijskih sredstva, (11) drugih aktivnosti vezanih uz potencijalno certificiranje KTR. Navedene spoznaje doprinose korpusu literature o KTR te smatramo da smo ostvarili svrhu i ciljeve rada. One mogu koristiti u daljnjim empiričkim istraživanjima tako što istraživače usmjere onim diskursima resursa koje je prikladno angažirati u specifičnom kontekstu (potencijalnoga) razvoja i opstanka KTR. Tako mogu imati i praktičnu primjenu, tj. služiti i menadžmentu KTR.

Rad ima i nekoliko ograničenja i to ponajprije metodološkog karaktera, pri čemu su spoznaje oblikovane isključivo na temelju pregleda literature dostupne na engleskom jeziku i predložene citatnim bazama SCOPUS i WOS, te su time isključene one dostupne na drugim jezicima te predložene drugim citatnim bazama. Ograničenja rada su dijelom i konceptualnog karaktera, jer su, zbog ograničenog opsega rada, pojedine teme tek oskudno objašnjene. Glede potonjeg, pridružujemo se i drugim autorima koji pozivaju na istraživanja koja će na temelju specifičnog ili pak općeg konteksta KTR objasniti potencijalni razvoj i opstanak ruta na temelju (1) interesa i moći ostvarivanja interesa dionika (vidi ID10), (2) kulturne baštine osporavane od strane određenih dionika (vidi ID16). Spomenuta istraživanja bi u konačnici mogla objasniti i utjecaje razvoja KTR (vidi Dolenc i Vodeb, 2020), na što pozivaju i drugi autori (vidi npr. ID12), te bi obogatila korpus literature o KTR i o suvremenoj transformaciji turističke ponude.

## LITERATURA

1. Afrić Rakitovac, K., Urošević, N., Vojnović, N. (2019). Project ArchaeoCulTour: Innovative valorization of archaeological heritage in Istria County through sustainable cultural and creative tourism, u *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability: Fifth International Conference IACuDiT, Athens 2018*, Springer International Publishing, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03910-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03910-3_5)
2. Biloslavo, R., Rusjan, R. (2018). *Strateške dualnosti v teoriji in praksi management*, Založba Univerze na Primorskem, <https://doi.org/10.26493/978-961-7055-34-4>
3. Burns, P. M. (2004). Tourism planning: A third way?, *Annals of Tourism Research*, 31(1): 24-43. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.08.00>
4. Cardia, G. (2018). Routes and itineraries as a means of contribution for sustainable tourism development, in *Innovative Approaches to Tourism and Leisure: Fourth International Conference IACuDiT, Athens 2017*. Springer International Publishing, New York, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-67603-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-67603-6_2)
5. Dayoub, B., Yang, P., Dayoub, A., Omran, S. Li, H. (2020). The role of cultural routes in sustainable tourism development: A case study of Syria's spiritual route. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 15(6): 865-874, <https://doi.org/10.18280/ijstdp.150610>

6. Dolenc, S. (2020). Stakeholder identification in sustainable tourism development, u Golja, T., Sergeevich Globov, K. in (ur.) *Transmodernity: New Challenges for tourism development*, Juraj Dobrila University of Pula i Kazan Innovative University, Pula.
7. Dolenc, S., Vodeb, K. (2020). State of Art: Održivo upravljanje mračnim turizmom prema teoriji dionika. *Notitia-časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, 6(1): 25-38, <https://doi.org/10.32676/n.6.1.3>
8. Dolenc, S. Vodeb, K. (2021). The relationship of the local community and dark tourism development. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 30(4): 699-719, <https://doi.org/10.5559/di.30.4.03>
9. Faracik, R. et. al. (2014). The transformation of tourism model. *Economic problems of tourism*, 4(28); 285. [https://www.researchgate.net/publication/328812033\\_The\\_transformation\\_of\\_tourism\\_model\\_in\\_the\\_Polish\\_Carpathians\\_reporting\\_on\\_the\\_last\\_20\\_years\\_of\\_experiences](https://www.researchgate.net/publication/328812033_The_transformation_of_tourism_model_in_the_Polish_Carpathians_reporting_on_the_last_20_years_of_experiences)
10. Fie, D. Y. G., Medis, A. (2016). Sustainability of CSR Projects: A Strategic Approach, *European Journal of Business and Management*, 8(4): 2222-2839, <https://core.ac.uk/download/pdf/234627272.pdf>
11. Frederiksen, L., Phelps, S. F. (2020). *Literature review for education and nursing graduate students*, Rebus Community, <https://press.rebus.community/literaturereviewedunursing>
12. Freeman, R.E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge university press, Cambridge.
13. Golja T., Dolenc, S. (2021). Suradnja i partnerstvo interesnih dionika u turizmu: primjeri dobre prakse kreiranja inovativnog turističkog doživljaja, u Golja, T. (ur.) *Izazovi destinacijskoga menadžmenta i imaginacija turizma budućnosti*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
14. Hazra, S., Fletcher, J., Wilkes, K. (2017). An evaluation of power relationships among stakeholders in the tourism industry networks of Agra, India. *Current issues in tourism*, 20(3): 278-294, <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.887662>
15. Horváth, Z.E. (2016). Assessing the regional impact based on destination image. *Regional Statistics*, 6 (01): 164-192, <https://doi.org/10.15196/rs06109>
16. Hughes, E., Scheyvens, R. (2020). Corporate social responsibility in tourism post-2015: a Development First approach. *Tourism Geographies*, 18(5): 469-482, DOI: 10.1080/14616688.2016.1208678
17. Ilić, J. et al. (2021). Creating a literary route through the city core: Tourism product testing. *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijić" SASA*, 71(1): 91-105, <https://doi.org/10.2298/ijgi2101091i>
18. Ivanič, P. et al. (2023). Potential of the European Cultural Route of Saints Cyril and Methodius for the Development of Cultural Tourism. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 11(4): 4, <https://arrow.tudublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1940&context=ijrtp>
19. Jurigová, Z, Lencsésóvá, Z. (2015). Monitoring system of sustainable development in cultural and mountain tourism destinations. *Journal of Competitiveness*, 7(1): 35-52, <https://doi.org/10.7441/joc.2015.01.03>



20. Lopez, L., Pérez, Y. (2020, May). Cultural Tourism and Heritage Education in the Portuguese Way of St. James, in *International symposium: New Metropolitan Perspectives*, Springer International Publishing. Cham, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48279-4\\_179](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48279-4_179)
21. MacLeod, N. (2012). Cultural routes, trails and the experience of place, u Smith, M., Richards, G. (ur.) *The Routledge Handbook of Cultural Tourism*. Routledge, London, <https://doi.org/10.4324/9780203120958.ch46>
22. Magaš, D. (2018). Organizacija turizma destinacije, u Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z. (ur.) *Menadžment turističke organizacije i destinacije*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Opatija, <https://repository.fthm.uniri.hr/islandora/object/fthm:1737/datastream/FILeO/download>
23. Međunarodno vijeće za spomenike i spomeničke cjeline (2008), *The ICOMOS chapter on cultural routes*, [https://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Charters/culturalroutes\\_e.pdf](https://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Charters/culturalroutes_e.pdf) (18.11.2023.).
24. Meneghello, S., Mingotto, E. (2020). Local active engagement as an effective tool for sustainable tourism development: first considerations from the European cultural routes, u *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 248, 1-12, <https://doi.org/10.2495/st200011>
25. Moscardo, G. (2008). Community capacity building: an emerging challenge for tourism development, u *Building community capacity for tourism development*. CABI. Wallingford, <https://doi.org/10.1079/9781845934477.0001>
26. Øian, H. (2020). Pilgrim routes as contested spaces in Norway, u *Pilgrimage beyond the Officially Sacred*. Routledge. New York, <https://doi.org/10.4324/9781003007821-4>
27. Orlandic, M., Jaksic-Stojanovic, A. (2021, May). Implementation of new technologies in the promotion of the cultural routes-practices and challenges, u *International Conference "New Technologies, Development and Applications"*. Springer International Publishing. Cham, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-75275-0\\_66](https://doi.org/10.1007/978-3-030-75275-0_66)
28. Papathanasiou-Zuhrt, D., Di Russo, A. (2019). Lector in Fabula: Reinventing Digital Publishing to Attract the Youth and Strengthen Cultural Capital in Sites Museums and Collections, u *Strategic Innovative Marketing and Tourism: 7th ICSIMAT, Athenian Riviera, Greece, 2018*, Springer International Publishing. New York, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-12453-3\\_136](https://doi.org/10.1007/978-3-030-12453-3_136)
29. Pičuljan, M., Težak Damijanić, A., Šergo, Z. (2018). Identifikacija i sistematizacija utjecaja turizma. *Ekonomski misao i praksa*, 27(2): 585-602, <https://hrcak.srce.hr/file/311738>
30. Rocco, T. S., Plakhotnik, M. S. (2009). Literature reviews, conceptual frameworks, and theoretical frameworks: Terms, functions, and distinctions. *Human Resource Development Review*, 8(1), 120-130, <https://doi.org/10.1177/1534484309332617>
31. Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3): 304-328, <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>
32. Terzić, A., Dogramadjieva, E. (2022). A cultural route for Ottoman heritage in Europe: Opportunities and challenges from the perspectives of students. *Journal of Heritage Tourism*, 17(6): 718-736, <https://doi.org/10.1080/1743873x.2022.2098042>

33. Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3): 356-367, <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
34. Trono, A., Oliva, L. (2017). Cultural tourism and historical routes. The way of St Peter from Jerusalem to Rome, *Methaodos. revista de ciencias sociales*, 5(1): 10-29, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5970002.pdf>
35. Trono, A., et al. (2017). The via Francigena Salentina as an opportunity for experiential tourism and a territorial enhancement tool. *Almatourism-Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 8(6): 20-41, <https://almatourism.unibo.it/article/download/6330/6491>
36. Vijeće Europe (2015). Cultural Routes Management: From Theory to Practice. *Vijeće Europe*. (18.11.2023.).
37. Wang, Y., Xie, H. (2020). Stakeholder contradictions and win-win strategies for tourism along the Ancient Tea Horse Road in the south of Yunnan based on game analysis. *Journal of Resources and Ecology*, 11(5): 531-538, <https://doi.org/10.5814/j.issn.1674-764x.2020.05.011>

**Sanja Dolenc<sup>5</sup>**

## **STATE OF ART: CULTURAL TOURISM ROUTES DEVELOPMENT ACCORDING TO THE STAKEHOLDERS ANALYSIS**

### **ABSTRACT**

An integrative literature review using systematically selected theoretical frameworks of the concept of stakeholder analysis showed that the potential development of cultural tourism routes depends on stakeholders' interests and engaged resources. The mentioned resources belong to the discourse of stakeholder relations towards the cultural heritage as a basis for tourist valorisation; strategic planning of routes and cooperation of stakeholders; preservation of heritage and its environment; hospitality and other services connected with tourism; financial resources; adaptation of development to the target group of tourists in terms of availability, interpretation, and use of modern technology; and ensuring safe tourist consumption of routes and other resources related to the potential certification of routes by relevant global institutions. These insights contribute to the body of literature on this innovative form of tourist product and can serve the management of such routes. The limitations of the research were also recognised, and research directions were proposed, which will explain the impacts of the development of cultural tourist routes through the further systematic application of the concept of stakeholder analysis.

**Keywords:** cultural tourism routes, tourism stakeholders, stakeholders' analysis, tourism resources

---

5 University master of business, assistant at Faculty of Economics and tourism „Dr. Mijo Mirković“, Juraj Dobrila university of Pula, Croatia, [e-mail: sdolenc@unipu.hr](mailto:sdolenc@unipu.hr)

**Branko Bogunović<sup>1</sup>**

## PERSPEKTIVE RAZVOJA TURIZMA U ISTARSKOJ ŽUPANIJI – ASPEKT ODRŽIVOSTI

### Sažetak

S porastom turističkog prometa i klimatskim promjenama, održivost turističkog razvoja postaje prioritet i sve češća tema znanstvenih istraživanja. Zbog složene prirode samog turizma, za ocjenu održivosti još uvijek nema univerzalno primjenjivih modela, indikatora, kao niti jasnog tumačenja izmjerenih vrijednosti pojedinih indikatora. Ovaj se rad prvenstveno temelji na kvalitativnom pristupu i istraživačkim pitanjima koja se tiču identifikacije kritičnih elemenata održivosti turizma Istarske županije, kao i ocjene perspektiva održivosti nastavi li se današnji model u sljedećih 10 godina. Za potrebe rada analizirani su sekundarni podaci o turističkoj ponudi i potražnji, demografiji, gospodarstvu i prostoru, odnosno provedeno primarno istraživanje s ciljem identifikacije stanja infrastrukturnih sustava. Rezultati pokazuju kritično stanje održivosti s pozicije dijela prostornih indikatora te sustava vodoopskrbe i tretmana krutog otpada, a nastavi li se postojeći tempo nekretninske izgradnje, u idućih se 10 godina može očekivati kritično stanje većine elemenata održivosti.

**Ključne riječi:** Održivost turizma, turistička monokultura, prekomjerni turizam, Istarska županija.

---

1 Dr. sc., znanstveni suradnik na Fakultetu ekonomije i turizma „dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, e-mail: [bbogunovic@unipu.hr](mailto:bbogunovic@unipu.hr)

## 1. UVOD

U razdoblju između 2013. i 2018. globalno su ostvarene povijesno visoke stope turističkog rasta te posebno u atraktivnim mediteranskim destinacijama (npr. Barcelona, Venecija i Dubrovnik) dolazi do sve češćih pojava prekomjernog turizma (UNWTO, 2023.).

Uspostavljanje održivog modela turističkog razvoja postaje prioritet, osobito za destinacije u kojima dominiraju globalno popularni turistički proizvodi gradskih odmora te sunca i mora.

Istarska županija kao dio NUTS-2 regije Jadranske Hrvatske spada u turistički najintenzivnija područja Europe (Eurostat, 2023.). Zbog svog geografskog položaja najbližeg mora tržištima Središnje i dijela Zapadne Europe, u Županiji je nakon pristupanja Hrvatske Europskoj uniji 2013. došlo do dodatnog ubrzanja turističkog i nekretninskog razvoja koje ne posustaje niti u trećoj dekadi 21. stoljeća.

Cilj ovog rada je evaluirati trenutno stanje održivosti modela turističkog razvoja Istarske županije po elementima prostora, demografije, gospodarstva i infrastrukture, te ocijeniti implikacije nastavka postojećeg modela turističkog razvoja u sljedećih 10 godina.

## 2. PREGLED LITERATURE

Svjetska komisija za okoliš i razvoj definira održivi razvoj na sljedeći način: „Održivi razvoj je ispunjavanje današnjih potreba bez ugrožavanja mogućnosti za sljedeće generacije da ispune svoje potrebe“ (WCED, 1987., stranica 16). Sličan je i pristup Atkinsona i dr. (1997, stranica 16): „Definicija održivog razvoja je neopadanje ljudskog blagostanja tijekom vremena“. Kod pojma održivog turizma UNWTO (2004.) zauzima nešto drugačiji pristup te ga definira kao ravnotežu okolišnih, ekonomskih i socio-kulturnih aspekata turističkog razvoja koja jamči dugoročnu održivost.

Bez obzira na različite pristupe u definicijama održivog razvoja i održivog turizma, može se zaključiti da su osnovna načela i definicije općenito prihvaćene. Međutim, neprecizna narav samog turizma otežava praktičnu primjenu održivosti u turizmu, prije svega s aspekta univerzalnog određenja indikatora kojima bi se ona u određenim destinacijama mjerila, procesa mjerenja i određivanja pragova (Torres-Delgado i López Palomeque, 2014). Krajinović (2022.) među problematičnim aspektima primjene održivosti navodi kvantifikaciju s pozicije modela i indikatora, ali i nejasne pragove i raspone koji bi kod indikatora dijelili održivo od neodrživog stanja. Dodatno ističe nedostatak znanstvenog konsenzusa oko samih pristupa održivosti, problematične aspekte dioničkih komunikacija i dogovora, kao i nemogućnost univerzalnog pristupa održivosti među različitim destinacijama i turističkim proizvodima. Wall (1997, stranica 33) ističe prevagu političkih aspekata u procesima uspostavljanja, mjerenja i upravljanja održivosti: „Održivi razvoj

je prije politički slogan nego analitički alat...Stoga, mogao bi biti katalizator za raspravu, kompromise i identifikaciju prikladnih trgovanja između interesa koji se natječu.“

Što se tiče mogućih indikatora kojima bi se mogla mjeriti održivost, već je jedna od prvih publikacija koja se sustavno bavi problemom mjerenja održivosti turizma (UNWTO, 2004.) sugerirala više od 500 mogućih indikatora. Europska komisija je 2013. lansirala ETIS (European Tourism Indicator System) s ciljem da pomogne turističkim destinacijama u mjerenju i nadziranju održivih turističkih performansi. U svojoj posljednjoj inačici, ETIS (Europska komisija, 2016.) predlaže 27 baznih i 40 opcionalnih indikatora.

Parris i Kates (2003, stranica 13) ističu: “Glavna uloga pokazatelja je ukazati na trend primicanja ili odmicanja od zajedničkih ciljeva održivog razvoja kako bi se savjetovalo javnost, donositelji odluka i menadžeri.” Sličan pristup dodatno podržavaju Cernat i Gourdon (2012) koji naglašavaju pitanja multivarijatnog karaktera održivosti i poteškoća u objedinjavanju znatne količine potrebnih informacija. Praksa je pokazala da destinacije koje imaju različite dominantne turističke proizvode obično imaju različite prioritete održivosti (Krajnović, 2022.), pa da čak i susjedne destinacije s istim dominantnim proizvodom mogu imati različite prioritete održivosti (npr. jedna ima dovoljno površina plaže, ali izazove u gospodarenju otpadom, dok drugoj nedostaju plaže i nema učinkovit sustav odvodnje). U tom smislu, recentna znanstvena istraživanja održivosti (De Marchi i dr., 2022.; Foroni i dr., 2019.; Gebreegziabhaer Asmelash i Kumar, 2019.) usmjerena na formuliranje modela kojima se reducira broj pokazatelja iz prijedloga krovnih institucija (Europska komisija, UNWTO) konačno odabiru različite pokazatelje koji odgovaraju različitim odredištima i dominantnim proizvodima. Većina se autora slaže da implementacija modela održivog turizma (ili održivog razvoja turizma) svakako podrazumijeva značajnu promjenu razvojne paradigme, a magnituda te promjene očekivano je proporcionalna intenzitetu turističke aktivnosti i njenog rasta. Sagledavajući tu ideju u kontekstu turističkog intenziteta primorske Hrvatske te Istarske županije, kao i rasta smještajnih kapaciteta kojim se može izraziti dinamika turističkog razvoja, jasno je da će implementacija principa održivog razvoja u tim područjima biti posebno izazovna. Naravno, pogrešno bi bilo tvrditi da je sav razvoj dosad bio posve neodrživ, kao i da se principi održivosti u turizmu čija je ideja stara više od 30 godina nisu dosad razmatrali, no ekonomska je komponenta održivosti redovito snažno prevladavala nad društvenom i okolišnom (Zhou i dr, 1997.; Brau i dr, 2008).

### 3. METODOLOGIJA

Metodološke osnove istraživanja vezane su uz sljedeće suvremene spoznaje o poimanju održivosti u turizmu te praktičnim aspektima njenog mjerenja koji su navedeni u pregledu literature:

- Postoji više metodoloških okvira krovnih svjetskih organizacija (UNWTO, 2004.; Europska Komisija, 2016.; GSTC., 2024.) koje sadrže metodološke preporuke i veliki broj mogućih indikatora adekvatnih za mjerenje održivosti, međutim njih u praktičnom smislu zbog obimnosti nije moguće primijeniti u cijelosti, niti im je to bila inicijalna namjena;
- Kako ističe Krajnović (2022.), ocjena održivosti turističkih destinacija se u praktičnom smislu pokazuje složenom, prije svega jer nema univerzalno primjenjivih modela i indikatora;
- Parris i Kates (2003.) dodatno ističu kako je i u okviru jedne destinacije/regije proces određivanja održivosti longitudinalan, gdje je zbog nejasnih raspona i granica vrijednosti indikatora koji bi ukazivali na razliku između održivosti i neodrživosti, glavna determinantna koja određuje dugoročne ciljeve dionički dogovor.

Zbog navedenog se u radu zauzeo dominantno kvalitativan pristup s ciljem inicijalnog utvrđivanja stanja održivosti Istarske županije, te utvrđivanja problematičnih točaka održivosti postojećeg modela turističkog razvoja. Rad se temelji na sljedećim istraživačkim pitanjima:

1. Koji su kritični elementi održivosti današnjeg modela turističkog razvoja Istarske županije?
2. Kakva je perspektiva održivosti turizma Istarske županije, nastavi li se dinamika razvoja smještaja iz posljednjih 5 godina?

U cilju odgovora na gornja istraživačka pitanja, provedena su sljedeća istraživanja:

- Analiza sekundarnih podataka o kretanju smještajne ponude na području Istarske županije u posljednjih 5 godina, analiza podataka o kretanju stanovništva i stambenih jedinica između dva posljednja popisa stanovništva te udjelu turizma u prihodima i zaposlenosti;
- Primarno istraživanje o kretanju glavnih indikatora prostora, dinamici izdavanja građevinskih dozvola i stanju glavnih infrastrukturnih sustava na području Istarske županije. Istraživanje je provedeno u rujnu i listopadu uz pomoć Odjela za turizam Istarske županije koje je dostavilo podatke kojima raspolaže, odnosno distribuiralo podatke prikupljene od jedinica lokalne samouprave i poduzeća zaduženih za upravljanje pojedinim tipovima opće infrastrukture na području Županije. Poduzećima koja upravljaju pojedinim tipovima infrastrukture dostavljeni su polustrukturirani upitnici koji su sadržavali sljedeća pitanja:

- Kakvim ocjenjujete stanje vašeg infrastrukturnog sustava s aspekta sadašnjeg odvijanja turizma i koji su danas najveći problemi u sustavu?
- Smatrate li da infrastrukturni sustav kojim upravljate može podnijeti postojeću dinamiku turističkog razvoja, odnosno koji su potrebni preduvjeti za to?

Konačno, u posljednjem metodološkom koraku simulirao se razvoj smještaja prema glavnim tipovima u sljedećih 10 godina, koristeći prosječne stope kretanja smještaja iz prethodnih 5 godina u cilju sagledavanja mogućeg utjecaja na održivost.

## 4. REZULTATI I DISKUSIJA

### 4.1. Trendovi ponude smještaja u Istarskoj županiji

U Tablici 1 prikazani su podaci o ponudi smještaja u Istarskoj županiji za 2018. i 2023. godinu, te prosječne godišnje stope rasta prema tipu smještaja.

**Tablica 1.** Ponuda smještaja (kreveti) u Istarskoj županiji za 2018. i 2023. godinu

Tip smještaja	Broj kreveta*		Prosječna godišnja stopa rasta**
	2018.	2023.	2023. / 2018.
Hoteli i slično	51.956	52.641	0,26 %
Kampovi	126.981	122.697	-0,68 %
Privatni smještaj	110.113	129.511	3,30 %
Ostalo	33.368	36.768	1,96 %
Nekomercijalni	93.368	141.555	8,68 %
UKUPNO	415.786	483.052	3,05 %

Izvor: \* eVisitor sustav, \*\* obrada autora

Tablica 1 pokazuje da Istarska županija bilježi značajan rast smještajnih kapaciteta koji prije svega proizlazi iz rasta kategorija privatnog i nekomercijalnog smještaja, odnosno nekretninske izgradnje.

Kategorija ostalog smještaja također bilježi rast, no s manjim stopama i što je još važnije, s bitno manje baze te time manje utječe na ukupni razvoj smještaja. Kategorije hotelskog i sličnog smještaja te kampova su praktično u stagnaciji.



Posebno valja istaknuti vrlo visok rast kategorije nekomercijalnog smještaja koji od gotovo 8,7 % godišnje što praktično znači udvostručavanje svakih 10 godina. U strukturi smještaja kampovi i hoteli danas čine nešto više od 36 %, privatni smještaj 27 %, a nekomercijalni smještaj 29 %. Turistički promet je u 2023. godini premašio 30 milijuna noćenja, a stopa rasta prometa je na razini stope rasta smještaja, iz čega se može zaključiti da su zauzetost i sezonalnost turizma u Županiji u stagnaciji.

## 4.2. Demografija, prostor i gospodarstvo

U Tablici 2 prikazani su neki od ključnih indikatora kretanja demografije, stanja u prostoru i utjecaja turizma na gospodarstvo Istarske županije:

**Tablica 2.** Kretanje stanovništva, stanja u prostoru i utjecaja turizma na gospodarstvo u Istarskoj županiji

Pokazatelji	2011.	2021.	% promjene
stanovništvo*	208.055	195.237	-6,16 %
broj stambenih jedinica*	132.990	148.389	11,58 %
broj nenaseljenih stambenih jedinica*	30.882	38.687	25,27 %
površina izgr. građevinskih područja u ha**	10.267	11.549	12,49 %
udio turizma u prihodima (djelatnost I)***	10,6%	21,6%	103,77 %
udio turizma u zaposlenosti (djelatnost I)***	16,2%	24,9%	53,70 %

Izvor: \* DZS (2012.) i DZS (2022.), \*\* Istraživanje autora (podaci dostavljeni od strane Istarske županije), \*\*\* FINA (2023.) – uvršteni podaci su za godine 2009. i 2022. zbog nedostupnosti podataka za 2011. i 2021.

Istarska županija između 2011. i 2021. bilježi pad broja stanovnika, uz istovremeni značajan rast broja stambenih jedinica i povećanje izgrađenosti građevinskih područja od gotovo 1.300 ha. Posebno se ističe visok postotak rasta nenaseljenih stambenih jedinica, u koju kategoriju spadaju vikendice i apartmani za odmor, od iznad 25 % u samo 10 godina. Istovremeno, gospodarski značaj turizma se u nešto više od 10 godina značajno povećao, odnosno u kategoriji prihoda više nego udvostručio. Trenutni omjer turističkih kreveta i stanovništva u Županiji iznosi 2,5. Svi navedeni indikatori tipični su za područja koja se nalazi u stanju turističke gospodarske monokulture.

## 4.3. Ocjena stanja infrastrukturnih sustava

U nastavku su navedeni glavni elementi ocjene stanje infrastrukturnih sustava dobiveni istraživanjem s predstavnicima komunalnih poduzeća koje je autor proveo u suradnji s Odjelom za turizam Istarske županije (Tablica 3).

Svi infrastrukturni sustavi na području Istarske županije u značajnoj su mjeri opterećeni turističkom aktivnosti. U ovom trenutku kao posebno kritične valjda izdvojiti sustav opskrbe vodom i tretman krutog otpada koji već sada ne izdržavaju u potpunosti opterećenje u vrhu turističke sezone.

**Tablica 3.** Ocjena stanja glavnih infrastrukturnih sustava u Istarskoj županiji s aspekta daljeg turističkog razvoja

Infrastrukturni sustav	Ocjena stanja i izazovi s aspekta daljeg razvoja turizma
Sustav opskrbe električnom energijom	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manje od 50 % energije dolazi iz obnovljivih izvora, što nije u suglasju s ciljevima EU do 2030.;</li> <li>- Mreža je preopterećena i bila je izložena riziku od ispada u ljeto 2019. godine;</li> <li>- Mreža nije povezana sa susjednim županijama ili državama (što bi moglo stabilizirati opskrbu);</li> <li>- Istra je prije svega cestovna destinacija – izazov s izvorima energije zbog očekivanog prelaska na e-vozila.</li> </ul>
Sustav vodoopskrbe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 % svih gradova i općina (prvenstveno u zaleđu Istre) ima značajne probleme s vodoopskrbom u vrhu turističke sezone;</li> <li>- Redukcije vode već su bile na snazi u ljeto 2022;</li> <li>- Rješenje koje može servisirati današnji broj korisnika podrazumijeva investiciju od 80 milijuna EUR investicija koje se mogu realizirati do 2030. godine, međutim pretpostavlja da će broj korisnika ostati konstantan (nema dalje gradnje);</li> <li>- Vodoopskrbna mreža nije povezana s mrežom obližnjih hrvatskih županija ili susjednih država</li> </ul>
Sustav odvodnje otpadnih voda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gotovo 70 % svih kućanstava priključeno je na sustav odvodnje;</li> <li>- Svi obalni gradovi i općine imaju sustav pročišćavanja otpadnih voda barem do 1. stupnja pročišćavanja;</li> <li>- Problemi su u unutrašnjosti gdje uglavnom nema sustava odvodnje i pročišćavanja (septičke jame), zbog intenzivne izgradnje postoji rizik podudaranja tih lokacija s onim izvorišta pitke vode.</li> </ul>
Tretman krutog otpada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ljeti se stvara oko 5 puta više otpada nego u zimskim mjesecima, pa je sve teže organizirati prikupljanje otpada</li> <li>- Inicijative za sanaciju ilegalnih odlagališta otpada na snazi su od 2013. godine, no dinamika stvaranja novih brža je od sanacije postojećih;</li> <li>- Procjenjuje se da je oko 400 speleoloških objekata (špilja i jama) u Istarskoj županiji ispunjeno otpadom</li> </ul>
Promet i promet u mirovanju	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zagušenje cesta u špici sezone i u gradovima za vrijeme loših vremenskih uvjeta (ljetni posjetitelji odlučuju posjetiti kulturne i urbane atrakcije);</li> <li>- Dostupnost parkiranja u špici sezone kritična.</li> </ul>

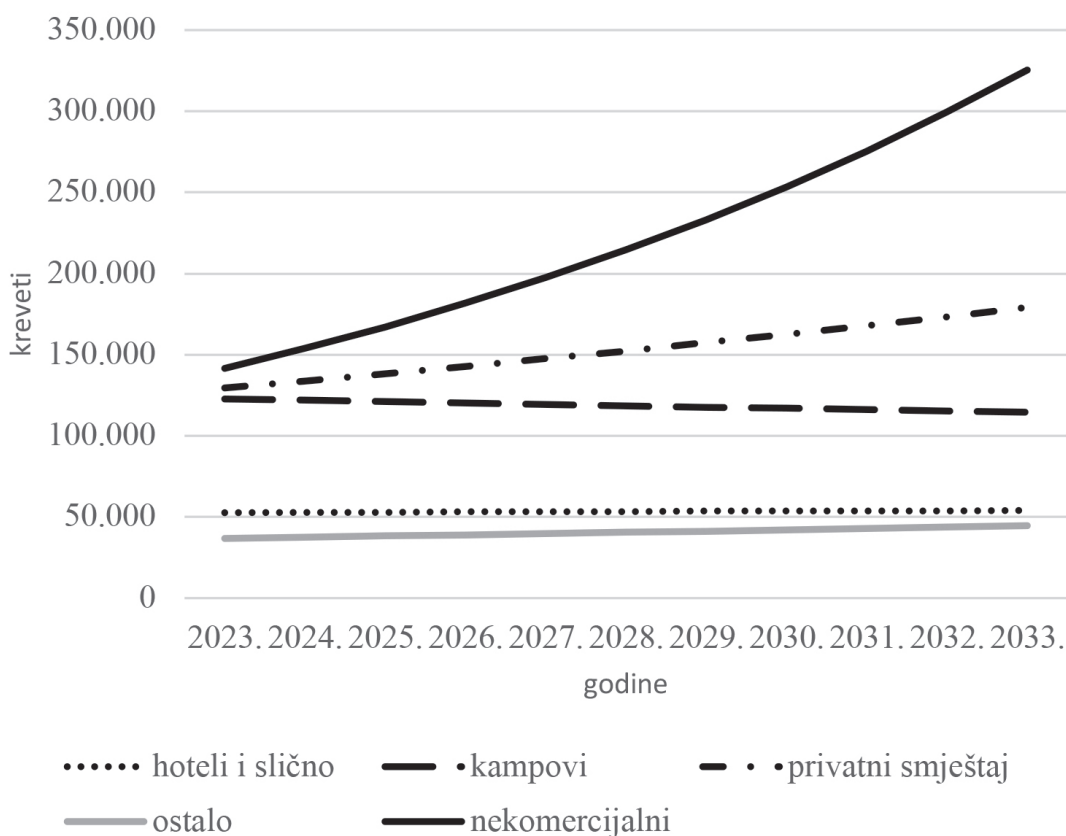
Izvor: Obrada autora na temelju provedenog primarnog istraživanja

S aspekta daljeg turističkog razvoja, osobito dinamikom koja se danas događa, za očekivati je da će bez izuzetno visokih investicija u sve tipove infrastrukture postepeno dolaziti do produbljivanja problema sa svim infrastrukturnim sustavima, odnosno stanja neodrživosti daljeg razvoja turizma prema postojećem modelu.

#### 4.4. Projekcija daljeg rasta smještajnih kapaciteta na području Istarske županije

Projekcija rasta temelji se na izračunu prosječne stope rasta smještajnih kapaciteta prema tipu iz Tablice 1 te je prikazana u Grafikonu 1. Prema tome, zadržavanjem postojećih stopa rasta prema tipovima smještaja, ukupan smještajni kontingent bi se u sljedećih 10 godina s oko 483.000 kreveta povećao na iznad 717.000 kreveta te bi omjer broja kreveta i stalnih stanovnika (uz pretpostavku zadržavanja broja stanovnika na današnjoj razini) dosegao 3,7.

**Grafikon 1.** Projekcija rasta kapaciteta (kreveti) u Istarskoj županiji u sljedećih 10 godina - prema tipu smještaja



Izvor: Obrada autora na temelju podataka iz sustava eVisitor za 2018. i 2023. godinu

U strukturi bi nekomercijalni smještaj dosegao više od 45 % ukupnih kapaciteta, a privatni i nekomercijalni smještaj zajedno bi činili čak 70 % smještajnih kapaciteta.

#### 4.5. Diskusija

Rezultati istraživanja pokazuju trend snažnog porasta smještajnih kapaciteta na području Istarske županije. Dodatno, podaci prikupljeni i dostavljeni od strane Istarske županije za potrebe ovog istraživanja pokazuju da se od 2018. godine naovamo broj godišnje izdanih građevinskih dozvola stabilizirao na razini od iznad 2.000 godišnje, od kojih se većina odnosi na stambene objekte za turističku upotrebu (komercijalnu ili nekomercijalnu), dok je u razdoblju od 2013. do 2023. izdano rješenje o izvedenom stanju (legalizacija) za oko 42.000 objekata. Ovakav snažan porast smještaja može se pripisati snažnom rastu konkurentnosti hrvatskog turizma od pristupanja Hrvatske Europskoj uniji 2013. godine, povijesno visokim stopama rasta globalnog turizma u drugoj dekadi 21. stoljeća, ali i razmjerno povoljnoj poreznoj regulativi koja se očituje u komparativno niskim stopama poreza na nekretnine te kratkoročni najam.

Usprkos bitnim ulaganjima u pojedine infrastrukturne sustave poput izgradnje mreže autocesta te sustava odvodnje, od kojih je realizacija potonjih osobito poticana dostupnosti strukturnih EU fondova od 2013. godine, infrastrukturni sustavi nisu u stanju pratiti snažan porast smještaja koji u posljednjih 5 godina iznosi između 15.000 i 20.000 kreveta godišnje. Stabilnost opskrbe vodom i električnom energijom posebno je ugrožena činjenicom da Istarska županija nije spojena na sustave susjednih Županija ili država. Valja napomenuti da tijekom klimatskih promjena, obaveza prelaska na obnovljive izvore energije i prelazak na električna vozila (iznad 90 % posjetitelja Istarske županije dolazi cestovnim vozilima) dodatno kompliciraju ovu situaciju.

Visoka sezonalnost turističkog proizvoda u kojoj se gotovo dvije trećine turističkog prometa odvija u srpnju i kolovozu uvjetuje pritisak na infrastrukturu koji je u ljetnim mjesecima nekoliko puta veći nego u zimskim. Problem predstavlja i negativan demografski trend koji utječe na smanjenje radnog kontingenta koji je bio kritičan i u dosadašnjem modelu turističkog upravljanja, a prelazak na prakse održivog upravljanja turizmom podrazumijeva i povećanje potrebnih ljudskih i financijskih resursa.

Trend porasta smještajnih kapaciteta je takav da bi oni ovim tempom u 10 godina mogli premašiti 700.000 kreveta. Istraživanje pokazuje da su sustavi gospodarenja krutim otpadom i opskrbe vodom već u stanju koje nije održivo, a status razvojnih projekata i već visoke planirane investicije dimenzionirane su tek za slučaj zadržavanja postojeće razine smještajnih kapaciteta. Nastavi li se taj rast postojećom dinamikom, može se zaključiti da će praktično svi sustavi ući u stanje neodrživosti u kojem pada razina usluge za stanovništvo i turiste što se odražava i na kvalitetu turističkog proizvoda i s njim povezane rente.

Ekonomska pozicija turizma u Županiji je takva da se ugrubo može procijeniti da on generira najmanje 40 % ukupnog gospodarstva Županije, pri čemu se od rastućih

gospodarskih djelatnosti mogu istaknuti tek informatika i komunikacije, koje, međutim, još uvijek ne čine više od 2 % ukupnih prihoda (FINA, 2023.). Nekada dominantna prerađivačka industrija je u kontinuiranom padu. Dakle, bilo kakav negativan šok u turizmu Županije, a stanje održivosti i stope rasta smještaja ukazuju da je on visoko vjerojatan održati li se postojeći trendovi, imao bi ozbiljan negativan utjecaj na gospodarstvo Županije.

Nastavno na inicijalno postavljena istraživačka pitanja, može se dati odgovor da su sustav gospodarenja otpadom i vodoopskrbe već danas kritični s aspekta održivosti, a da zadržavanje postojećih stopa rasta nosi vrlo visok rizik ne samo na infrastrukturne sustave, već i na praktično sve društvene i ekonomske aspekte u Istarskoj županiji. S početkom 2024. godine je na snagu stupio novi Zakon o turizmu Republike Hrvatske koji nalaže obavezu održivog upravljanja turizmom (Narodne Novine, 2024.), međutim njegova izvršna komponenta koju čini podzakonska osnova (pravilnici) koja definira točne procese, mjere i uvjete u vremenu pisanja ovog rada (siječanj 2024. godine) još uvijek nije poznata. Hrvatska obala, pa tako i Istarska županija, su se nizom povijesnih okolnosti našli u stanju duboke turističke monokulture. Promjena ovog stanja zahtijevat će teške, komplicirane i dalekosežne upravljačke procese, a njeno dalje produbljivanje, odnosno nastavak dosadašnjih procesa, mogli bi imati teške i ireverzibilne posljedice.

## 5. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je identificirati stanje i trendove održivosti turizma Istarske županije, odnosno utjecaj turizma na društvene i gospodarske aspekte. Rad se temelji na istraživačkim pitanjima vezanim uz sadašnje stanje održivosti turizma, odnosno perspektive održivosti nastavi li se postojeći razvojni proces.

Recentna i relevantna literatura na temu održivosti turizma, kao i povezanih pojmova prihvatnog kapaciteta, prekomjernog turizma i turističke gospodarske monokulture, pokazuje da je njihovo kvantificiranje izuzetno složen postupak s pozicije odabira indikatora, kao i modela agregiranja. Ono o čemu postoji značajan konsenzus je da je zbog specifičnosti turističkih proizvoda i geografskih obilježja nužan destinacijski pristup, kao i da su stavovi lokalnih dionika ključni ulazni podatak u određivanju pragova turističkog razvoja.

Za potrebe rada provedeno je istraživanje uz pomoć odjela Istarske županije tijekom rujna i listopada 2023. godine. Prikupljeni su detaljni podaci o kretanju turističke ponude i potražnje te raspoloživi relevantni podaci o demografskim kretanjima, gospodarstvu, izgradnji, te stanju prostora i infrastrukturnih sustava. S obzirom na nedostatak niza podataka (kao na primjer redovnog anketiranja stanovništva Županije o stavovima povezanim sa stanjem i poželjnim pravcima turističkog razvoja), nedostajućih podataka o stanju u prostoru i infrastrukturnim sustavima, ali i nedostatka znanstvenog konsenzusa oko egzaktnih modela mjerenja održivosti, stanja turističke monokulture, kao i pragova

u kojima oni počinju, u istraživanju nije bilo u potpunosti moguće zauzeti kvantitativni pristup i konzekventan postupak znanstvenog dokazivanja. Rezultati pokazuju da je stanje održivosti postojećeg turističkog modela već izazovno, prije svega u segmentima tretmana krutog otpada te vodoopskrbe, a nastavak postojećih trendova izgradnje znači vrlo visok rizik za sve infrastrukturne sustave.

Od 2024. godine na snazi je novi Zakon o turizmu u Republici Hrvatskoj koji u skladu sa Strategijom razvoja održivog turizma do 2030. godine nalaže promjenu dosadašnjih razvojnih procesa. Dakle, može se zaključiti da je postojeće stanje prepoznato od strane Ministarstva turizma i sporta i ostalih ključnih dionika. Međutim, podzakonski akti koji će detaljnije regulirati sve potrebne procese i indikatore su u veljači 2024. još uvijek u fazi izrade, a svakako treba očekivati i da će primjena novih procesa također iziskivati određeno vremensko razdoblje s obzirom na to da se radi o najvećoj promjeni u upravljanju turizmom od hrvatskog osamostaljenja.

Praktični doprinos istraživanja je u identificiranju stanja i procesa vezanih uz održivost, gdje posebno treba istaknuti identificirane probleme u procesu upravljanja turističkim razvojem i izgradnjom u Istarskoj županiji. Kako je održivost postala globalni prioritet, što je prepoznato i u Hrvatskoj s usvajanjem nove strategije i plana razvoja održivog turizma s pratećom promjenom zakonske osnove u razdoblju 2020. – 2023, jasno je da će slijediti pokušaj promjene načina upravljanja turizmom. Znanstveni doprinos rada je u prijedlogu pristupa ocjeni održivosti turističkih regija s dominantnim proizvodom sunca i mora, odnosno u identificiranju indikatora koji su najrelevantniji za održivost takvih destinacija s obzirom na dominaciju jednog proizvoda s izraženom sezonalnosti.

## LITERATURA

1. Atkinson, G., et al. (1997). *Measuring Sustainable Development*, Edward Elgar, Cheltenham.
2. Brau, R., Lanza, A., Usai, S. (2008). *Tourism and Sustainable Economic Development*, Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltenham.
3. Calderón-Fajardo, V., (2022), Analysis of the Social Challenge of the City of Barcelona Under the Model of the Quintuple Helix in a Covid-19 Context. *Tourism*, 70(4): 707-721, <https://doi.org/10.37741/t.70.4.11>.
4. Cernat, L., Gourdon, J. (2012.). Paths to success: Benchmarking cross-country sustainable tourism. *Tourism Management*, 33(5): 1044-1056, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.12.007>.
5. Corden, W., Neary, J.P. (1982). Booming sector and de-industrialisation in a small open economy. *The Economic Journal*, 92(368): 825-848, <https://doi.org/10.2307/2232670>.
6. De Marchi, D., Becarelli, R., Di Sarli, L. (2022). Tourism Sustainability Index: Measuring Tourism Sustainability Based on the ETIS Toolkit, by Exploring Tourist Satisfaction via Sentiment Analysis. *Sustainability*, 14: 8049, <https://doi.org/10.3390/su14138049>.

7. DZS (2022). Konačni rezultati popisa stanovništva 2021. godine <https://dzs.gov.hr/vijesti/objavljeni-konacni-rezultati-popisa-2021/1270> (26.10.2023.).
8. DZS (2012). Konačni rezultati popisa stanovništva 2011. godine <https://dzs.gov.hr/istaknute-teme-162/popisi-stanovnistva-2/popis-stanovnistva-2011/196> (26.10.2023.).
9. Europska komisija (2016). *The European Tourism Indicator System - ETIS toolkit for sustainable destination management*, Europska unija, Luxembourg.
10. Eurostat (2023). *Tourism statistics at regional level*, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics\\_at\\_regional\\_level&oldid=546257#Number\\_of\\_nights\\_spent](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_at_regional_level&oldid=546257#Number_of_nights_spent) (30.08.2023.).
11. Fedyk, W. et al., (2020). How Overtourism Threatens Large Urban Areas: A Case Study of the City of Wrocław, Poland, *Sustainability*, 12: 1783.
12. FINA - Financijska agencija (2023), Podaci o ekonomskoj i poslovnoj aktivnosti poduzetnika. <https://infobiz.fina.hr/serviceinfo> (30.08.2023.).
13. Foroni, I., Modica, P., Zenga, M. (2019). Residents' Satisfaction with Tourism and the European Tourism Indicator System in South Sardinia. *Sustainability*, 11(8), 2243, <https://doi.org/10.3390/su11082243>.
14. Gebreegziabhaer Asmelash, A., Kumar, S. (2019). Assessing progress of tourism sustainability: Developing and validating sustainability indicators. *Tourism Management*, 71: 67-92. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.020>.
15. GSTC (2024). Global Sustainable Tourism Council – Destination Criteria, <https://www.gstccouncil.org/gstc-criteria/gstc-destination-criteria/> (16.01.2024.).
16. Higgins-Desbiolles, F., et al., (2019). Degrowing tourism: Rethinking tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27: 1926–1944.
17. Krajinović, V. (2022). Measuring Tourism Sustainability: Are we on the Right Track?. *Acta Turistica*, 34(1): 83-105, <https://doi.org/10.22598/at/2022.34.1.83>.
18. Narodne Novine (2024.). *Zakon o turizmu Republike Hrvatske*, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_12\\_156\\_2382.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_12_156_2382.html) (15.01.2024.).
19. Parris, T. M., Kates, R.W. (2003). Characterizing and Measuring Sustainable Development. *Annual Review of Environment and Resources*, 28: 559-586, <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.28.050302.105551>
20. Torres-Delgado, A., López Palomeque, F. (2014). Measuring sustainable tourism at the municipal level. *Annals of Tourism Research*, 49: 122-137, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.09.003>.
21. UNWTO (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Organisations: A Guidebook*. UNWTO, Madrid.
22. UNWTO (2023). *UNWTO Data Dashboard - Global and Regional Tourism performance*, <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>, (26.08.2023.).
23. Wall, G. (1997). Sustainable tourism – unsustainable development. In S. Wahab and J. J. Pigram (Eds.) *Tourism, Development and Growth*. Routledge, New York, p. 33-49.

24. WCED (World Commission on Environment and Development) (1987) *Our Common Future*, Brundtland Commission, Oxford University Press, Oxford.
25. Zhou, D. et al. (1997). Estimating economic impacts from tourism. *Annals of Tourism Research*, 24(1):76-89, [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(96\)00035-7](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(96)00035-7).



**Branko Bogunović<sup>2</sup>**

## **PERSPECTIVES OF THE DEVELOPMENT OF TOURISM IN THE COUNTY OF ISTRIA - THE ASPECT OF SUSTAINABILITY**

### **ABSTRACT**

With the increase in number of travels and climate change, the sustainability of tourism development is becoming a priority and an increasingly common topic of scientific research. Due to the complex nature of tourism, there are still no universally applicable models, indicators, as well as a clear interpretation of the measured values of individual indicators to assess sustainability. This paper is primarily based on a qualitative approach with the research questions related to the identification of critical elements of sustainability of tourism in Istria County, as well as the assessment of sustainability perspectives if today's model continues in the next 10 years. Research methods include analysis of secondary data on tourism supply and demand, demographics, economy and spatial indicators, and primary research aimed at identifying the state of infrastructure systems. The results show the critical state of sustainability of several infrastructural systems (water supply, solid waste management), as well as some of spatial indicators. Projection of the existing pace of real estate development over the next 10 years indicates that most elements of sustainability will be under severe risk, if the existing trend continues.

**Keywords:** Sustainability, Tourism Monoculture, Over tourism, Istria County

---

2 Ph.D., research associate at the Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirković" of Jurja Dobrila University in Pula, Croatia, [e-mail: bbogunovic@unipu.hr](mailto:bbogunovic@unipu.hr)

**DIO II**  
KRIZNA STANJA U TURIZMU –  
STRATEGIJE OPORAVKA



**ZNANSTVENI RADOVI  
(DIO II)**



**Mauro Dujmović<sup>1</sup>**

## HRVATSKI POST COVID TURIZAM: ANALIZA STANJA I TRENDОВИ

### Sažetak

Turizam je nedvojbeno širom svijeta bio jedna od pandemijom najteže pogođenih gospodarskih aktivnosti što, niti jednu zemlju nije ostavilo imunom, a posebno ne one, poput Hrvatske, koje su izrazito ovisne o međunarodnim turističkim kretanjima. Hrvatska nije iskoristila krizu za propitivanje dosadašnjeg modela agresivnog razvoja turizma koji bi u *Pos Covid* razdoblju mogao rezultirati pomacima ka prostorno, okolišno i društveno odgovornijem turizmu. Hrvatskoj je potreban turizam manjih razmjera koji ne troši nego valorizira prostore i resurse i doprinosi smislenom razumijevanju lokalnih stanovnika, lokalne kulture i prirodnih ljepota. Ako želimo razvijati održivi turizam kao onaj koji u potpunosti vodi računa o potrebama posjetitelja, industrije, okoliša i lokalne zajednice, onda želimo razvoj koji podrazumijeva rast kvalitete turističkih usluga i sadržaja u cilju privlačenja manjeg broja turista veće platežne moći, prestanak s devastacijom prostora i resursa u cilju očuvanja kvalitete života lokalnih zajednica.

**Ključne riječi:** hrvatski turizam, Post Covid, odgovorni turizam, sadržaji, vrijednosti, prostor, resursi.

---

<sup>1</sup> Prof. dr. sc., Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković, Pula, e-mail: [mdujmov@unipu.hr](mailto:mdujmov@unipu.hr)

## 1. UVOD

Od samog početka trajanja COVID-19 pandemije medijskim prostorom dominirala su gotovo distopijska predviđanja koja su tvrdila da ljudskoj civilizaciji predstoje neka potpuno nova vremena, puna dotada neviđenih promjena. Brojni domaći i svjetski znanstvenici, intelektualci, političari i poduzetnici na brojnim portalima i u brojnim tiskovinama davali su izjave o transformacijama koje će potaknuti pandemija i o tome kako će izgledati postpandemijski svijet. Neki od njih govorili su o kraju svjetske ekonomije kakvu poznajemo, proglašavali su propast neoliberalne ere i tvrdili da pandemija zabija posljednji čavao u lijes globalista.

Iako je bilo posve izvjesno da će pandemija rezultirati određenim promjenama i iako se u tim vremenima moglo činiti da će pandemija ugroziti, dokinuti ili promijeniti tadašnje globalizacijske procese ili možda utjecati na promjenu ljudskog ponašanja u toj mjeri da dokine neke ljudima važne društvene konvencije poput druženja, međuljudske interakcije, izlaženja, putovanja i sličnih aktivnosti koje podrazumijevaju prisutnost drugih ljudi, pokazalo se da te promjene i nemaju previše veze sa senzacionalističkim predviđanjima koja su u tim kriznim vremenima dominirala medijima. Naime, rastu ljudske populacije kroz tisućljeća značajnije su zaprijetile samo kuga u 14. st. koja je prema nekim procjenama u samo pet godina smanjila broj stanovnika Europe za 30 – 40 %, odnosno umrlo je između 17 i 28 milijuna ljudi i „majka svih gripa“, tj. pandemija španjolske gripe iz 1918. god., koja je prouzročila smrt između 50 i 100 milijuna ljudi. Pretpostavlja se da je jedna trećina tadašnje svjetske populacije ili oko 500 milijuna ljudi bilo zaraženo. Ni jedna pošast, ni jedan rat, ni holokaust, ni jedno razdoblje gladi u ljudskoj povijesti nikada nije usmrtilo toliko ljudi u tako kratkom razdoblju. Pandemija španjolske gripe iz 1918. godine je najveći globalni demografski potres koji je svijet ikada doživio. U oba slučaja bio je to kraj svijeta, konačni sud i konačna apokalipsa i mora da se činilo da ništa više neće biti kao prije i da se život nikada više neće vratiti u normalu (Cvetnić, Savić, 2018).

Iako su ova širenja zaraznih bolesti uzrokovala niz demografskih i ekonomskih promjena, pustošenja Crne smrti, razaranja Prvog svjetskog rata i pandemija gripe 1918. godine nisu spriječili ljude da potraže društvo drugih ljudi i uživaju u interakciji jedni s drugima. Tako su npr. nakon pandemije španjolske gripe i užasa Prvog svjetskog rata uslijedile burne 1920. Populacija koja je uspjela preživjeti ušla je u fazu euforije jer uživanje u sadašnjem trenutku i život sa smrću koja može doći u bilo kojem trenu je naprosto dio ljudske prirode (Anušić, 2022).

Pandemije i ratovi nisu jedine katastrofe koje nisu uništile ljudsku odlučnost i potrebu za interakcijom. Ljudi su prkosno nastavili sa svakodnevnim životima i poslije niza prirodnih katastrofa poput potresa, plimnih valova, uragana, erupcija vulkana, poplava i požara, a da ne govorimo o terorističkim napadima.

Teroristički napadi koji su se dogodili 11. rujna 2001. događaj je bez presedana u novijoj ljudskoj povijesti, nakon čega su se u narednim godinama pa sve do današnjih

dana intenzivirali teroristički napadi diljem svijeta i u različitim svjetskim metropolama. Ti su događaji imali ogromne posljedice na svjetsku politiku. Mnoge su države uvele antiterorističke zakone što je dovelo do povećanja ovlasti sigurnosnim službama i posljedičnom smanjivanju nekih građanskih prava, došlo je i do trajnih promjena u navikama putovanja i načinima ljudske mobilnosti i sve većoj upotrebi i utjecaju modernih tehnologija na ljudski život. Međutim, sve to nije spriječilo ljude da traže društvo drugih ljudi. Porastao je broj naoružanih vojnika koji hodaju pariškim, londonskim, bostonskim ulicama i aerodromima drugih svjetskih metropola, ali broj gostiju u njihovim restoranima, trgovinama, kinima, kazalištima, koncertnim dvoranama i stadionima nije doživio značajniji pad. Isto tako, zemlje u kojima su česte pucnjave i otmice, poput Meksika, Brazila ili Kolumbije, unatoč tome imaju živahan noćni život, što pokazuje odlučnost ljudi da se okupljaju pod svaku cijenu (Chomsky, 2004).

Pandemijom su najteže bili pogođeni promet, turizam i ugostiteljstvo, dok IT, telecomi, mediji i farmaceutika gotovo da i nisu trpjeli nikakve posljedice. Širenje virusa COVID-19 rezultiralo je dotada nevidenim mjerama koje su ograničile putovanja i aktivnosti u većini zemalja svijeta. Izrečena mjera socijalnog distanciranja kako bi se usporilo širenje virusa, postala je nova norma. Kao rezultat socijalnog distanciranja, potražnja za prijevozom pala je zbog povećane količine rada od kuće, *online* nastave u školama i na fakultetima te smanjenog broja javnih događanja. Avionski prijevoz je zasigurno financijski najugroženiji sektor uslužne ekonomije koji bi u bliskoj budućnosti mogao ostati bez jednog dijela poslovnih putnika koji su u pandemiji shvatili da je veliki broj poslovnih sastanaka moguće odraditi i putem internetskih platformi (Beroš, Kos, 2021).

Izvjesno je da je u tim vremenima virus doveo u pitanje goli ljudski život i ugrozio ljudsku egzistenciju i paralizirao ne samo društveni i kulturni život već i cjelokupni turistički sektor. Zbog permanentne opasnosti od širenja zaraze ljudsko je društvo bilo prisiljeno mijenjati ustaljene navike i obrasce ponašanja kao i način na koji ljudi rade, vježbaju, družu se, kupuju, putuju i provode godišnje odmore.

## 2. HRVATSKI TURIZAM PRIJE PANDEMIJE COVID-19

Prirodne ljepote, kristalno čisto more, topla klima i razvedena obala s pregršt predivnih otoka, priobalje s brojnim uvalama i lijepim gradovima i naseljima. Desetljećima unazad ovo su bile ključna obilježja hrvatskog turizma koji je iz godine u godinu rastao i obarao rekorde po broju dolazaka turista, noćenja, ostvarenih prihoda i direktne i indirektna zarade od turizma. Turizam je bio hrvatski *modus operandi* i *modus vivendi* i glavni odgovor na sve ekonomske i egzistencijalne probleme. Hrvatska, koja važi za sigurnu državu (prošle godine od 128 zemalja svijeta, Hrvatska je zauzela 22 mjesto (Weforum.org, 2019.), postala je tako jedna od poželjnijih destinacija za brojne turiste iz cijeloga svijeta. O Hrvatskoj, njenim gradovima, obali, moru i prirodnim ljepotama izvještavali su brojni svjetski mediji. U takvim



uvjetima niti malo se nije razmišljalo o budućnosti i kako dodatno unaprijediti hrvatski turizam. Međutim, realnost nije bila toliko ružičasta, na što su upozoravali brojni stručnjaci. U zadnjih petnaestak godina nekontroliran rast kapaciteta na štetu prostora i normalnog života domaćeg stanovništva postao je glavno obilježje hrvatskog turističkog razvoja. Takav neumjeren i stihijski razvoj došao je na naplatu već 2019. godine koju je obilježio nastavak trenda rasta smještajnih kapaciteta.

Koliko smo bili blizu neželjenim posljedicama prekomjernog turističkog rasta, najbolje ilustriraju podaci o popunjenosti kapaciteta koji su svi redom bili prazniji nego godinu ili dvije ranije. Ništa strašno, ali dalo se naslutiti koji je budući smjer takvog razvoja. Tako su hoteli u prvih 11 mjeseci imali prosječnu zauzetost od 42,6 posto (0,6 posto manje nego godinu prije), isto je i s kampovima i objektima na obiteljskim poljoprivrednim domaćinstvima i u obiteljskom smještaju. Prema podacima HTZ-a u posljednje dvije pretpandemijske godine broj kreveta u obiteljskom smještaju porastao je za 14,8 posto, a broj noćenja u njima za 9,3 posto, što je pokazalo kako rast kapaciteta ni blizu ne prati rast potražnje. U te dvije godine komercijalni smještajni kapaciteti u Hrvatskoj porasli su za 10,5 posto, a broj noćenja u njima upola manje od toga, tek 5,7 posto (HTZ, 2021). Iz godine u godinu svjedočili smo i drugim, uglavnom negativnim i veoma zabrinjavajućim pojavama poput nerealnog porasta cijena roba i usluga uz pad kvalitete istih, porast cijena parkinga i najma ležaljki na plažama, nedostatak kvalificirane radne snage, nesrazmjera između infrastrukture i intenziteta turističkog prometa ( problemi s otpadom, sve više fekalija u moru, itd.) i sličnih problema koji su se godinama gurali pod tepih i zbog kojih je hrvatski turizam sve više dolazio na loš glas. To je velikim dijelom bila i još uvijek jest i posljedica imperativa brze i lake zarade od turizma koji čini šestinu hrvatskog društvenog bruto proizvoda i jedina je ključna i gotovo jedina relevantna industrija u RH (Ekonomski institut Zagreb, 2020.). Rentijerstvo je postalo glavno oružje u borbi s egzistencijalnim problemima lokalne zajednice, pri čemu je ignorirana činjenica da je turizam visoko nestabilan proizvod podložan sezonalnosti, nepredvidivim vanjskim utjecajima, heterogenosti turističkih motiva i očekivanja i veoma elastičan u pogledu cijene i zarade.

### **3. HRVATSKI TURIZAM ZA VRIJEME PANDEMIJE COVID-19**

A onda je došao ožujak 2020 g. i bolna spoznaja da zbog globalne pandemije COVIDA-19 koji je zahvatio i Hrvatsku turistička sezona te godine neće biti onakva kakva je do tada bila. Hrvatski turizam je u toj situaciji postao ovisan o epidemiološkim mjerama koje su stalno bile na snazi, mogućnostima turističkog sektora da se prilagođava tim mjerama i želji ljudi da se upuste u rizik putovanja i da usprkos svemu otputuju na ljetovanje ili godišnji odmor (Kranjčević, 2020). U tim trenucima zapravo nikome nije bilo jasno hoće li Hrvatska imati nešto što bi se uopće moglo opisati kao turistička sezona, a još je manje bilo jasno kako bi turizam u doba pandemije mogao izgledati. Izostanak prave turističke sezone predstavljao je veliki udarac

za Hrvatsku. Za pripadnike lokalne zajednice koji se ne bave turizmom, pa čak i dijela onih koji od njega žive, ali su im dojadile nepodnošljive gužve i poskupljenje troškova života to je moglo izgledati kao dobrodošao odmor od sve napornijih sezona. Nažalost, prijetilo nam je nešto puno ozbiljnije i dramatičnije od toga, a to je potencijalni socioekonomski kolaps, ne samo regija koje generiraju turistički promet i zaradu od turizma, već i čitave zemlje. Prema svim do tada relevantnim istraživanjima turistička industrija sudjelovala je u bruto domaćem proizvodu s ogromnih 19,8 posto (Carev, 2023) Kolonizaciji obale od hordi uglavnom stranih turista u ljetnim mjesecima naglo je došao kraj i barem za neko vrijeme i kraj ovisnosti hrvatskog turizma o razvijenim zemljama koje su generatori turističkog prometa i turistima koji dolaze iz tih zemalja. U situaciji u kojoj je i u dobrim starim vremenima na godišnji odmor u pravilu odlazilo samo 52 % Hrvata od kojih je njih barem 42 % odsjedalo kod rodbine i prijatelja iluzorno je bilo očekivati da domaći turisti barem djelomično spase turističku sezonu (Eurostat, 2019)

Turistička 2020. godina bila je u Hrvatskoj, kao i u ostatku svijeta jedna od najgorih turističkih sezona ikada. Početkom 2020. godine gotovo su sve zemlje uvele epidemiološke mjere, a zabrana putovanja i zatvaranje granica bile su jedne od prvih mjera u cilju sprječavanja širenja pandemije. Prema podacima Hrvatske turističke zajednice 2019. godina bila je rekordna godina za hrvatski turizam sa skoro 21 milijunom dolazaka i 108,6 milijuna noćenja. Prema svim predviđanjima iz siječnja 2020. ostvareni promet u 2020. godini trebao je premašiti onaj iz 2019. U srpnju 2020. godine ostvareno je samo 53 % dolazaka i 61 % noćenja u usporedbi s istim razdobljem prethodne godine (Benko, Krstanović, Sovulj, 2022).

Krešić i Mikulić (2020) zaključuju kako pandemija ugrožava same temelje turističkog gospodarstva. Dio dohotka koji se troši na turizam i putovanja smanjuje se zbog globalne gospodarske krize i pada BDP-a većine razvijenih zemalja. Zbog protekcionističkih mjera i zatvaranja granica smanjuje se prometna povezanost između emitivnih i receptivnih turističkih regija. Također, virus najviše ugrožava starije dobne skupine koje su do sada bili jedan od najvažnijih tržišnih segmenata za produženje turističke sezone.

Činjenica je da je turistički sektor u Hrvatskoj tijekom pandemije pretrpio velike štete u odnosu na ostale sektore i djelatnosti u Hrvatskoj. Stoga se puno pisalo o tome kako je pandemija pokazala da je neophodno pronaći načine za stimulaciju i razvoj domaće poljoprivredne i drugih oblika proizvodnje, i općenito stimulirati razvoj malih i srednjih poduzetnika i proizvođača svih vrsta kao nositelja budućeg razvoja i da bi država trebala uspostaviti zakonodavni okvir, osmisliti strategiju i potaknuti reforme i promjene (Vuković 2020). Smatralo se kako tadašnju krizu treba iskoristiti kako bi se našli načini da se iz nje izade na što bolji način i da se prepusti relevantnim i sposobnim ljudima ove zemlje da osmisle novi ekonomski model i novi model turističkog razvoja (Benko, Krstanović, Sovulj, 2022).

#### 4. HRVATSKI POST COVID-19 TURIZAM

Turistička 2021. godina pokazala je prve znakove oporavka turističkog prometa. U Hrvatskoj je tijekom 2021. godine ostvareno 13,8 milijuna dolazaka i 84,1 milijuna noćenja, odnosno 77 posto više dolazaka i 55 posto više noćenja nego u istom razdoblju 2020. Pritom su strani turisti ostvarili 71,9 milijuna noćenja, dok su domaći turisti ostvarili 12,3 milijuna noćenja. U usporedbi s rezultatima 2019. godine, u 2021. godini ostvareno je 67 posto dolazaka i 77 posto noćenja iz 2019. godine (HTZ, 2022).

Mjere zaštite od širenja pandemije COVID-19 odrazile su se i na ponašanje turista u smislu manjeg broja dolazaka, ali većeg broja noćenja, tj. produljenja njihovog boravka u destinaciji i njihove veće prosječne potrošnje (Šerić et al. 2021). Od ostalih trendova moguće je izdvojiti i težnju turista za većim razinama sigurnosti i održivijim ponudama za putovanja. Sve više turista tražilo je vrijednost za uloženi novac i rasla je njihova potražnja za promotivnim ponudama i uštedama, a očekuje se da će takvi uzorci ponašanja potrajati godinama (Payne et al. 2021; Šerić et al. 2021). Zbog održavanja fizičke distance, putovanje osobnim automobilom ili kamperom i boravak u privatnom smještaju uz popularizaciju smještaja s opcijom povrata novca i fleksibilnosti za promjenu datuma bez dodatne naknade, za mnoge i dalje predstavlja sigurniju opciju od velikih hotela (Jakšić Stojanović et al. 2019). Popularizacijom rada na daljinu raste i broj tzv. digitalnih nomada i sve je veći broj hrvatskih destinacija koje svoju ponudu i infrastrukturu počinju prilagođavati takvim putnicima (Čorak, Boranić Živoder, 2020). U novom svijetu suživota s koronavirusom došlo je do popularizacije kraćih putovanja prije svega zbog njihove jednostavnosti, sigurnosti i održivosti (Hall et al. 2020). Osim sunca i mora, velik porast broja posjetitelja zabilježili su i nacionalni parkovi, porastao je interes za ruralne krajeve i provođenje vremena s obitelji na otvorenom, što znači da je došlo do preslagivanja prioriteta kad je riječ o putovanjima i želji turista da više uživaju u prirodnim resursima koje im stoje na raspolaganju i izvjesno je da će veliki broj putnika i dalje prakticirati jednostavne užitke u ruralnijim i manje posjećenim destinacijama kako bi istinski uživali na otvorenom (Šulc, Fuerst-Bjeliš, 2021). Tehnološke inovacije odigrale su, a i dalje igraju važnu ulogu kad je riječ o ponovnoj izgradnji samopouzdanja kod putnika, a istovremeno pomažu ljudima da putuju na sigurniji i odgovorniji način (Payne et al. 2021). Nove generacije turista preferiraju komunikaciju putem društvenih mreža, pa turistički dionici trebaju svoje poslovanje sve intenzivnije predstavljati i u toj sferi (Čorak, 2021). Uz strože higijenske mjere u svim vrstama prijevoza i smještaja veliki broj aviokompanija počeo je uz *last minute* opcije nuditi i fleksibilne karte koje pružaju pogodnost promjene datuma leta bez obveze nadoplate. I na kraju tu je i tzv. „osvetničko putovanje“, odnosno trend koji je naročito obilježio 2022. g., a reflektira se u činjenici da je ogroman broj turista, čim im se za to ukazala prilika, sebi priuštio ako ne putovanje života, onda svakako odlazak na godišnji odmor. Neki na tom tragu prognoziraju porast luksuznih putovanja u kojima će si putnici priuštiti sve što za vrijeme trajanja pandemije nisu mogli.

## 5. POVRATAK NA STARO HRVATSKOG TURIZMA

Možda i suprotno očekivanjima 2022. godinu značajno je obilježio trend oporavka turističkog prometa i približavanje turističkim brojkama iz 2019. godine. U Hrvatskoj je tijekom 2022. godine ostvareno 18,9 milijuna dolazaka i 104,8 milijuna noćenja, tj. 37 posto više dolazaka i 25 posto više noćenja u odnosu na 2021. godinu. Pri tome su strani turisti ostvarili 92,3 milijuna noćenja, dok su domaći turisti ostvarili 12,5 milijuna noćenja. Ostvareno je 91 posto dolazaka i 96 posto noćenja ostvarenih u 2019. godini. Prihodi od stranih turista u devet mjeseci iznosili su 11,6 milijardi eura i viši su za 23 posto u odnosu na isto vrijeme rekordne 2019. (HTZ, 2023).

U relativno kratkom vremenu uslijedio je povratak na staro i pandemije kao da nikada nije ni bilo. Suprotno sugestijama i željama vrijeme pandemije nije iskorišteno za redefiniciju turizma, odnosno osuvremenjivanje njegovog razvoja, pri čemu bi bilo neophodno svakom dijelu Hrvatske redefinirati postojeću ili dodijeliti novu razvojnu ulogu. Sadašnjost i budućnost hrvatskog turizma opet su izvjesne i nikoga više ne zanima kako dodatno unaprijediti hrvatski turizam. Medijskim prostorom umjesto apokaliptičnih predviđanja o političkom i ekonomskom utjecaju pandemije sada dominiraju uobičajene teme poput cijena usluga i proizvoda u turizmu i popunjenosti smještajnih kapaciteta.

Razdoblje 2022. godine, a naročito 2023. obilježila je i puno je intenzivnija medijska kampanja protiv privatnih iznajmljivača koja je samo dijelom opravdana. Opravdana je možda u onom dijelu u kojem se govori da je porezni prihod po krevetu u kolektivnom smještaju oko 10 puta veći u odnosu na privatni smještaj, tj. porezna davanja za privatni smještaj ne prelaze 800 kn po krevetu godišnje dok istraživanje provedeno s tvrtkama mješovitih smještajnih portfelja (hoteli i kampovi) pokazuje da ukupan teret poreznih i drugih davanja iznosi 8200 kn po krevetu (Bogunović, 2022). Sigurno je opravdana u onom dijelu u kojem se govori i piše o nekontroliranom rastu smještajnih kapaciteta na štetu prostora, infrastrukture i normalnog života lokalnog stanovništva (Ap i Crompton, 1998) i u tom kontekstu ono što zabrinjava jest činjenica da se rast ponude ne zaustavlja, iako je jasno da je već sada ponuda nadmašila potražnju i sigurno je da će biti sve teže popuniti smještajne kapacitete u godinama koje dolaze.

Međutim, ta medijska hajka nije opravdana u onom dijelu u kojem hotelijerska struka orkestrirano zagovara izgradnju novih hotelskih kapaciteta. Sastavni dio priče o devastaciji obale i razvoju preturizma su i krupni hotelski konzorciji i ulagači (Hannam, Knox, 2010) iza kojih često stoje velike banke i ugledni arhitekti dok im gradovi i općine na teret svojih građana grade potrebitu infrastrukturu. Jasna je njihova tržišna logika promicanja i zaštite vlastitih interesa, odnosno interesa krupnog kapitala i hotelskih poduzeća koja su u pretežito u stranom vlasništvu u cilju ostvarivanja što većeg tržišnog monopola i maksimalizacije profita (Lawrence, et al., 1988).

Činjenica je da u ukupnom turističkom smještaju Hrvatske apartmani sudjeluju s golemih 61 % dok je broj kreveta u hotelskom smještaju uvijek gotovo isti (13 %). U turističkim

zemljama poput Italije, Španjolske, Grčke i Portugala između 19 % i 35 % turističkog smještaja otpada na apartmane (Carev, 2023). Dakle, neosporno je da treba zaustaviti rast privatnog smještaja, ograničiti ga, i to u prvom redu zbog samih privatnih iznajmljivača. U protivnom, zbog tolikog broja smještajnih jedinica u vlasništvu iznajmljivača, cijena će se srozati do te mjere da to više nikome neće biti isplativo.

U najavi je i novi zakon o turizmu (Vlada RH, 2023) koji za rješavanje problema apartmanizacije predviđa proširenje ovlasti jedinica lokalne uprave kojima se daje pravo da ograniče gradnju i otvaranje novih smještajnih jedinica, restorana i ugostiteljskih objekata. Međutim, teško da će ova mjera riješiti problem koji je stvorila sama država destimulacijom proizvodne industrije i stimulacijom apartmanizacije, prije svega malim porezima, tj. poreznim favoriziranjem djelatnosti iznajmljivanja apartmana. Pored toga potrebno je naglasiti da glavnu riječ u turističkoj industriji i dalje vode strani investitori, špekulanti, mešetari, građevinari, agencije za prodaju nekretnina i sl. i svi oni djeluju u sprezi s predstavnicima lokalnih vlasti tako omogućava, a i dalje će omogućavati pojedincima i grupacijama da se bogate na prodaji zemljišta ili da grade nove smještajne kapacitete i da na taj način dodatno upropaštavaju i nagrđuju prostor koji sve više gubi na svojoj vrijednosti i atraktivnosti.

Činjenica je da nikakvi zakoni bez adekvatne izmjene postojećeg poreznog sustava neće zaustaviti pretjeranu gradnju. Ako je privatni smještaj dio naše tradicije i naše ključno razlikovno obilježje u odnosu na naše konkurente onda bi trebalo porezno zaštititi obiteljski smještaj, tj. male iznajmljivače čiji prihodi predstavljaju dodatnu zaradu za krpanje kućnog budžeta i porezno opteretiti rentijerski biznis kao izvor velikih prihoda za vlasnike velikog broja smještajnih jedinica koji su svoje vlasništvo rasporedili na članove svoje obitelji i rodbine kako bi izbjegli veća porezna davanja. Pritom bi država trebala pronaći alate i za puno efikasniju kontrolu tzv. nekomercijalnog smještaja koji postaje rak rana našega turizma i koji trenutačno ubrzano raste i u slučaju Istarske županije čini gotovo 30 % ukupnih smještajnih kapaciteta (Bogunović, 2022). Takav je smještaj uglavnom u rukama stranaca, nerezidenata koji iznajmljuju svoju nekategoriziranu nekretninu na crno i u pravilu naplaćuju u gotovini. Takav smještaj predstavlja nelojalnu konkurenciju svima koji rade legalno i koji ulažu u svoje nekretnine. Tu se ne plaćaju porezi, pristojbe, a opterećuje se infrastruktura i to je na terenu postao veliki problem koji je eksplodirao naročito od 2016. godine. Prostor ćemo teško vratiti u prvobitno stanje, ali treba učiniti sve da prostor trajno ne izgubi na svojoj atraktivnosti i ozračju i da ne dođemo u situaciju da prodajemo nešto što najčešće ni sami ne bi kupili (Lash, Urry, 1994).

## 6. EKSPANZIJA CIJENA I KVALITETA TURISTIČKE PONUDE

U posljednje dvije godine medijskim prostorom dominirali su napisi o prevelikim cijenama šalice kave i kuglice sladoleda i generalnom poskupljenju svih roba i usluga u turističkim destinacijama. Optimistične prognoze nadolazeće turističke sezone na početku kalendarske 2023. godine zbog uvođenju eura i zbog ulaska u šengenski prostor predviđale su rekordnu turističku sezonu i na temelju takvih predviđanja, a velikim dijelom i zbog inflacije koja hara Europom od početka sukoba u Ukrajini iznajmljivači, hotelijeri, ugostitelji i trgovci podigli su cijene. Svi su oni kao opravdanje za podizanje cijena uglavnom navodili visoke ulazne cijene hrane i poskupljenje energenata. No, bez obzira na brojne žalopojke o visokim cijenama turisti su i dalje dolazili i velikih gužvi u obalnim destinacijama nije manjkalo ni ove godine.

Prema nedavno objavljenim podacima *e-Visitora*, u Hrvatskoj je tijekom prvih osam mjeseci ostvareno 16.2 milijuna dolazaka i 88.5 milijuna noćenja, što u odnosu na isto razdoblje lani predstavlja rast od osam posto u dolascima i dva posto u noćenjima, a u odnosu na 2019. predstavlja izjednačenje rezultata, navode iz HTZ-a (Ministarstvo turizma i sporta RH, 2023.). Zašto su cijene glavna tema? Problem dijelom leži i u činjenici da smo i dalje percipirani kao jeftina destinacija, a drugim dijelom u činjenici da i dalje svojim sadržajima privlačimo turiste srednje ili niže platežne moći, koji u pravilu ne žele potrošiti preveliki iznos za vrijeme svog boravka u našoj zemlji. Takvi turisti troše na smještaj, ali štede na hrani koju donose sa sobom iz matične zemlje. Sva dosadašnja istraživanja pokazuju kako je prosječna dnevna potrošnja turista u Hrvatskoj 98 eura. Gosti nešto više troše u kontinentalnom dijelu Hrvatske, nego na Jadranu, 115 u odnosu na 97 eura. Čak polovica tog iznosa odnosi se na uslugu smještaja, a tek manje od 20 posto na uslugu hrane i pića izvan smještajnog objekta (Institut za turizam, 2020).

Kada govorimo o cijenama u turizmu to nisu samo cijene sirovina već su to cijene lokacija, povijesti, ambijenta i naravno kvalitete usluga (Cohen, 1988.). U redu je kada netko sve to ne želi platiti i ima pravo potražiti to isto na nekoj drugoj manje atraktivnoj lokaciji za puno manju cijenu, ali isto tako nema se pravo čuditi onome tko je to voljan učiniti. To bi trebao biti manji problem i potrebno ga je prepustiti tržišnoj samoregulaciji. Ono što je stvarno zabrinjavajuće je činjenica da je Hrvatski turizam postao preskup za veliki broj hrvatskih građana za koje je boravak na moru u jeku sezone jednostavno nemoguć i u slučaju da ne posjeduju nekakvu nekretninu oni si boravak na moru jednostavno ne mogu priuštiti. To ne mogu prvenstveno zbog malih primanja i za to je najlakše okriviti turiste, turizam i vlastitu želju za lakom zaradom, a ne relativnu nerazvijenost vlastite države. Kada je riječ o ponudi treba napomenuti da uz pojedine izuzetke hrvatski turizam, osim mora i sunca, nije ponudio ništa novoga (Randić, Matijević Barčot, 2023.). Spašavaju nas, kao i uvijek okolnosti koje nam idu na ruku poput činjenica da smo i dalje sigurna zemlja relativno blizu emitivnim tržištima i statistika je i ove godine dobra, ali ne zato što je hrvatski turizam napredovao već zbog toga što nam gosti dolaze po nekoj inerciji.

S druge strane možda ekspanzija cijena na obali, kako u nedavnom članku piše *Deutsche Welle* (2023) ima i dobru stranu i možda doprinese disperziji turista na neka druga područja unutar RH gdje su cijene puno niže. Iako nepopularan, rast cijena sigurno utječe na konačnu odluku turista da ne otputuju na svoj godišnji odmor u špici sezone u neku destinaciju koju smatraju preskupom (Čavlek N. i sur., 2011). Da to nije tako, sigurno bi kaos i pritisak na lokalnu infrastrukturu u ljetnim mjesecima bio daleko gori i nepodnošljiviji nego je to sada slučaj i upravo su cjenovni mehanizmi zaslužni za još uvijek podnošljivi prolazak kroz tjedne vršnog opterećenja (kraj srpnja i prva polovica kolovoza), te vidljivo produžavanje sezone koje se dogodilo u zadnjih 7-8 godina.

Međutim, ključno pitanje u hrvatskom turizmu je pitanje odnosa vrijednosti za novac. Sociološki gledano kada govorimo o turizmu domaćin i gost nalaze se u svojevrsnom procesu razmjene i krajnji cilj tog procesa je izvlačenje maksimalne koristi iz tog međusobnog odnosa. Za gosta je to kupnja proizvoda, usluga ili doživljaja, a za domaćina je to ekonomska dobit. Ta razmjena mora biti recipročna. U slučaju kada to nije tako i kada se jedna od strana u tom odnosu osjeti prevarenom ili opljačkanom zbog pretjeranih cijena proizvoda ili usluga, odnosno isporučene vrijednosti za plaćeni novac, ta razmjena postaje nerecipročna i rezultira (često i obostranim) nezadovoljstvom (Sharpley, 2018) Umjesto ukorijenjenog stava da smo postali preskupa destinacija možda bi trebalo razmišljati o činjenici da naša ponuda veoma često ne opravdava svoju cijenu. U tom kontekstu priča o održivom turizmu čini se deplasiranom i smisao razvoja modernog turizma trebao bi biti u tome da se destinacije masovnog turizma učine dovoljno privlačnima svim vrstama potrošača, kako onih dubljih, tako i onih plićih džepova. To je formula uspjeha najvećih svjetskih turističkih destinacija pa zašto ne i naših. Najmasovnije destinacije poput npr. Pariza, Barcelone, Venecije pa i našeg Dubrovnika kombinacijom različitih kulturnih, gastronomskih, trgovačkih, prirodnih i drugih sadržaja privlače veliki broj turista. Takve destinacije uz poštivanje načela održivosti svoje urbane cjeline i infrastrukturnih kapaciteta, gostima nude najširi spektar smještaja, restorana, kulturnih sadržaja i trgovina u svim cjenovnim kategorijama, s tim da najbolji smještaj i najbolji restorani imaju razlikovnu ulogu u ukupnom portfelju destinacije. Umjesto brojanja noćenja i dolazaka fokus bi trebao biti na izvanpansionskoj potrošnji, tj. kreaciji sadržaja, usluga i doživljaja koji će privući turiste na potrošnju po principu vrijednosti za novac. Potrebno je stvoriti uvjete za kvalitetno i sadržajno odmaranje u kojem će se gost osjećati ugodno i zadovoljno bez da se osjeća prevaren za novac koji je potrošio (Jadrešić, 2001). Dakle odgovor leži u razvoju kvalitetnog turizma s kvalitetnom uslugom za sve goste, uz dostupnost tržišta za lokalno stanovništvo. Tako će način rasprave o tome koliko je Hrvatska skupa destinacija ustupiti mjesto raspravama o Hrvatskoj kao kvalitetnoj turističkoj destinaciji.

Kvalitetu je potrebno ostvariti i povećati ne samo investicijama u kvalitetu smještaja i sadržaja, već ono što je u turizmu ključno investicijama u kvalitetnu radnu snagu u turizmu. Samo educirana, dobro plaćena i zadovoljna radna snaga u turizmu donosi prevagu u smislu kvalitete. Upravo zbog toga hotelskim poduzećima ne bi trebalo predstavljati problem

da dio svoje dobiti investiraju u poboljšavanje materijalnog statusa svojih zaposlenika. Međutim, u našoj zemlji vlasnici turističkih tvrtki ( ali i telekoma, banaka i sl.) imaju drugu logiku investiranja u Hrvatsku nego što to čine u vlastitim zemljama, ne primjenjuju se isti standardi društveno odgovornog poslovanja kao u zemljama iz kojih dolaze. Kod nas s manje radne snage ostvaruju veće profite. Logika stranog kapitala je maksimalizacija profita i nagrađivanje menadžmenta koji te profite ostvaruje i koji se odnosi izvan zemlje. Zemlje u kojima se profit ne reinvestira jesu kolonije (Wall, Mathieson, 2006).

## 7. ODRŽIVI TURIZAM

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (UNWTO, 2024), međunarodni turistički dolasci bi u 2024. mogli dosegnuti do 95 % onih iz 2019. godine, a u Europi i na Bliskom istoku još i više. Turistički indeks vezano za održivost (*Sustainable Travel Indeks 2020*) pokazuje da u privlačenju novih turista veće šanse imaju zemlje koje se više prilagođavaju održivom razvoju turizma. Prema Indeksu top 3 održive destinacije su Švedska, Finska i Austrija. Hrvatska je na 13. mjestu, a u regiji je tek nešto bolja Slovenija na 10. mjestu. Znatno lošije su Italija na 34. i Grčka na 32. mjestu. Uz to sve više potrošača (66 %) želi imati pozitivan utjecaj na okoliš tijekom svojih dnevnih aktivnosti u 2021. godini, a 48 % njih traži održive oblike turizma (Bremner, Dutton, 2021).

Prethodnu, 2022. godinu obilježilo je i usvajanje *Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine*. Najvažnije obilježje tog strateškog dokumenta je apsolutna odlučnost da se zauvijek prekine sa stihijskim, masovnim turizmom i pozicionira Hrvatsku kao autentičnu destinaciju, očuvanih starogradskih jezgri od turističke devastacije, koja zna kako upravljati svojim prostorom i hordama turista, s ljudima na kvalitetnim, sigurnim i dobro plaćenim radnim mjestima u turističkoj industriji. Analiza je pokazala kako Hrvatska posjeduje niz prednosti, od ljepote krajolika na obali i kontinentu, odlične cestovne povezanosti s najznačajnijim emitivnim središtima, velikog broja dobro pozicioniranih zračnih luka pa sve do bogate kulturno povijesne baštine i kvalitetne gastronomske ponude i uvijek gostoljubivih domaćina.

S druge strane, kao veliki nedostaci navedeni su nedostatak smještajnih kapaciteta u hotelima (po čemu smo na samom dnu Europe) i činjenica da je preko polovice smještajnih kapaciteta u vlasništvu privatnih iznajmljivača koji su dostupni na tržištu samo u ljetnim mjesecima ( NN 2/2023.).

Iako spektakularno predstavljena nova Strategija razvoja ne predstavlja ništa što dosada nije već viđeno. Naime, kreatori razvojnih strategija i politika koriste svaku priliku kao bi naglasili važnost borbe protiv masovnog turizma i svim se snagama zalažu za razvoj održivog turizma, dok se u isto vrijeme na lokalnom nivou vodi bitka za svaki centimetar slobodnog prostora. Da je tome tako svjedoče i podaci izneseni na nedavno održanoj konferenciji Glasa Istre gdje je rečeno da je rast smještajnih kapaciteta u Istarskoj županiji



u kategorijama privatnog smještaja (oko 470 tisuća kreveta) i nekomercijalnog smještaja (skoro 135 tisuća kreveta) velika crna rupa koja je izvan kontrole i ubrzano raste. Plaže su preopterećene, prometnice i parkirna mjesta nedostatna i neadekvatna, problematičan je sustav opskrbe električnom energijom i vodom, a radna snaga je nedostatna. Površina izgrađenog dijela građevinskog područja u naseljima na području Istre zadnjih godina povećala se za gotovo 13 kvadratnih kilometara (Bogunović, 2022). Kad tome pribrojimo činjenicu da se u prostornim planovima jadranskih županija pored sadašnjih 206 turističkih zona planira izgraditi još 210 u površini od skoro pet tisuća hektara ili pedeset milijuna četvornih metara, kad imamo na umu da je na postojećih 16 marina s ukupno 3049 vezova planirano dodatnih 38 s još 6861 vezova i kada imamo na umu da je već sada nasipano, popločano i betonirano nevjerojatnih sedam stotina kilometara obale i da se prema važećim prostornim planovima planira betoniranje još gotovo tisuću i šest stotina kilometara (ili jedna četvrtina obale) (Rudež, Marić, 2014), nameće se logično pitanje ima li ovakva strategija turističkog razvoja uopće smisla i koja je granica rasta smještajnih kapaciteta i turističke infrastrukture u Hrvatskoj? Prekomjernom i nekontroliranom gradnjom stvaramo osnovu za masovni dolazak i dolazi do prekoračenje praga nosivih kapaciteta destinacija (fizičkih, ekonomskih i društvenih) i do razvoja tzv. preturizma ili prekomjernog turizma. Ima li uopće smisla ulagati u gradnju novih hotelskih kapaciteta bez obzira na činjenicu da prema podacima Ministarstva turizma i sporta u ukupnoj strukturi smještajnih kapaciteta hoteli sudjeluju samo s 13 %, dok je preko 60 % kapaciteta u privatnom smještaju i u stalnom je porastu (Brozović, Perko, 2023) ?

## 8. ZAKLJUČAK

Tijekom proteklog 50-godišnjeg razdoblja intenzivnog globalnog rasta turizam se nerijetko suočavao s različitim tipovima kriza. Reakcija je obično bila burna, s gotovo trenutnim i dramatičnim padom potražnje. I ovaj put je bilo tako. Turizam je nedvojbeno širom svijeta bio jedna od pandemijom najteže pogođenih gospodarskih aktivnosti što, s obzirom na njegov značaj u svjetskoj ekonomiji, niti jednu zemlju nije ostavilo imunom, a posebno ne one, poput Hrvatske, koje su izrazito ovisne o međunarodnim turističkim kretanjima. Nakon pronalaska cjepiva protiv koronavirusa, odnosno s dovoljnim razinama procijepljenosti i imuniteta stanovništva zagwarantirana je sigurnost kretanja i turizam se počeo veoma brzo oporavljati. Čini se da iskustvo s pandemijom osim kratkoročne recesije i zaustavljanja višegodišnjeg rasta dugoročno i nije previše utjecalo na naše vrijednosti i značajniju promjenu aspekata naših života. Čini se da turizam nakon doba korone nije ništa drugačiji i bolji nego prije i čini se da smo jedva dočekali povratak na staro.

Hrvatska je zemlja izuzetnih prirodnih ljepota i turizam se nameće kao logički, ali ne i jedini izbor i prirodan izvor sociokulturnog i ekonomskog rasta i razvoja. Međutim, moramo iskoristiti ovo razdoblje koje je pred nama kako bi napravili određeni iskorak u

turističkoj ponudi i kako bi radili na kreiranju novih proizvoda i usluga umjesto izgradnje smještajnih kapaciteta i apartmana čija prekobrojnost uvelike doprinosi jednoličnosti turističke ponude. Na taj bi način očuvali prostor i njegovo ozračje i spriječili njegovu daljnju devastaciju. Turizam je potrebno osloboditi trgovačkih okova i zaštititi ga od imperativa potrošačkog društva i vratiti čovjeku i ljudskoj mjeri. Umjesto imperativne zarade od turizma nužno je voditi računa o lokalnom stanovništvu, destinaciji i resursima zbog kojih turizam i postoji. Kao što nas je COVID-19 natjerao da usporimo svoje živote, tako bi trebali razmisliti i o uravnoteženijem i promišljenijem pristupu turizmu. Nitko u ovoj zemlji ne bi imao ništa protiv toga da se turističke brojke smanjuju, a da kvaliteta turizma raste. Hrvatskoj je potreban turizam manjih razmjera koji ne troši nego valorizira prostore i resurse i doprinosi smislenom razumijevanju lokalnih stanovnika, lokalne kulture i prirodnih ljepota.

Budući pravci razvoja turizma Hrvatske determinirani su i trendovima na globalnom turističkom tržištu. Na cijeni je sigurnost kao i mentalna i fizička dobrobit i proizvodi za ublažavanje stresa i anksioznosti. Potrošači žele fleksibilne, ekonomične i alternativne načine prijevoza. Raste zabrinutost za okoliš, a ekološka anksioznost preusmjerava ih prema održivim izborima proizvoda za iskustvo kupovine bez krivnje. Sve će se više tražiti vrijednost za novac i putovati bliže domu kao odgovor na izazovnu gospodarsku klimu.

Ako želimo razvijati održivi turizam kao onaj koji u potpunosti vodi računa o ekonomskim, društvenim i učincima na okoliš, te ispunjava potrebe posjetitelja, industrije, okoliša i lokalne zajednice, onda želimo razvoj koji podrazumijeva rast kvalitete turističkih usluga i sadržaja u cilju privlačenja manjeg broja turista veće platežne moći, prestanak s devastacijom prostora i resursa u cilju očuvanja kvalitete života lokalnih zajednica. Za ostvarenje svega navedenog potrebna je prije svega politička volja, a zatim i opći društveni konsenzus o potrebi reinencije dosadašnjeg modela turističkog razvoja. U održivom turizmu koji vodi računa o specifičnostima destinacije i interesima lokalne zajednice i očuvanju ekonomskih, društvenih i prostornih resursa destinacije i kojem barem deklarativno svi težimo, nema lake zarade. Važno je istaknuti da održivi turizam ne znači razvoj nekih selektivnih oblika turizma, poput nautičkog ili kulturnog turizma, suština je u činjenici da svaki oblik turizma treba težiti održivom razvoju. Osnovno pitanje održivosti u turizmu je uspostavljanje ravnoteže između potražnje posjetitelja, potrošnje i sposobnosti turističke destinacije i sustava da osiguraju turističke doživljaje bez umanjivanja prirodnog i društvenog kapitala u destinaciji.

## LITERATURA

1. Allen, Lawrence R., et al. (1988). The impact of tourism development on residents' perceptions of community life. *Journal of Travel Research* 27(1): 16-21, <https://doi.org/10.1177/004728758802700104>
1. Anušić, N. (2022). Povijest u nastavi, Velika pandemija španjolske gripe iz 1918. između znanstvenih mogućnosti i ograničenja modernoga doba. *Društvo za hrvatsku povjesnicu*, 33(1): 161-166. <https://hrcak.srce.hr/294358>
1. Ap, J., Crompton, J. (1998). Developing and Testing a Tourism Impact Scale. *Journal of Travel Research*, 37(2): 120-130, <https://doi.org/10.1177/004728759803700203>
2. Benko, L., Krstanović, K., Sovulj, L. (2022). Procjena učinaka pandemije koronavirusa na turističke dolaske i noćenja u Republici Hrvatskoj te na vrijednost CROBEXturist indeksa Zagrebačke burze. *EFZG serija članaka u nastajanju*, 1:4., <https://hrcak.srce.hr/clanak/397392>
3. Beroš, I., Kos, G. (2020). *Utjecaj pandemije na promet i turizam u Republici Hrvatskoj – bez brojki*. Zagreb: Institut za turizam.
4. Bogunović, B. (2022). Turizam u Istri je automobil koji juri prema zidu. Treba zaustaviti loše trendove i odrediti nove. *Glas Istre*, <https://www.glasistre.hr/istra/2022/12/01/bogunovic-turizam-u-istri-je-automobil-koji-juri-prema-zidu-treba-zaustaviti-lose-trendove-i-odred-832968> (29.11.2023.)
5. Bremner, C., Dutton, S. (2021). Top Countries for Sustainable Tourism. *Euromonitor International*, <https://forumnatura.org/wp-content/uploads/2021/07/SustainableTravelIndex-vo.3.pdf>
6. Brozović I., Perko, J. (2023). Dolasci i noćenja turista u 2022. Državni zavod za statistiku RH. Zagreb. ISSN 1334-0557
7. Carev, D. (2023). *Konkurentnost Republike Hrvatske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu*, doktorski rad, Sveučilište u Zadru. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:631828>
8. Chomsky, N. (2004). *Gusari i carevi, stari i novi*. Izvori. ISBN: 953-203-196-0
9. Cohen, E. (1988). Authenticity and Commodification in Tourism. *Annals of Tourism Research*. 15(3): 371-386, [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(88\)90028-X](https://doi.org/10.1016/0160-7383(88)90028-X)
10. Cvetnić, Ž., Savić, V. (2018). Prije 100 godina španjolska gripa „majka“ svih pandemija poharala je svijet. *Veterinarska stanica*, 49 (5), 333-341. <https://hrcak.srce.hr/clanak/325676>
11. Čavlek, N. et al. (2011). *Turizam – Ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb. Školska knjiga.
12. Čorak, S., Boranić Živoder, S. (2020). Interpretacija obilježja segmenata potrošača prema EUROMONITOR-u 2020 za potrebe turizma i promjene koje donosi COVID-19 kriza, u Čorak, S., Gjurašić, M. (ur.), *COVID-19: Prilika i prijetnja za HR turizam*, 1:84-91.
13. Čorak, S., (2021). Kako se prirediti za oporavak? Imamo li novu šansu za turističko (re) pozicioniranje? u Čorak, S., Gjurašić, M. (ur.), *COVID-19: Prilika i prijetnja za HR turizam*, 1: 10-12.

14. Deutsche Welle (16.08.2023). *Skupo, skuplje, Hrvatska*. Dostupno na: <https://www.dw.com/hr/skupo-skuplje-hrvatska/a-66549185> (30.11.2023.)
15. Ekonomski institut Zagreb (2020). *Sektorske analize – turizam*, Zagreb: Ekonomski institut Zagreb.
16. Hall, C. M., Scott, D., Gossling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22 (3): 577 – 598, <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
17. Hannam, K., Knox. D. (2010). *Understanding Tourism*. Sage: London.
18. HTZ (2021). *Turizam u brojkama – 2020*. Zagreb: Ministarstvo turizma RH. [https://www.htz.hr/sites/default/files/202106/HTZ%20TUB%20HR\\_%202020\\_o.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/202106/HTZ%20TUB%20HR_%202020_o.pdf) (28.11.2023.)
19. HTZ (2022). U 2021.g. Hrvatsku posjetilo gotovo 14 milijuna turista. <https://www.htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/u-2021-godini-hrvatsku-posjetilo-gotovo-14-milijuna-turista> (28.11.2023.)
20. HTZ (2023). U 2022. g. ostvareno više od 104 milijuna noćenja. <https://www.htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/u-2022-godini-ostvareno-vise-od-104-milijuna-nocenja> (28.11.2023.)
21. Jadrešić, V. (2001). *Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni*, Školska knjiga, Zagreb.
22. Jakšić Stojanović, A., Šerić N. (2019). Sports and health as Corner Stones of Tourism Development – case study of Montenegro in *Sports Science and Human Helath –Differrnt Approaches* (ed. D.A. Marinho, H.P. Neiwa, C.P. Johnson, N. Mohamudally), IntechOpen, London, p. 119 – 128.
23. Kranjčević, J. (2020). *Turizam i zdravstvena sigurnost*, Institut za turizam, Zagreb, <http://www.iztg.hr/UserFiles/file/novosti/2020/COVID19>
24. Krešić, D., Mikulić, J. (2020). *Scenarij faznog pristupa oporavku turističkog tržišta nakon COVID-19 pandemije*, Institut za turizam, Zagreb. [http://www.iztg.hr/UserFiles/file/novosti/2020/COVID19%20radovi/Kre%C5%A1i%C4%87-D\\_Mikuli%C4%87-J\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/UserFiles/file/novosti/2020/COVID19%20radovi/Kre%C5%A1i%C4%87-D_Mikuli%C4%87-J_2020.pdf)
25. Lash, S., Urry, J. (1994). *Economies of Signs and Space*, Sage: London.
26. Ministarstvo turizma i sporta RH (5.09.2023.). *Hrvatski turizam u prvih osam mjeseci ostvario rast od 8 posto u dolascima*. <https://mint.gov.hr/vijesti/hrvatski-turizam-u-prvih-osam-mjeseci-ostvario-rast-od-8-posto-u-dolascima/23562>
27. NN 2/2023 (4.1.2023). *Strategija razvoja održivog turizma do 2030. god.* [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2023\\_01\\_2\\_18.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2023_01_2_18.html)
28. Payne, J., Gil-Alana, L., Mervar, A. (2021). Persistence in Croatian tourism: The impact of COVID-19. *Tourism economics*. 28 (6): 1676–1682. <https://doi.org/10.1177/1354816621999969>
29. Randić, S., Matijević Barčot, S. (2023). *Turizam i otok*. Fakultet građevinarstva, arhitekture i geodezije, Sveučilište u Splitu. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:123:715989>
30. Rudež, Z. Marić, J. (2014). Prostorno planiranje u funkciji održivog razvoja turizma Dubrovačko-Neretvanske županije. *Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku*. 1: 155-174. <https://hrcak.srce.hr/clanak/201315>

31. Sharpley, R. (2018). *Tourism, Tourists and Society*. London. Routledge.
32. Šerić, N., Jakšić Stojanović, A., Bagarić, L. (2021). .Model kreiranja specijaliziranog turističkog proizvoda za Post- COVID vrijeme, u Božić, R. (ur.), *Zbornik radova X. Jahorinski poslovni forum*. str. 85-98.
33. Šulc, I., Fuerst-Bjeliš, B. (2021). Changes of tourism trajectories in (post)covidian world: Croatian perspectives. *Research in Globalization*. 3: 1955-1971. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2021.100052>
34. UNWTO (2024). International Tourism to Reach Pre-Pandemic Levels in 2024, <https://www.unwto.org/news>
35. Vlada RH, (26.07.2023). *Zakon o turizmu na snazi od iduće godine, fokus na održivom upravljanju destinacijama*. <https://vlada.gov.hr/vijesti/zakon-o-turizmu-na-snazi-od-iduće-godine-fokus-na-odrzivom-upravljanju-destinacijama/38762>
36. Vuković, V. (2020). Riding A High: 3 Reasons Why The Market Is Hitting New Records In A Recession, *Seeking Alpha*, 25. kolovoz 2020. <https://seekingalpha.com/article/4370736-riding-high-3-reasons-why-market-is-hitting-new-records-in-recession>
37. Wall, G., Mathieson, A. (2006), *Tourism: Change, Impacts and Opportunities*. Pearson education. Harlow. 2006.
38. Weforum.org, (2019), <https://www.weforum.org/publications/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019/> (1.12. 2023.)

**Mauro Dujmović<sup>2</sup>**

## **CROATIAN POST COVID-19 TOURISM: ANALYSIS AND TRENDS**

### **SUMMARY**

Tourism has undoubtedly been one of the economic activities most severely affected worldwide by the pandemic, leaving no country immune, especially those heavily dependent on international tourism, such as Croatia. The crisis did not prompt Croatia to reconsider its previous model of aggressive tourism development, which could result in shifts towards spatially, environmentally, and socially responsible tourism in the post-Covid period. Croatia needs smaller-scale tourism that does not deplete but valorizes spaces and resources, contributing to a meaningful understanding of residents, local culture, and natural beauty. If we aim to develop sustainable tourism that fully considers the needs of visitors, industry, the environment, and local communities, we desire development that involves improving the quality of tourism services and attractions to attract a smaller number of high-spending tourists. This approach aims to put a stop to the devastation of spaces and resources, preserving the quality of life for local communities.

**Keywords:** Croatian tourism, post-Covid, responsible tourism, facilities, values, space, resources.

---

<sup>2</sup> Full professor, Faculty of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“, Juraj Dobrića University of Pula, Croatia, e-mail: [mauro.dujmovic@unipu.hr](mailto:mauro.dujmovic@unipu.hr)



Iva Slivar,<sup>1</sup> Noemi Molnar,<sup>2</sup> Uglješa Stankov<sup>3</sup>

## OSVRT NA KREATIVNOST U KRIZAMA TURIZMA

### Sažetak

Budući da je turistička kriza složen problem promjena i neizvjesnosti, ona postavlja značajne izazove i ponudi i potražnji. Njima treba upravljati i ublažiti ih na način i na razini koja se može nositi s njihovim ozbiljnim negativnim posljedicama. Domena kreativnosti i inovativnosti ima inherentnu prednost u takvim slučajevima, budući da odražava bit fleksibilnosti i otvorenog mišljenja i ponašanja. Velik broj publikacija o kreativnosti u krizama turizma odražava interes brojnih autora za ovu temu. U proteklih četrnaest godina nekoliko autora pristupilo je kreativnosti u turizmu, strategijama održivog turizma, atraktivnosti, vodstvu i oporavku u turizmu ili analiziralo kreativnost kao alat razvoja turizma. Svrha ovog rada je pregledati postojeću literaturu o kreativnosti u krizama turizma i identificirati glavne istraživačke tendencije u ovom području interesa. Analizirano je 28 istraživačkih radova koji se tiču ovih aspekata. Rezultati ukazuju na dva važna aspekta kreativnog razvoja: usidrenje kreativnosti u lokalnom “prostoru mjesta” i povezivanje s globalnim “prostorom tokova”.

**Ključne riječi:** kreativnost, kriza, oporavak, budućnost turizma, izazovi

- 
- 1 Izv. prof. dr. sc., Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, [e-mail: iva.slivar@unipu.hr](mailto:iva.slivar@unipu.hr)
  - 2 studentica diplomskog studija, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, [e-mail: noemi.molnar@student.unipu.hr](mailto:noemi.molnar@student.unipu.hr)
  - 3 prof.dr.sc., Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Univerzitet u Novom Sadu, [e-mail: ugljesastankov@gmail.com](mailto:ugljesastankov@gmail.com)



„Krizna je prilika za ponovno promišljanje turističkog sektora i njegovog doprinosa ljudima i planetu; priliku za bolju izgradnju prema održivijem, inkluzivnijem i otpornijem turističkom sektoru koji osigurava široko i pošteno uživanje u prednostima turizma.”

(Pololikashvili, UNWTO 2022)

## 1. UVOD

Kreativnost je intenzivno proučavan fenomen u području turizma, relativno novo područje interesa – činjenica je dokazana istraživanjima koja su se pojavila početkom 2000-ih godina, a intenzivirala se prije nekoliko godina kada su istraživači i poduzetnici počeli uočavati važnost kreativnosti u turizmu. U provedenom istraživanju raspravljalo se o nekoliko aspekata kreativnosti u turističkim krizama, savjetima kako se oporaviti od krize u turizmu, važnost edukacije u turizmu, slučajevima kreativnosti, kritikama kreativnosti u turizmu i kako se s njima nositi te regeneraciji nakon kriza.

Marketinškim temama gospodarstva i kreativnosti bavili su se Anwar McHenry, 2009 i Teodorescu, Laurentiu, 2017, o industriji u turizmu pisali su: Mohd Bukhari, Hilmi, 2012; Kennell, 2013 te Erkus, Terhorst, 2021, dok su poduzetništvo i kreativnost razmotrili: Long, Morpeth, 2013, Ost, Saleh, 2021 te Xu, Tavitiyaman, Kim, Lo, 2022. O kreativnim gradovima istraživanja su proveli prvenstveno Indergaard, 2013 i Richards (2011, 2013). Najviše se autora bavilo vezom krize i kreativnosti: Warren, Gibson, 2013, Costa, Gomes, Montenegro, 2014, Korstanje, George, Chavez, 2018, Altshuler, 2021, Broshi – Chen, Mansfeld, 2021, Vargas – Sanchez, 2021, Wang, Li, 2022, Burlea – schiopoiu, Del Baldo, Idowu, 2022 te Szolnoki, Bail, Tafel, Feher, Veith, 2022. O sve češćoj temi današnjice - održivosti i vezi s kreativnošću pisali su: Bertella, Lupini, Rossi Romanelli, Font, 2021; Rosin, Gombault, 2021 te Weaver, Moyle, Casali, McLennan, 2022, a imidžem destinacije, kreativnošću i transformativnim razvojem bavili su se: Montenegro, Costa, Rodrigues, Gomes, 2014, Suarez, Pulido, 2015, Királ'ová, 2017, Juoak, 2018, Gretzel, Fuchs, Baggio, Zanker, Xiang, 2020 te Girish, Lee, Olya, 2022.

Kako bi se istaknula važnost raznih aspekata kreativnosti, daljnja razrada rada dati će pregled pojedinih odrednica kreativnosti i turizma. Rad se sastoji od pet poglavlja. Teorijski pregled dan je odmah nakon uvida. U trećem poglavlju, u metodologiji, objašnjen je pristup odabira radova koji su obuhvaćeni analizom u ovom preglednom radu. Zatim slijede rezultati istraživanja koji su zorno prikazani u Tablici 1 (četvrto poglavlje). Zaključna razmatranja rezimirana su u petom poglavlju.

## 2. PREGLED LITERATURE

Jedan od glavnih problema s kreativnošću je definicija. (Klausen, 2010) primjećuje da je “standardna definicija kreativnosti problematična i možda u još gorem stanju nego što to općenito priznaju sami istraživači kreativnosti”. Stoga ne postoji jedinstvena široko prihvaćena definicija kreativnosti.

Praksa turizma trenutno uključuje pristupe kao što su kreativna osoba, kreativni proces, kreativni proizvod i kreativno okruženje. Na primjer u korištenju kreativnog okruženja kroz posjete kreativnim klasterima, korištenje kreativnih proizvoda kao turističke atrakcije, korištenje kreativnog proces kroz sudjelovanje turista u kreativnim aktivnostima i uključivanje kreativnih ljudi kroz aktivnosti kreativnog razreda. Kreativnost se povijesno povezivala s kreativnom osobom, ali posljednjih desetljeća istraživanja kreativnosti sve su više težila isticanju kreativnog proizvoda (Richards, 2011). No, Hildreth (2008) naglašava da promjena naše tržišne marke više nije dovoljna, te da valja svoju stvarnost učiniti boljom. Kreativnost je “in”: kreativni gradovi, kreativne industrije, kreativne četvrti i kreativni pojedinci bore se za pozornost kreatora politika, medija i “kreativne klase” općenito.

Čini se da ljudi sve više žele razviti svoj kreativni potencijal, poboljšavajući svoje proizvodne ili potrošačke vještine, pohađajući tečajeve ili doživljavajući kreativnost na odmoru. Kreativnost vjerojatno nije samo cilj sama po sebi, već i sredstvo za razvijanje razlikovanja, ekonomskih učinaka i autentičnosti. (Richards, Palmer, 2013). Kreativnost je stoga privlačna kao politička opcija za poticanje niza ekonomskih, kulturnih i društvenih rezultata. Privlačna je i zbog argumentiranih prednosti umrežavanja i prelijevanja znanja koji potiču daljnje kreativne aktivnosti. Intervencija javnog sektora u kreativni razvoj u osnovi uključuje tri pristupa: kreativne industrije, kreativne gradove i kreativnu klasu (Novotny 2015).

## 3. METODOLOGIJA

Lista radova za analizu razrade teme kreativnosti u turizmu s osvrtom na krizna stanja dobivena je empirijskim istraživanjem. Naime, pretražena je znanstvena baza *Scopus* gdje je filtriranje provedeno po ključnim riječima, na engleskom jeziku: „Creativity + tourism + crises“ pri čemu su pretražena sva polja pojavljivanja navedenih ključnih riječi. Nadalje, pretraga je sužena filtriranjem po godini tako da obuhvaća radove koji su objavljeni u razdoblju od 2009. godine do 2022. godine. Tražilica je kao rezultat navela preko 30 radova od čega je njih 28 bilo pogodno za obuhvat u ovom preglednom radu. Istraživanje metodom promatranja provedeno je početkom 2023. godine i trajalo je mjesec dana (siječanj - veljača 2023.).

### 3.1. Rezultati analize

Za potrebe ovog preglednog rada, svi ključni rezultati prikazani su stilizirano u Tablici 1.

**Tablica 1.** Sistematizirani prikaz radova za ključne riječi „creativity + tourism + crises“ za razdoblje 2009.-2022.

God./ Autori	Naslov rada/ Analizirane varijable	Relevantni nalazi	Sažetak
2009. Julia ANWAR – MCHENRY	<b><i>A place for the arts in rural revitalization and the social wellbeing of Australian rural communities</i></b>  Krizu u ruralnim područjima, gospodarsko restrukturiranje	Unatoč značaju ruralne Australije za nacionalni identitet, niz zaključaka kroz komentare/izjave je da ruralna Australija prolazi krizu i pati od propadanja; posljedica reforme politike kao i gospodarskog restrukturiranja.	Istraživanje pokazuje, kroz pregled aktualne literature, mjesto za umjetnost u ruralnoj revitalizaciji, a time i društvenu dobrobit zajednice, izravno kroz turizam, stvaranje prihoda i mogućnosti zapošljavanja, te neizravno jačanjem sudjelovanja i kreativnosti u javnom odlučivanju - stvaranje, jačanje kapaciteta zajednice i jačanje identiteta i osjećaja mjesta.
2012.. Azmil Munif MOHD BUKHARI, Mohd Faiz HILMI	<b><i>Challenges and outcome of innovative behavior: A qualitative study of tourism related entrepreneurs</i></b>  Inovativno ponašanje, inovativnost, <i>Langkawi</i> turizam	Potrebni su inovativni naponi za daljnje promicanje ove industrije kako bi se iskoristile sve prednosti i potencijal ovog sektora, osim što mu se daje konkurentna prednost u odnosu na njegove značajne konkurente kao što su Tajland, Hong Kong i Singapur.	Rad pokušava sintetizirati opseg i ulogu inovacija u određivanju učinkovitosti poduzetnika povezanih s turizmom. Nadalje, ovaj rad predlaže da strateška inovativnost i bihevioralna inovativnost poboljšavaju učinak poduzetnika.

<p>2013. James KENNELL</p>	<p><b><i>After the crisis: Cultural tourism and urban regeneration in Europe</i></b>  Urbana regeneracija, postindustrija, strategije</p>	<p>Tijekom posljednja tri desetljeća urbana regeneracija i turizam u Europi postali su najuže povezani kroz fenomen kulturne regeneracije, pristupa urbanom razvoju koji je postao značajan dio niza pristupa regeneraciji koje koriste vlade i agencije za potrebe regeneracije.</p>	<p>U radu se ističe potencijal za kulturni razvoj kao način djelovanja unutar političke arene kao jedne od rijetkih dostupnih strategija uključenih i uhvaćenih u globalizaciju i 'dvostruke ciljeve kroz konkurentske prednosti i kvalitetu života' (Evans 2005:960), što možda pomaže objasniti njegovu trenutnu popularnost.</p>
<p>2013. Philip LONG, Nigel D. MORPETH</p>	<p><b><i>Critiquing creativity in tourism</i></b>  Kulturni poduzetnici, robni sustav, povećanje razvoja turizma</p>	<p>„Raditi“ turizam kao praktičar i turist pruža sredstva za stvaranje razlika i promicanje samootkrivanja i „samostvaranja“, te trenutke kreativnosti koji 'teku' i izvan su čisto ekonomske vrijednosti.</p>	<p>Poglavlje definira i kritizira koncept 'kreativnosti', pozicionirajući ga u njegovim promjenjivim značenjima i primjenama unutar društva općenito, a posebno u odnosu na turizam. Ova su zapažanja napravljena priznavanjem promjenjivih kulturnih krajolika unutar društva od renesanse do modernih, postmodernih i postindustrijskih društava te pojave kulturne ekonomije.</p>
<p>2013. Michael INDERGAARD</p>	<p><b><i>Beyond the bubbles: Creative New York in boom, bust and the long run; Cities</i></b>  Kreativna ekonomija, učinci financijskog sloma, odgovori politike New Yorka</p>	<p>Teoretičari usmjereni na proizvodnju i potrošnju nagađali su da će nakon financijskog sloma 2008. kreativne industrije zamijeniti financije (ekonomski pokretač u velikim gradovima. Jedna od prednosti istraživanja je sklonost analizi šireg raspona društvenih i institucionalnih čimbenika.</p>	<p>Rad procjenjuje posljedice pada kulturnih i kreativnih industrija (CCI) u New Yorku oslanjajući se na producentски pristup i proširujući razmatranje konteksta kreativnosti na spekulativne cikluse i političke odgovore. Rad otkriva da iako je CCI dugoročno preuzeo sve veću ulogu u gospodarstvu New Yorka, bio je ranjiviji od ostatka gospodarstva nakon pada.</p>

<p>2013. Andrew WARREN, Chris GIBSON</p>	<p><b>Crafting Regional Cultural Production: Emergence, crisis and consolidation in the Gold Coast surfboard industry</b></p> <p>Obrt, kreativnost, klaster kulturne industrije, <i>Gold Coast</i>, proizvodnja, regionalni razvoj, industrija surfanja</p>	<p>Mala kulturna proizvodnja opstaje unatoč nestabilnosti većih robnih marki, Usmjerenost je na lojalne kupce koji žele ručno izradene daske izradene od strane lokalnih oblikovatelja; one koje poznaju i kojima vjeruju.</p>	<p>Članak prikazuje uspon <i>Gold Coasta</i> klastera. Isti se predstavlja kao najviše koncentrirani klaster u Australiji za izradu dasaka za surfanje. Analiziraju se od samih početaka obrta „uradi sam“ u dvorištima i šupama, do profesionalne, također, od značaja izvezno orijentirane industrije.</p>
<p>2014. Jorge COSTA, Joao GOMES, Monica MONTE- NEGRO</p>	<p><b>The context of economic crisis and the image of tourist destinations – challenges and lessons learned</b></p> <p>Poslovne prilike, imidž destinacije, financijska kriza, Portugal, turistička konkurentnost</p>	<p>Unatoč nepopularnim mjerama koje su poduzeli politički donositelji odluka, učinak u turističkoj industriji bio je pozitivan, što je rezultiralo poboljšanim rezultatima u glavnim turističkim pokazateljima.</p>	<p>Rad ima za cilj kritički se osvrnuti na doprinose autora članaka odabranih za ovaj tematski broj te prikazati glavne naučene lekcije, preporuke i ključne točke za djelovanje međ. turističkih destinacija.</p>
<p>2014. Monica MON- TENEGRO Jorge COSTA, Daniela RODRIGUES, J. GOMES</p>	<p><b>The image of Portugal as a tourism destination – an international perspective</b></p> <p>Imidž destinacije, gospodarska kriza, Portugal, promotivne kampanje, turistički potrošač</p>	<p>Međunarodno turističko tržište prepoznaje i cijeni destinaciju – Portugal, prepoznajući da trenutni kontekst krize ne utječe negativno na turistički imidž Portugala. Predstavljeni i raspravljani rezultati ukazuju na sklonost ispitanika “vinu” kao glavnom turističkom proizvodu koji bi se trebao povezati s Portugalom u njegovoj međunarodnoj turističkoj promociji.</p>	<p>Člankom se identificira slika destinacije Portugal kao turističkog odredišta na međunarodnim tržištima i utjecaje gospodarske krize na tu sliku. Kao osnova za analizu korišteni su rezultati istraživanja IPDT – Instituta za turizam u protekle tri godine na ovu temu.</p>

<p>2015. Jose Antonio Garcia SUAREZ, Juan Ignacio PULIDO</p>	<p><b><i>Creacity, a proposal for an index to measure the tourist creativity. Application on three urban cultural destinations in Spain</i></b></p>	<p>Kreativnost je postala jedan od najvažnijih strateških instrumenata nove paradigme gospod. rasta. Isto je karakterizirano okruženjem koje je promjenljivo, pa čak i turbulentno.</p>	<p>Istraživanje, u tom kontekstu, svoju pozornost usmjerava na odnos između kreativnosti i turističkih gradova. Ukazuje se na specifičnost lokalnih turističkih sustava koji čine kulturne destinacije.</p>
<p>2017. Alžbeta Királ'ová</p>	<p><b><i>Creativity as a tool of tourism development; Driving Tourism through Creative Destinations and Activities</i></b></p>	<p>Destinacije su bile predmet istraživanja s pomoću dvije multivarijantne metode, kanoničke korelacijske analize (CCA) i parcijalnih najmanjih kvadrata (PLS). Poglavlje također daje prijedloge za buduće studije.</p>	<p>Poglavlje pokazuje kako je kreativnost povezana s razvojem turizma u destinaciji. Ukazuje se na utjecaj promjena u ponašanju posjetitelja na destinacije. Nadalje, definira kreativnost, te se govori o odnosu kulture i kreativnosti u turizmu.</p>
<p>2017. Camelia TEO-DORESCU, Laurentiu Stefan SZEMKOVICS</p>	<p><b><i>The ethno-creativity in the pilot centers in Romania and their role in the development of cultural tourism and the educational process</i></b></p>	<p>Kulturni turizam temeljen na kreativnosti i tradicionalnim vrijednostima pridonosi pojavi ekonomskih multiplikacijskih učinaka. Razvoj etno-kreativnog turizma može značiti otvaranje radnih mjesta u razdoblju ekonomske krize i relativne socijalne krize.</p>	<p>Studija ima za cilj procijeniti ulogu etno-stvaralaštva kao značajnog za razvoj lokalnog gospodarstva. Etno-kreativni turizam dolazi u prilog onima koji žele otkriti kulturne vrijednosti pojedinih etničkih skupina korištenjem praksi i proizvoda koji stvaraju osjećaj prelaska izvan prostora i vremena ili novih poveznica s tradicionalnim etno-kulturnim elementima kroz učinkovite sudjelovanje i učenje.</p>

<p><b>2018.</b> Maximiliano E. KORSTANJE, Babu George, Maite Echarri CHAVEZ</p>	<p><b><i>The dark side of creative tourism: A philosophical dialogue with culture</i></b> Kolonijalizam, roba, kreativni turizam, kulturni turizam, kultura, oskudica</p>	<p>Ako kreativnost funkcionira samo u kontekstu oskudice, bilo bi zanimljivo razumjeti kapitalizam kao kulturni projekt koji pokazuje neke probleme u razumijevanju “neeuropskog drugog” i okolišnih resursa.</p>	<p>Rukopisom se analiziraju i propituju epistemološka ograničenja kreativnog turizma, koji je tehnički uokviren unutar pojma “kulturnog turizma”. Raspravlja se o predrasudama i paternalističkim diskursima kolonijalizma, razvoj “znanosti” kroz neobičan osjećaj zaštite i podložnosti za starosjedioce. Tako kulturni turizam oponaša stare oblike dominacije, u kontekstu ekstrema i ekonomske krize.</p>
<p><b>2018.</b> Kim JUOAK</p>	<p><b><i>Korea’s blacklist scandal: governmentality, culture, and creativity; Culture, Theory and Critique</i></b> Korejska kultura, autoritet, upravljanje</p>	<p>Kroz analizu novinarskih intervjua s umjetnicima, kritičarima i kulturnim praktičarima, ovaj rad ispituje kako su odnosi između vlasti, kulture i kreativnosti bili dogovarani u procesu promjene režima.</p>	<p>Esej se usredotočuje na odnos između kulture i upravljanja, istražujući kako je praksa vlade izazvala sukobe i krize u korejskim kulturnim industrijama.</p>
<p><b>2019.</b> (No author name available)</p>	<p><b><i>9th International Conference on the Economies of the Balkan and Eastern European Countries in the Changing World, EBEEC</i></b> Ekonomija, Balkan, Istočna Europa</p>	<p>Dokazi iz Europske unije; predgovor; prepreke u izračunu ostatka prihoda u slovačkim poduzećima; procjena percepcije, očekivanja potrošača i jaza u kvaliteti usluga u grčkom bankarstvu u razdoblju financijske krize i kontrole kapitala.</p>	<p>Poseban fokus regionalne (europske) konferencije je na ekonomijama balkanskih i istočnoeuropskih zemalja u svijetu koji se mijenja.</p>

---

<p><b>2020.</b> Ulrike GRETZEL, Matthias FUCHS, Rodolfo BAGGIO, Wolfram HOEPKEN, Rob LAW, Julia NEIDHART, Juho PESONEN, Markus ZANKER, Zheng XIANG</p>	<p><b><i>e-Tourism beyond COVID-19: a call for transformative research; Information Technology and Tourism</i></b>  COVID-19, e-turizam, paradigma rasta, paradigma istraživanja, paradigma tehnologije, transformativno istraživanje</p>	<p>U svjetlu najveće važnosti ponovnog promišljanja suvremenih paradigmi znanosti, rasta i tehnologije, predstavljamo šest stupova koji će voditi znanstvenike u njihovim nastojanjima da transformiraju e-turizam kroz svoja istraživanja, uključujući povijesnost, refleksivnost, pravednost, transparentnost, pluralnost i kreativnost.</p>	<p>Čanak postavlja hipotezu da učinci novog koronavirusa COVID-19 (glob.pandemija) zahtijevaju transformativno istraživanje turizma (e-turizma). Nalazimo se na raskrižju gdje nas jedan put vodi do e-turizma kakav je bio prije krize, dok drugi ima potencijal za transformaciju e-turizma.</p>
<p><b>2021.</b> Hilal ERKUS, Pieter TERHORST</p>	<p><b><i>Coping with uncertain future during crisis: fictional expectations of starting hoteliers</i></b>  Izmišljena očekivanja, početak hotelijera</p>	<p>Fiktivna očekivanja hotelijera formiraju se u interakciji s drugim akterima u turističkoj industriji i bankama, a bez obzira na geopolitičku krizu koja je ozbiljno pogodila turizam i buduće prijetnje poput prekomjernog turizma i pandemije, hotelijeri su optimistični u pogledu budućnosti jer vjeruju da luksuznu uslugu njihovih hotela (4 i 5) zvjezdica i kvalitetu mjesta u Antalyi, Turska.</p>	<p>Studijom se analiziraju očekivanja u budućnosti poslovanja hotelijera u turističkom gradu Antaliji koji namjeravaju osnovati novu tvrtku tijekom nedavne (geo) političke krize u Turskoj. Polazište naše analize je da je kapitalizam dinamičan otvoreni sustav koji je pun kreativnosti i noviteta.</p>

---



<p>2021. Alex ALTSHULER</p>	<p><b><i>Tourism as a bridge for inter-cultural understanding and reconciliation despite the COVID-19 challenges: an interview with Dr Itsik Peres</i></b></p>	<p>Uoči ovako snažnog udara za turističku industriju, čini se da je posebno važno učiti od pronicljivih stručnih glasova s terena o učinkovitom suočavanju s pandemijom.</p>	<p>Rad predstavlja originalnu i sveobuhvatnu analizu glavnih izazova i rješenja za turističku industriju suočenu s COVID-19 kroz leće iskusnog stručnjaka u tom području. Istraživanje predstavlja QC&amp;IM (kvadratni model kreativnosti i inovacije) za mapiranje, razvoj i implementaciju kreativno i inovativno orijentiranih rješenja za upravljanje krizama i ublažavanje. Također, rad ocrta metodološki, teorijski, formulacijski i razvojni proces modela.</p>
<p>2021. Osnat BROSHI – CHEN, Yoel MASFELD</p>	<p><b><i>A wasted invitation to innovate? Creativity and innovation in tourism crisis management: A QC&amp;IM approach</i></b></p>	<p>Model je dijagram četiri kvadranta (1) 'stare škole'; (2) 'pokušaj i pogreška'; (3) 'inkrementalni', i (4) 'proboj'. Svaki predstavlja zaseban slučaj iz dvoosne rešetke kriznog razmišljanja i kriznog djelovanja. Slijedi komplementarni, holistički shematski proces upravljanja kriznim situacijama u turizmu temeljen na kreativnosti i inovacijama.</p>	<p>Rad predstavlja QC&amp;IM (poznato kao kvadratni model kreativnosti i inovacije) za mapiranje, razvoj i implementaciju kreativno i inovativno usmjerenih rješenja za upravljanje krizama i njihovo ublažavanje. Također, istraživanje ocrta metodološki, kao i teorijski, razvojni i formulacijski, proces modela.</p>

<p>2021. Alfonso VARGAS - SANCHEZ</p>	<p><b>Strategic management of the COVID-19 crisis in rural tourism settings: Lessons learned from SMEs; Risk, Crisis, and Disaster Management in Small and Medium-Sized Tourism Enterprises</b></p>	<p>Kako bi se potaknuo razvoj ruralnih područja i ublažili kronični problemi njihove depopulacije, progresivnog starenja tih zajednica, nedostatka infrastrukture, degradacije okoliša itd., koji utječu na društvo u cjelini, turizam se opsežno potiče kako bi diversificirao svoje gospodarske osnovati i stvoriti nove mogućnosti za svoje stanovnike.</p>	<p>Poglavlje u knjizi ima za cilj doprinijeti popunjavanju postojećih praznina u znanstvenoj literaturi o kriznom menadžmentu i otpornosti. Isto se odnosi na mala i srednja poduzeća ruralnog turizma u povodu pandemije COVID-19.</p>
<p>2021. Giovanna BERTELLA, Sara LUPINI, Cecilia ROSSI ROMANELLI, Xavier FONT</p>	<p><b>Workshop methodology design: Innovation-oriented participatory processes for sustainability</b></p>	<p>Zajedničke inovacije za održivost u turizmu zahtijevaju učinkovite metodologije radionica, tj. skupove postupaka, alata i smjernica za podupiranje ponovljivih procesa i postizanje unaprijed određenih ciljeva.</p>	<p>Iako se ukazuje na potrebu za daljnjim ispitivanjima, studija je dokazala da razvijena metodologija ima veliki potencijal za promicanje sustavne i učinkovite promjene, razvoja kreativnosti, suradnje, empatije i osnaživanja koji su neophodni za pomak održivosti.</p>
<p>2021. Umberto ROSIN, Anne GOMBAULT</p>	<p><b>Venice in crisis: The brutal marker of covid-19</b></p>	<p>Baština grada, koji je dosta ranjiv i koji pati od raznih boljki, slabo je zaštićena. Postoji hitna potreba za održivim razvojem gradske umjetne i prirodne baštine. Predloženi su kreativni scenariji za spašavanje baštine Venecije.</p>	<p>Autori ispituju kako kriza COVID-19 označava situaciju pretjeranog turizma u Veneciji i nude uvide koji bi se mogli upotrijebiti za rješavanje problema u svijetu nakon COVID-19.</p>

2021. Christian OST, Ruba SALEH	<b><i>Cultural and creative sectors at a crossroad: from a mainstream process towards an active engagement; Built Heritage</i></b>  Kulturno poduzetništvo	Upravljanje lokacijama i očuvanje baštine ne samo da su bili ranjivi na snažne ekonomske i društvene poremećaje, kao većina drugih kulturnih područja, već su bili i veliki izazovi jer se vrijednosti baštine i paradigma očuvanja same preispituju u perspektivi ciljeva održivog razvoja.	Rad ima za cilj opisati implikacije takve situacije pružajući CGS-u načine za učenje i iskustvo kulturnog poduzetništva, otporne strategije, nove održive i kružne poslovne modele koji se primjenjuju na sektor kulturne baštine i njezino očuvanje.
2022. Jing XU, Pimtong TVITIYAMAN, Hyun Jeong KIM, Siu – kan Jamie LO	<b><i>Hospitality and Tourism Higher Education in the Post-COVID Era: Is It Time to Change?</i></b>  Ugostiteljsko-turističko obrazovanje nakon COVID-19	Rezultati pokazuju nastavne planove i programe s velikim naglaskom na tehnologiji (umjetna inteligencija, virtualna stvarnost ili veliki podaci), marketingu, kulturi/raznolikosti, sigurnosti/upravljanju krizama i poduzetništvu; i meke kompetencije usmjerene na kreativnost, samopouzdanje/pozitivnost, brigu o sebi/zdravlje, kritičko mišljenje, vodstvo i timski rad.	Ova studija pokušava popuniti ovu prazninu usvajanjem dviju teorija – teorije kurikuluma i teorije dionika. Trideset sudionika, koji su se sastojali od studenata ugostiteljstva i turizma, članova fakulteta i profesionalaca iz industrije, intervjuirani su u fokusnim grupama. Rezultati pokazuju nastavne planove i programe s velikim naglaskom na tehnologiji, marketingu, kulturi/raznolikosti, sigurnosti/upravljanju krizama i poduzetništvu; i meke kompetencije usmjerene na kreativnost, samopouzdanje/pozitivnost, brigu o sebi/zdravlje, kritičko mišljenje, vodstvo i timski rad.
2022. Yi WANG, Mimi LI	<b><i>Leadership, creativity, and recovery from crisis in rural tourism</i></b>  Postkrizni oporavak ruralnog turizma	Svaki slučaj prikazuje komponente transformacijskog vodstva koje su olakšale oporavak poduzeća. Čini se da je kreativnost posebno važna u promicanju učinkovitog vodstva usred krize i neizvjesnosti.	Studija pokazuje da svaki slučaj prikazuje komponente vodstva (transformacijskog) čime se olakšao oporavak poduzeća. Čini se da je kreativnost posebno važna u promicanju učinkovitog vodstva usred krize i neizvjesnosti. Raspravljaju se teorijske i praktične implikacije.

<p><b>2022.</b> Adriana BURLEA – SCHIOPOIU, Mara DEL BALDO, Samuel O. IDOWU</p>	<p><b><i>The Spirit of Adventure: A Driver of Attractiveness of the Hospitality Industry for Young People during a Pandemic Crisis</i></b></p>	<p>Mladi ljudi su entuzijastični za rad u HI jer svoje kreativne ideje mogu lako prakticirati. Komunikacija s drugim ljudima i rješavanje pritužbi klijenata je izazov u krizi izazvanoj pandemijom COVID-19.</p>	<p>Ova studija imala je za cilj procijeniti utjecaj pandemije na buduću privlačnost ugostiteljske industrije (HI) za mlade ljude. Konceptualni model koji podupire empirijsko istraživanje predlaže izravan odnos između privlačnosti posla i duha mladenačke avanture.</p>
<p><b>2022.</b> Gergely SZOLNOKI, Susan BALI, Maximilian TAFEL, Aron FEHER, Christina VEITH</p>	<p><b><i>A Cross-Cultural Comparison of New Implemented Sustainable Wine Tourism Strategies during the COVID-19 Crisis</i></b></p>	<p>Nalazi ističu impresivnu usredotočenost vinarija na kreativnost i fleksibilnost, dok također skreću pozornost na kulturne razlike. Uvidi čine preliminarne prijedloge za strategije najbolje prakse koje bi tvrtke u vinskom turizmu mogle smatrati korisnima u svom budućem poslovnom planiranju.</p>	<p>Ova se studija temelji na kvalitativnom istraživanju korištenjem svrhovitog uzorkovanja s ključnim donositeljima odluka u 70 vinarija iz SAD-a, Australije, Njemačke, Mađarske i Rumunjske koje pokrivaju vinogradarske zemlje iz Starog i Novog svijeta. Cilj je bio identificirati nove i održive inicijative i strategije otpornosti koje se provode kako bi se nosile s poremećajima uzrokovanim pandemijom COVID-19, uočavajući sve kulturne razlike u odgovoru svake zemlje i analizirati perspektive vinskog turizma u budućnosti.</p>
<p><b>2022.</b> V. G. GIRISH, Jin – Young LEE, Choong – Ki LEE, Hossein OLYA</p>	<p><b><i>Smart working in the travel agencies and employees' quality of life</i></b></p>	<p>Pametna rad pozitivno utječe na samoučinkovitost, što pozitivno utječe na kreativnost na radnom mjestu, zadovoljstvo poslom i kvalitetu života.</p>	<p>Ovaj rad ima za cilj razumjeti utjecaj pametnog rada na kvalitetu života zaposlenika. Logika dominantne usluge ukazuje na to da su ključni akteri, uključujući zaposlenike, integratori resursa.</p>

<p><b>2022.</b> David WEAVER, Brent D. MOYLE, Luca CASALI, Char – lee MCLENNAN</p>	<p><b><i>Pragmatic engagement with the wicked tourism problem of climate change through ‘soft’ transformative governance</i></b></p> <p>Kreativnost na radnom mjestu, učinci pametnog rada</p>	<p>Napredak prema turizmu s nižim udjelom ugljika trenutno je ometen zankama siromaštva i krutosti koje se međusobno jačaju i koje održavaju jaz između pro-ekoloških stavova i stvarnog ponašanja.</p>	<p>Ovaj rad istražuje potencijal transformativnog upravljanja za rješavanje značajnog turističkog problema, klimatskih promjena. Rad se bazira na pragmatičnom konstruktivističkom pristupu koji sintetizira koncepte povezane kao što su kriza, turistički sustav, “zmajevi neaktivnosti”, adaptivni ciklusi i “anarhija”, tvrdimo da je napredak prema turizmu s nižim udjelom ugljika trenutačno ometen međusobno osnažujućim siromaštvom i zankama rigidnosti koje ovjekovječiti jaz između pro-ekoloških stavova i stvarnog ponašanja.</p>
--	--	---	---

Izrada autora temeljem znanstvene baze Scopus

U nastavku rada se iznosi kritički stav i zaključci vezano za provedeno istraživanje.

#### 4. DISKUSIJA

Ono što je zaključeno analizom je da kreativnost postaje sve važnija za razvoj turizma, a posebno u vrijeme kada se događaju krize u turizmu kao što su posljednjih godina. Kako konkurencija u turizmu raste, svaka tvrtka, industrija ili čak ruralni turizam nastoje se istaknuti kroz kreativne strategije. U području turizma, međutim, takve strategije mogu vjerojatno biti kontraproduktivne, budući da utrka za stvaranjem razlike često rezultira usvajanjem sličnih modela kreativnog razvoja.

Odnos između turizma i kreativnosti se brzo razvija te nedvojbeno najavljuje kreativni zaokret u turizmu. Kreativnost je korištena kako bi se primjerice tradicionalni kulturni turizam transformirao iz materijalne baštine u nematerijalnu kulturu i veću uključenost u svakodnevni život destinacije.

Pojava kreativnosti u turističkim krizama odražava rastuću integraciju između turizma i različitih strategija stvaranja mjesta, uključujući promicanje kreativnih industrija, kreativnih gradova i kreativne klase. Kreativnost u turističkim krizama također je vjerojatno put za bijeg od serijske reprodukcije masovnog turizma, nudeći fleksibilnija i autentičnija iskustva koja mogu zajednički stvoriti domaćin i turisti. međutim, ne smijemo zaboraviti

da postoje i potencijalne opasnosti kreativnog *hypea* i komodifikacije svakodnevnog života (Hemersak, Pleše, Vukušić, 2013.)

## 5. ZAKLJUČAK

Potreba za kreativnošću u turističkim krizama je očita. Mnoge turističke uprave usvojile su paradigmu odgovora, oporavka i otpornosti u pristupu pandemiji (Dragin i sar., 2021). Pandemiju bismo, primjerice, trebali promatrati ne samo kao veliki izazov, već i kao veliku priliku za promjenu dosadašnjih modela turizma. Značajno je razviti nove ideje o tome kako putovati i kako razviti turističku industriju u svijetu nakon pandemije što dakako zahtijeva kreativnost i inovativnost, ali naše razmišljanje o kreativnosti također se mora promijeniti. Turističko poslovanje već dugo gleda na kreativnost kao na jednostavnu primjenu dizajna ili brendiranja na turističke proizvode, no to se pokazalo nedovoljnim, potrebno je naime, šire djelovati.

U stvaranju bolje stvarnosti trebali bi holistički razmišljati o izazovu pandemije. Sve te intenzivne rasprave o izazovima prekomjernog turizma i njegovim problemima, momentalno su riješene dolaskom COVID-19, no s povratkom starog stila putovanja, vratio se i stari problem prekomjernog turizma.

Valja razviti kreativna rješenja za budućnost turizma kako bi promislili, osmislili i ponovno zamislili turizam, umjesto da ga samo učinimo otpornim. Kao što je napisano na početku ovog rada, kreativnost se može primijeniti na razne načine: kroz kreativne ljude, kreativne procese, kreativne proizvode i kreativna mjesta. (Richards, 2011) smatra da se sva četiri ova značenja nalaze u turizmu, kao što to činimo svi mi, na primjer kroz posjete kreativnim klasterima i četvrtima, korištenje kreativnih proizvoda kao atrakcija, korištenje kreativnog procesa u osmišljavanju kreativnih aktivnosti za turiste i kreativne strategije gradova i regija kao što je UNESCO - ova mreža kreativnih gradova.

Analizom istraženih aspekata kreativnosti vidljivo je da 2/3 radova bavi se studijama slučaja uglavnom iz zapadnih zemalja. S obzirom na jaku vezu inovativnosti i ICT-a, te činjenicu da je ICT jedan od glavnih pokretača razvoja inovacija u turizmu, začuđuje minoran broj radova na temu ICT-a. Sistematizacija radova na odabranu tematiku daje svoj doprinos teoriji, dok će praktičarima biti od koristi pregledi pojedinih aspekata kreativnosti u turizmu u raznim studijama slučaja specifične problematike. Od ograničenja istraživanja izdvaja se subjektivnost autora pri odabiru, prikazu i interpretaciji rezultata. Provedenom analizom uviđa se potreba za holističkim pristupom izučavanja veze kreativnosti i turizma u funkciji oporavka i kriznog menadžmenta što ujedno predstavlja prijedlog budućih istraživanja.

Postoje dva važna aspekta kreativnog razvoja koji su i uvijek će biti važni u oporavku od krize:

1. **Usidrenje kreativnosti u lokalnom “prostoru mjesta”**-kreativnost je teško održati u apstraktnosti jer ljudima mora nešto značiti. Kreativni turizam, stoga, treba slijediti načela kreativnog kreiranja mjesta i osigurati da lokalni kreativni resursi dobiju značenje za sve dionike – stanovnike, posjetitelje, kreatore politika, poduzeća, ... To je jedini način da se osigura dugoročna održivost koja je vrlo važna u ovih dana.
2. **Povezivanje s globalnim “prostorom tokova”** - značenje pridano lokalnoj kreativnosti ne bi trebalo biti samo lokalno, već i globalno. Globalni prostor osigurava vezu s vanjskim resursima, novim idejama i posjetiteljima. Gledanje resursa turističke destinacije očima turista također pomaže da te resurse vrednujemo na nove načine.

U konačnici, kreativni turizam je sustav sukreacije između globalnog prostora tokova i lokalnog prostora mjesta – između zajednica ugrađenih u mjesta i ljudi koji ih posjećuju. Lokalni kreativni resursi mogu pružiti nova, privlačna iskustva posjetiteljima, ali također podupiru nove kreativne mogućnosti za lokalno stanovništvo, a prava transformacija leži u relacijskim susretima koje stvara kreativni turizam. Ova vrsta susreta vjerojatno može pružiti veze sa širim mrežama znanja i kreativnim resursima, što može pomoći lokalnim zajednicama da razviju svoje buduće potencijale. Navedeno ne predstavlja povratak na stare modele koje nude strategije otpornosti, već razvoj novih potencijala i budućnosti koje nudi održivi izvor kreativnosti.

U suvremenom turizmu, gdje konkurencija postaje sve izazovnija, kreativnost i inovacije postaju esencijalni faktori koji ne samo da određuju uspjeh, već i osiguravaju opstanak na tržištu. Kroz stalnu evoluciju i prilagodbu, turističke destinacije, tvrtke i dionici pružaju ne samo bogatija iskustva posjetiteljima, već i ostvaruju održiv rast u dinamičnom okruženju.

Kreativnost i inovacije u turizmu donose brojne prednosti, a u prvom redu ističe se diferencijacija na tržištu. Destinacije koje su inovativne u svojim ponudama privlače pažnju putnika i ističu se u moru sličnih opcija. Osim toga, kreativnost i inovacije potiču turističku potražnju. Turisti su sve više skloni tražiti autentična iskustva i nekonvencionalne destinacije koje im pružaju nezaboravne doživljaje.

Nadalje, kreativni pristup može doprinijeti jačanju održivosti u turizmu. Inovacije poput ekološki osviještenih tura, održivih smještajnih opcija i ekoturizma ne samo da smanjuju negativne utjecaje turizma na okoliš, već i potiču svijest putnika o važnosti očuvanja prirodnih resursa.

Poznato je da je konkurencija u turizmu žestoka, a turisti su sve zahtjevniji. Turističke destinacije i poduzeća koja stagniraju i ne prate suvremene trendove riskiraju gubitak tržišnog udjela, lošu reputaciju i preuzimanja od strane konkurencije. U brzom tempu suvremenog svijeta, izostanak brze reakcije na promjene može biti poguban za poslovanje. Stoga je nužno da dionici turističkog tržišta prepoznaju važnost kreativnosti i inovacija te ih integriraju u svoje strategije. To uključuje kontinuirano istraživanje tržišta, praćenje

trendova i brzu prilagodbu novim zahtjevima. Također, suradnja između različitih sektora, kao što su turizam, tehnologija i kultura, može potaknuti stvaranje inovativnih proizvoda i usluga koje će osigurati konkurentsku prednost. Stoga je nužno neprekidno ulagati u razvoj novih ideja i prilagodbu promjenama kako bi se osiguralo uspješno poslovanje u dinamičnom okruženju suvremenog turizma.

## LITERATURA

1. Altshuler, A. (2021). Tourism as a bridge for inter-cultural understanding and reconciliation despite the COVID-19 challenges: an interview with Dr Itsik Peres. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(3): 397-400(4), <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2021-0022>.
2. Anwar McHenry, J. (2009). A place for the arts in rural revitalization and the social wellbeing of Australian rural communities. *Rural Society*, 19(1): 60-70, <https://doi.org/10.5172/rsj.351.19.1.60>
3. Bertella, G. et.al. (2021). Workshop methodology design: Innovation-oriented participatory processes for sustainability. *Annals of Tourism Research*, 89(1):103251, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103251>
4. Broshi-Chen, O., Mansfeld, Y. (2021). A wasted invitation to innovate? Creativity and innovation in tourism crisis management: A QC&IM approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(6): 272-283, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.003>
5. Burlea-Schiopoiu, A., Del Baldo, M., Idowu, S.O. (2022). The Spirit of Adventure: A Driver of Attractiveness of the Hospitality Industry for Young People during a Pandemic Crisis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4): 1913, <https://doi.org/10.3390/ijerph19041913>
6. Camelia, T., Laurențiu Ștefan, S. (2017). The ethno-creativity in the pilot centers in Romania and their role in the development of cultural tourism and the educational process. *Forum Geografic*, 19(1), <https://doi.org/10.5775/fg.2017.007.i>
7. Costa, J., Gomes, J., Montenegro, M. (2014). The context of economic crisis and the image of tourist destinations – challenges and lessons learned. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6(5): 485-490, <https://doi.org/10.1108/WHATT-09-2014-0034>
8. Dragin, A. S., et al. (2021). COVID-19 Risk Management Perspectives of The European Capital of Culture: What Now. *Tourism in South East Europe*, 6: 195-213. <https://doi.org/10.20867/tosee.06.14>
9. Erkuş, H., Terhorst, P. (2021). Coping with uncertain future during crisis: fictional expectations of starting hoteliers. *Anatolia*, 32(2): 274-288, <https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1861039>
10. Girish, V.G. et al. (2022). Smart working in the travel agencies and employees' quality of life. *Tourism Review*, 77(1); 187-203, <https://doi.org/10.1108/TR-09-2021-0409>
11. Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R. (2020). „e-Tourism beyond COVID-19: a call for transformative research“. *Information Technology and Tourism*, 22(4), <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00181-3>



12. Hemeršak M., Pleše I., Vukušić A. (2013). *Proizvodnja baštine – kritičke studije o nematerijalnoj baštini*, Biblioteka Nova Etnografija, Zagreb.
13. Hildreth, J. (2008). *The Saffron European City Brand Barometer. Revealing which cities get the brands they deserve*. Saffron.
14. Indergaard, M. (2013). Beyond the bubbles: Creative New York in boom, bust and the long run. *Cities*, 33:43–50, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.07.001>
15. International Conference on the Economies of the Balkan and Eastern European Countries in the Changing World, 9th edition, EBEEC 2017; Nicos Sykianakis, N., Polychronidou, P., Karasavvoglou, A. (eds.), Springer Proceedings in Business and Economics, <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-12169-3>
16. Kennell, J. (2013). *After the crisis: Cultural tourism and urban regeneration in Europe*, The Routledge Handbook of Cultural Tourism.
17. Kim, J.O. (2018). Korea's blacklist scandal: governmentality, culture, and creativity; *Culture. Theory and Critique*, 59(2): 81-93, <https://doi.org/10.1080/14735784.2018.1446837>
18. Királ'ová, A. (2017). Creativity as a tool of tourism development in *Driving Tourism through Creative Destinations and Activities*, IGI Global, <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2016-0.ch004>
19. Királ'ová, A. (2020). Creativity as a tool of tourism development in *Destination Management and Marketing: Breakthroughs in Research and Practice*, <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2469-5.ch029>
20. Klausen, S. H. (2010). The creative economy and urban art clusters; Locational characteristics of art galleries in Seoul. *Journal of the Korean Geographical Society*, 42(2), 258-279.
21. Korstanje, M.E., George, B., Chavez, M.E. (2018). The dark side of creative tourism: A philosophical dialogue with culture.
22. *Critical Essays in Tourism Research*, [https://www.researchgate.net/publication/325952100\\_The\\_dark\\_side\\_of\\_creative\\_tourism\\_A\\_philosophical\\_dialogue\\_with\\_culture#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/325952100_The_dark_side_of_creative_tourism_A_philosophical_dialogue_with_culture#fullTextFileContent)
23. Long, P., Morpeth, N.D. (2013). *Critiquing creativity in tourism*, The Routledge Handbook of Cultural Tourism. <https://doi.org/10.4324/9780203120958>.
24. Mohd Bukhari, A.M., Hilmi, M.F. (2012). Challenges and outcome of innovative behavior: A qualitative study of tourism related entrepreneurs, *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2): 131 – 142, <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000200011>
25. Montenegro, M. et al. (2014). The image of Portugal as a tourism destination – an international perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6(5): 397-412, <https://doi.org/10.1108/WHATT-09-2014-0022>
26. Novotny, D. (2015). *Kreativna ekonomija: kako iskoristiti kapital ljudskog uma kao pokretača ekonomskog rasta u 21. stoljeću?*, Zagreb: T&MC Group.
27. Ost, C., Saleh, R. (2021). „Cultural and creative sectors at a crossroad: from a mainstream process towards an active engagement“, *Built Heritage*, No. 14. <https://built-heritage.springeropen.com/articles/10.1186/s43238-021-00032-y>

28. Pololikashvili, Z. (2022). *Rebuilding a sustainable and resilient tourism sector*, chapter 12, Multistakeholder Cooperation, United Nations World Tourism Organization (UNWTO) [https://www.icao.int/environmental-protection/Documents/EnvironmentalReports/2022/ENVReport2022\\_Art85.pdf2022](https://www.icao.int/environmental-protection/Documents/EnvironmentalReports/2022/ENVReport2022_Art85.pdf2022)
29. Richards, G. (2011). Creativity and tourism; The state of the art, *Annals of Tourism Research*, 38(4); 1225-1253, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.07.008>
30. Richards, G., Palmer, R. (2013). *Uzbudljivi gradovi*. Beograd, Clio.
31. Rosin, U., Gombault, A. (2021). Venice in crisis: The brutal marker of covid-19. *International Journal of Arts Management*, 23(2); 75-88. <https://www.proquest.com/openview/008408dcd1c8683cad8b78421b59c92/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26212>
32. Suarez, J.A.G., Fernandez, J.I.P. (2015) Creacity, a proposal for an index to measure the tourist creativity, Application on three urban cultural destinations in Spain. *Revista de Estudios Regionales*, 103: 69-108.
33. Szolnoki, G., et. al. (2022). A Cross-Cultural Comparison of New Implemented Sustainable Wine Tourism Strategies during the COVID-19 Crisis.
34. *Sustainability*, 14(4688):1-16. <https://doi.org/10.3390/su14084688>
35. UNWTO (2022). <https://www.unwto.org/news/harnessing-the-power-of-culture-and-creativity-in-tourism-recovery>, prosinac 2022.
36. Vargas-Sánchez, A. (2021). Strategic management of the COVID-19 crisis in rural tourism settings: Lessons learned from SMEs in book *Risk, Crisis, and Disaster Management in Small and Medium-Sized Tourism Enterprises*, <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6996-2.ch001>
37. Wang, Y., Li, M. (2022). Leadership, creativity, and recovery from crisis in rural tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 27(6): 652-670, <https://doi.org/10.1080/10941665.2022.2106145>
38. Warren, A., Gibson, C. (2013). Crafting Regional Cultural Production: Emergence, crisis and consolidation in the Gold Coast surfboard industry. *Australian Geographer*, 44(4); 365-381, <https://doi.org/10.1080/00049182.2013.852508>
39. Weaver, D., et al., (2022). Pragmatic engagement with the wicked tourism problem of climate change through 'soft' transformative governance. *Tourism Management*, 93, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104573>
40. Xu, J. et al. (2022). Hospitality and Tourism Higher Education in the Post-COVID Era: Is It Time to Change?. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 34(1):1-13, <https://doi.org/10.1080/10963758.2022.2056044>

Iva Slivar,<sup>4</sup> Noemi Molnar,<sup>5</sup> Uglješa Stankov<sup>6</sup>

## REVIEW OF CREATIVITY IN TOURISM CRISES

### ABSTRACT

Since the tourism crisis is a complex problem of change and uncertainty, it poses significant challenges to both supply and demand. They need to be managed and mitigated in a way and at a level that can deal with their serious negative consequences. The domain of creativity and innovation has an inherent advantage in such cases, as it reflects the essence of flexibility and open-mindedness and behavior. A large number of publications on creativity in tourism crises reflects the interest of numerous authors in this topic. In the past fourteen years, several authors have approached creativity in tourism, sustainable tourism strategies, attractiveness, leadership and recovery in tourism or analyzed creativity as a tool for tourism development. The purpose of this paper is to review the existing literature on creativity in tourism crises and to identify the main research tendencies in this area of interest. 28 research papers concerning these aspects were analyzed. The results indicate two important aspects of creative development: the anchoring of creativity in the local “space of places” and the connection with the global “space of flows”.

**Keywords:** creativity, crisis, recovery, future of tourism, challenges

---

4 Associate professor, Faculty of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“, Juraj Dobrila University of Pula, Croatia, [e-mail: iva.slivar@unipu.hr](mailto:iva.slivar@unipu.hr)

5 Student of graduate study, Faculty of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“, Juraj Dobrila University of Pula, Croatia, [e-mail: noemi.molnar@student.unipu.hr](mailto:noemi.molnar@student.unipu.hr)

6 Full professor, Faculty of Sciences, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, University of Novi Sad, Serbia, [e-mail: ugljesastankov@gmail.com](mailto:ugljesastankov@gmail.com)

**Nikola Vojnović,<sup>1</sup> Bruna Kurka<sup>2</sup>**

# LOKACIJE S BAŠTINOM DOMOVINSKOG RATA U HRVATSKOJ - MOGUĆNOSTI RAZVOJA MEMORIJALNOG TURIZMA

## Sažetak

Istraživanje obuhvaća lokacije Domovinskog rata u Hrvatskoj 1991.–1995. i njihov potencijal za razvoj memorijalnoga turizma. Temeljno istraživačko pitanje u ovom radu je mogu li hrvatske destinacije neposredno povezane s Domovinskim ratom ponuditi memorijalne turističke sadržaje s ciljem kvalitetnijeg pozicioniranja turizma u svojim županijama. U tu svrhu je korištena analiza dosadašnjih multidisciplinarnih znanstvenih istraživanja i publikacija, obrada statističkih pokazatelja te prostorna analiza potencijalnih lokacija memorijalnog turizma uz potporu GIS-a. Unatoč nedostatku službene baze podataka o spomeničkoj baštini Domovinskog rata utvrđeno je da se u županijama koju su neposredno bile zahvaćene ratnim zbivanjima postoji relevantna mreža lokacija koje uz ostale elemente ponude predstavljaju temelj za transformaciju i revalorizaciju turističke ponude. Predložene lokacije memorijalnog turizma mogu postati edukativni punktovi pri oblikovanju tematskih ruta Domovinskoga rata.

**Ključne riječi:** memorijalni turizam, tamni turizam, baština, Domovinski rat, potencijalne lokacije, županije

---

1 Izv. prof. dr. sc., Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, [e-mail: nikola.vojnovic@unipu.hr](mailto:nikola.vojnovic@unipu.hr)

2 Sveučilišna magistra kulture i turizma, [e-mail: brunakurka86@gmail.com](mailto:brunakurka86@gmail.com)

## 1. UVOD

Turizam se u Hrvatskoj nakon pandemijskih godina postupno oporavio te se nastavio razvijati na identičnim prostornim modelima ostvarujući slične kvantitativne pokazatelje kao u razdoblju prije globalne zdravstvene krize. Taj model, u literaturi općeprihvaćen kao *model Sunce i more*, obilježava izrazita prostorna koncentracija u obalnim turističkim destinacijama primorskih županija s najvećim brojem dolazaka i noćenja turista u ljetnim mjesecima. Premda nacionalna *Strategija razvoja turizma do 2020. godine* (Ministarstvo turizma i sporta, 2013) predviđa razvojne pravce koji bi bili usmjereni jačanju turizma kontinentskih županija kao i cjelogodišnju turističku sezonu, takvi se planovi nisu ostvarili. Nasuprot strategijama i političkim poticajima deklarativne naravi, turizam je ostao, uz izuzetak glavnoga grada i Plitvičkih jezera, izrazito prostorno koncentriran u priobalnim destinacijama Republike Hrvatske (Vojnović, 2018; Opačić i dr., 2022). Unatoč neostvarenim strateškim ciljevima prostorne diversifikacije turizma Hrvatske, navedena strategija nudi polazišta za kvalitetniji i konkretnim projektima usmjeren razvoj turizma u unutrašnjosti kao i manje afirmiranim destinacijama u neposrednu zaleđu priobalja. Tako se, primjerice, kulturni turizam planira, uz kupališni, nautički i poslovni, kao jedan od glavnih turističkih proizvoda Hrvatske. Unutar grupacije kulturnoga turizma kao najznačajniji podoblici predviđeni su urbani, kreativni, vjerski te turizam baštine i turizam događaja. Sukladno tome, svoju ulogu u afirmaciji turizma u kontinentskim destinacijama može dobiti memorijalni turizam i to kao jedan od manifestnih podoblika kulturnog turizma s komponentama turizma baštine i turizma događaja.

Uvažavajući općeprihvaćenu i sveprisutnu činjenicu da je Domovinski rat 1991. – 1995. bio najvažnije prekretničko razdoblje druge polovice 20. stoljeća u Hrvatskoj koji je, ne samo na deklarativnoj, oficijelnoj i simboličkoj razini, duboko povezan s nacionalnom memorijalizacijom u hrvatskom društvu, nameću se cilj, svrha i temeljna istraživačka pitanja ovoga rada. Cilj rada je identificirati i odrediti prostorni raspored najvažnijih lokacija Domovinskog rata u Hrvatskoj kao polazišta za razvoj memorijalnog turizma. Svrha je istraživanja dati znanstveni doprinos vrednovanju lokacija Domovinskog rata kao osnove za razvoj memorijalnoga turizma u hrvatskim županijama, gradovima i općinama. Temeljna istraživačka pitanja glase: Mogu li lokacije i baština Domovinskog rata biti osnova za razvoj memorijalnog turizma? Koje lokacije i regije imaju najveće mogućnosti razvoja memorijalnoga turizma? Kakva je turistička infrastruktura memorijalnoga turizma?

Premda je Domovinski rat opsegom događaja, ponajprije vojnim operacijama, ali i mjestima stradavanja civila i vojnika, prostorno obuhvaćao i susjedne države Crnu Goru, Srbiju i Bosnu i Hercegovinu (Marijan, 2008a; 2016; Barić, 2006; Nazor, 2011), geografski okvir ovoga rada je Republika Hrvatska, njene današnje županije, općine i gradovi kao i mreža pripadajućih naselja. Za potrebe regionalizacije koristilo se modificirano izdvajanje

regija prema bojištima iz 1991. kako je predložio Marijan (2016).<sup>3</sup> Na taj način izdvojeni su Istočnoslavonsko, Zapadnoslavonsko, Banijsko i sisačko, Kordunsko i karlovačko, Ličko, Sjeverno i srednjodalmatinsko te Južnodalmatinsko bojište. Ostale hrvatske regije u kojoj je intenzitet sukoba i masovnost stradavanja vojnika i civila bio manji izostavljane su iz ovog istraživanja.

## 2. TAMNI I MEMORIJALNI TURIZAM: POJMOVNA ODREĐENJA

Spomenuta istraživačka pitanja u ovom radu nameću ponajprije potrebu pojmovne diversifikacije tamnoga i memorijalnog turizma. Memorijalni turizam se može definirati kao posjet i boravak u mjestima pojedinačnih i masovnih žrtava uzrokovanih ratom i drugim oružanim sukobima, isključujući žrtve prirodnih katastrofa, industrijskih i prometnih nesreća (Kesar i Tomas, 2014; Hertzog, 2014; González Vázquez, 2018; Vojnović, 2020, 2023; Vojnović i Kurka, 2021). Memorijalni se turizam u odnosu na tamni turizam u znanstvenoj publicistici puno rjeđe pojavljuje, a najčešće se povezuje s turističkim posjetima lokacijama u znak sjećanja na masovne žrtve velikih oružanih sukoba i političkih progona (Kesar i Tomas, 2014, Vojnović, 2020, 2023). Tematski je okvir memorijalnoga turizma u odnosu na tamni turizam, stoga, znatno uži jer, primjerice, prema Kesaru i Tomasu (2014), ne obuhvaćaju pojedinačna grobišta i groblja, mjesta morbidnih obreda u vjerske svrhe, opskurna mjesta s mističnim događajima organiziranim u svrhu provoda i zabave. Unatoč tome, pojedinačna mjesta stradavanja i groblja nastala kao posljedica zbiljanja u Domovinskom ratu uključena su u ovaj rad, jer su dio kolektivnog sjećanja i nacionalnoga identiteta u Hrvatskoj (Šuligoj, 2016; Vojnović, 2020).

Dosadašnja teorijska razmatranja i empirijski radovi ističu teorijsku fragilnost pojmovnog određenja tamnoga turizma (Stone, 2006) te za ovaj rad ključne tri razlike memorijalnoga i tamnoga turizma. Prije svega, tamni turizam u odnosu na memorijalni ima širu mrežu lokacija i atrakcija uključujući i one koje su isključivo povezane sa zabavom, provodom i razonodom (Stone, 2006; Stone i Sharpley, 2008; Bowman i Pezzullo, 2009; Stone, 2012; Mionel, 2019). Druga značajna razlika je, kako je to naglasio González Vázquez (2018), da su memorijalni turizam inicirale turističke agencije i ustanove neposredno nakon Prvoga svjetskog rata, sa svrhom promocije i memorijalizacije lokacija ključnih bitaka na sjeveroistoku Francuske, a uključivao je memorijalnu baštinu. Tamni turizam, prema ovom autoru, stvoren je i promoviran od akademske zajednice pokrivajući širi skup lokacija i disonantnu baštinu (Tunbridge i Ashworth, 1996). Pored svega navedenoga, najuočljiviju razliku memorijalnoga i tamnoga turizma, predstavlja onaj dio skupa atrakcija tamnoga turizma koji se prema Stone (2006) i Raine (2013) klasificiraju kao tvornice tamne zabave.

---

3 Izvorni nazivi bojišta prema Marijanu (2016) su Istočno, Zapadno slavonsko, Bojište Banovine i Siska, Bojište Karlovca i Korduna, Ličko, Sjeverno i srednjedalmatinsko te Južno bojište.

Takav element svakako je neprikladan i neprimjenjiv u kontekstu tragičnih događaja u vrijeme Domovinskoga rata u Hrvatskoj. Naime, tragični događaji u Domovinskom ratu 1991.–1995. kao povijesni okvir ovoga istraživanja, a koji uključuju mjesta oružanih sukoba i stradavanja vojnika i civila duboko su povezana s općenacionalnom memorijalizacijom uključujući redovito odavanje počasti stradalim vojnicima i civilima. Lokacije iz Domovinskoga rata dio su nacionalnoga identiteta te su vezani za potomke i štovatelje stradalih (Banjeglav, 2012; Kesar i Tomas, 2014.; Drvenkar i dr., 2015; Šuligoj, 2016; Žanić i dr., 2016; Benčić, 2017; Vukojević i Opačić, 2017; Pavlaković, 2022). Zaključno, kulturna baština povezana s Domovinskim ratom iziskuje dobro i razumno upravljanje te kvalitetnu prezentaciju (Banjeglav, 2012; Žanić i dr., 2016). Iz navedenih razloga potencijalne lokacije istraživane u ovom radu ne bi se mogle terminološki obuhvatiti pojmom turističkih atrakcija, već su primjereniji nazivi memorijalni i/ili komemorativni lokaliteti ili lokacije (Seaton, 2002; Sharpley i Stone 2009; Vojnović, 2020, 2023).

U kontekstu memorijalizacije i turistifikacije baštine povezane s oružanim sukobima i mjestima individualnog ili masovnoga stradavanja vojnika i civila ističu se pojmovi disonantne, osporavane i teške baštine. Prema Stublić i Samovojska (2018) radi se o sinonimima koji su u slučaju disonantne baštine prvi uveli Tunbridge i Ashworth (1996), dok je pojam teške baštine definirala MacDonald (2015) kao baštinu koja se bavi poviješću koja se ne uklapa u identitete skupina čiji su sastavni dio. Kako Stublić (2019) navodi problematika teške baštine ispoljava se kroz teškoću istraživanja, interpretacije i prezentacije/komunikacije. Razmotre li se navedeno, lokacije i spomenička baština Domovinskog rata s aspekta identiteta ogromne većine stanovništva u Hrvatskoj nipošto se ne bi mogla smatrati teškom baštinom (Križić Roban, 2010, Dobrovšak, 2022). No, disonantnom ili teškom baštinom može se, u razdoblju Domovinskoga rata, smatrati memorijalizacija i baština koja je povezana, kako Fiket (2023) ističe, s onime što se izdvaja od kulture i baštine većinskoga stanovništva te se naziva manjinskom baštinom.

### **3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

U ostvarivanju ciljeva rada i davanju mogućih odgovora na ključna pitanja, istraživanje je podijeljeno u dvije isprepletene i podudarne etape. Prva etapa je obuhvatila analizu i korištenje relevantnih znanstvenih istraživanja, radova, knjiga, publikacija i drugih izdanja o najvažnijim događajima iz razdoblja Domovinskog rata u Hrvatskoj od 1991. do 1995. godine (Barić, 2006; Brigović i Radoš, 2010; Hrvatski memorijalno-dokumentacijski centar Domovinskog rata, 2024; Ivančić, 2015; Marijan, 2008a, 2008b, 2016; Martinić Jerčić, 2014; Nazor, 2011; Raguž, 2015; Sučić, 2011; Škvorc, 2009). Izdvajanje glavnih bojišta oblikovanih u ljeto i jesen 1991. godine (Marijan, 2016) predstavljalo je osnovu za prilagođenu regionalizaciju memorijalnog turizma u skladu s trenutnom upravno-teritorijalnom organizacijom Republike Hrvatske te predložene potencijalne lokacije. Nadalje, u procjeni ponude turističke infrastrukture

koristili su se podaci Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske (2023) za broj stalnih postelja u komercijalnim turističkim smještajnim kapacitetima na prostornoj razini županija.

Druga etapa obuhvatila je prostornu analizu uz potporu GIS-a kako su predložili i definirali Boers i Coetrell (2007), Chhetri i Arrowsmith (2008), Curić i dr. (2012), Glamuzina i dr. (2017), a korištena je aplikacija QGIS, verzija 3.34.0. Prostornom analizom utvrđivale su se lokacije oružanih sukoba i stradavanja vojnika i civila u Domovinskom ratu. U konačnici se predlaže mreža potencijalnih lokacija povezanih s Domovinskim ratom po županijama Republike Hrvatske pogodnih za razvoj memorijalnog turizma prema sličnim obrascima za razdoblje Prvoga i Drugoga svjetskoga rata u Sloveniji (Gosar i dr., 2015; Hrobat Virloget, Čebren Lipovec, 2017) i Italiji (Irimiás, 2014) te prve polovice 20. stoljeća u hrvatskoj Istri (Vojnović, 2020, 2023).

#### 4. DOMOVINSKI RAT I MREŽA POTENCIJALNIH LOKACIJA MEMORIJALNOG TURIZMA

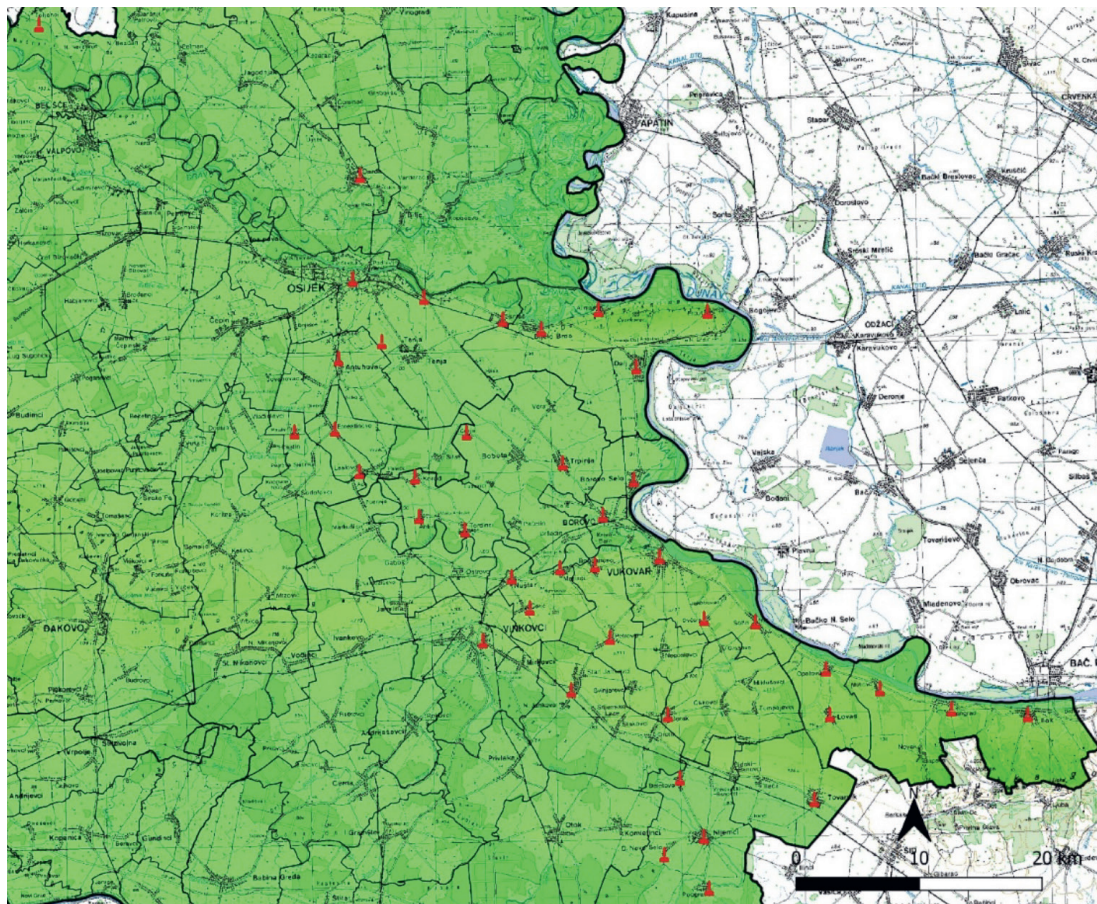
Potencijalne lokacije memorijalnog turizma iz Domovinskoga rata na prostoru Republike Hrvatske izdvojene su prema glavnim bojištima, no također razvrstane sukladno važećoj podjeli hrvatskog teritorija na županije. Na taj način izdvojeno je sedam bojišta. Istočnoslavonsko bojište nalazilo se na današnjem teritoriju Vukovarsko-srijemske i Osječko-baranjske županije. Zapadnoslavonsko bojište nalazilo se na prostorima Virovitičko-podravске, Požeško-slavonske, Brodsko-posavske, Bjelovarsko-bilogorske te istočnog dijela Sisačko-moslavačke županije. U ostalim dijelovima potonje županije bilo je Banijsko i sisačko bojište. Kordunsko i karlovačko bojište danas se nalazi na prostoru Karlovačke županije te rubnim, južnim dijelovima Zagrebačke županije. Ličko bojište prostorno se najvećim dijelom nalazilo u Ličko-senjskoj županiji s izuzetkom današnje općine Saborsko u Karlovačkoj županiji. Sjeverno i srednjodalmatinsko bojište nalazilo se u Zadarskoj, Šibensko-kninskoj i Splitsko-dalmatinskoj županiji, dok se Južnodalmatinsko bojište teritorijalno podudara s Dubrovačko-neretvanskom županijom.

**Istočnoslavonsko bojište.** Ova regija/bojište nalazila se na području dviju županija: Vukovarsko-srijemske i Osječko-baranjske. Na tom prostoru brojne su potencijalne lokacije memorijalnog turizma povezane s Domovinskim ratom. Posljedica je to agresije na Republiku Hrvatsku koja je u ovoj regiji imala najžešći opseg te intenzivnih oružanih sukoba u ljeto i jesen 1991. godine. Opseg i žestina ratnih operacija rezultirali su masovnim stradavanjima vojnika i civilnog stanovništva. Osim ljudskih žrtava, agresija je, kao i svim drugim hrvatskim regijama/bojištima, uključivala namjerna i kolateralna oštećivanja i razaranja materijalnih dobara poput kulturno-povijesnih spomenika, vjerskih građevina, odgojno-obrazovnih i zdravstvenih ustanova, gospodarskih i infrastrukturnih objekata i sl. Analizom prije navedenih povijesnih istraživanja i publikacija u ovoj su regiji izdvojene



i predložene 44 potencijalne lokacije memorijalnog turizma povezane s Domovinskim ratom (Sl. 1).<sup>4</sup>

**Sl. 1.** Potencijalne lokacije memorijalnog turizma na Istočno-slavonskom bojištu



Izvor: Izrada autora prema kartografskoj podlozi Geoportal DGU

S aspekta općenacionalne memorijalizacije koja ima, uz nemjerljiv doprinos i značaj u Domovinskom ratu, uporište u legislativnom okviru kroz Zakon o proglašenju Vukovara mjestom posebnog domovinskog pijeteta te Zakon o blagdanima, spomendanima i neradnim danima u Republici Hrvatskoj (*Narodne novine* 2019, 2020), najistaknutije lokacije memorijalnog turizma u ovoj regiji nalaze se na području grada Vukovara. Unutar

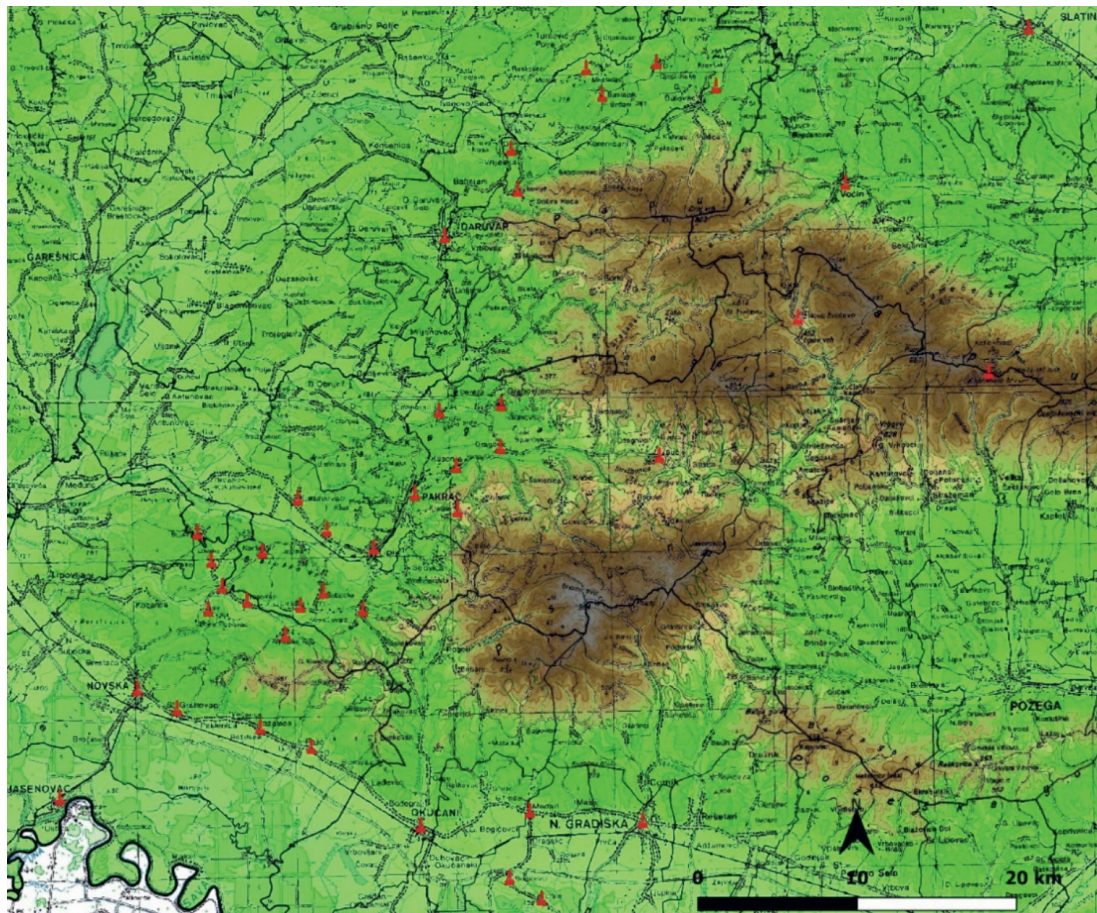
4 Prijedlog potencijalnih lokacija memorijalnog turizma Domovinskog rata na cjelokupnom prostoru istraživanih županija, općina i gradova svakako nije konačan i pri svim budućim istraživanjima ove tematike mrežu lokacija je moguće prevrednovati, izmijeniti i proširiti. Također, opseg ovoga rada ne dopušta detaljan opis svake pojedinačne potencijalne lokacije memorijalnog turizma što nipošto ne umanjuje značaj tih lokacija i njihov doprinos u Domovinskom ratu. U detaljnijim regionalnim studijama memorijalnog turizma s tematikom Domovinskog rata, moguća je podrobnija analiza značaja i doprinosa pojedinačnih lokacija.

samoga grada brojne su mikrolokacije koje imaju širi nacionalni značaj memorijalizacije žrtava i stradalnika *Bitke za Vukovar* poput Vodotornja, Memorijalnog groblja, Trpinjske ceste i drugih.

Uz Vukovar, u njegovoj široj gradskoj regiji su gotovo sva naselja bila obuhvaćena različitim oblicima ratnih djelovanja koja su za posljedicu imala stradavanje hrvatskih vojnika i civila te razaranje materijalnih dobara. U Vukovarsko-srijemskoj županiji kao urbane lokacije memorijalnog turizma mogu se izdvojiti gradovi Ilok i Vinkovci, a među ruralnim naseljima Nuštar, u kojem se u jesen 1991. odvijala jedna od ključnih bitaka na ovom bojištu te Lovas zbog teškog ratnog zločina agresora protiv civilnog stanovništva. Povezano s ratnim zločinima na prostoru obje županije otkrivena je do 2015. godine 71 masovna grobnica civilnih žrtava i ratnih zarobljenika (Raguž, 2015) od kojih najveću simboliku u kontekstu memorijalizacije ima Ovčara, nedaleko Vukovara. Na području Osječko-baranjske županije, uz sam Osijek, kao najveći grad Istočne Hrvatske, nesporno simbolično značenje i primjer tragičnoga stradavanja hrvatskih vojnika koji su podnijeli žrtvu u obrani grada ima šuma Rosinjača, između naselja Tenja, Antunovac i Brijest.

**Zapadnoslavonsko bojište.** Ovo se bojište prostiralo u pet današnjih hrvatskih županija, a posebno mjesto u memorijalizaciji Domovinskog rata leži u činjenici da su se ovdje u jesen i zimu 1991. odvijale prve značajne oslobodilačke operacije Oružanih snaga Republike Hrvatske i to na području Slavenskog gorja kao i *Operacija Bljesak* u svibnju 1995. U ovoj regiji/bojištu predložene su 44 potencijalne lokacije memorijalnog turizma koje su povezane s bitkama, stradavanjima vojnika i zločinima protiv civilnog stanovništva (Sl. 2).

Sl. 2. Potencijalne lokacije memorijalnog turizma na Zapadnoslavonskom bojištu



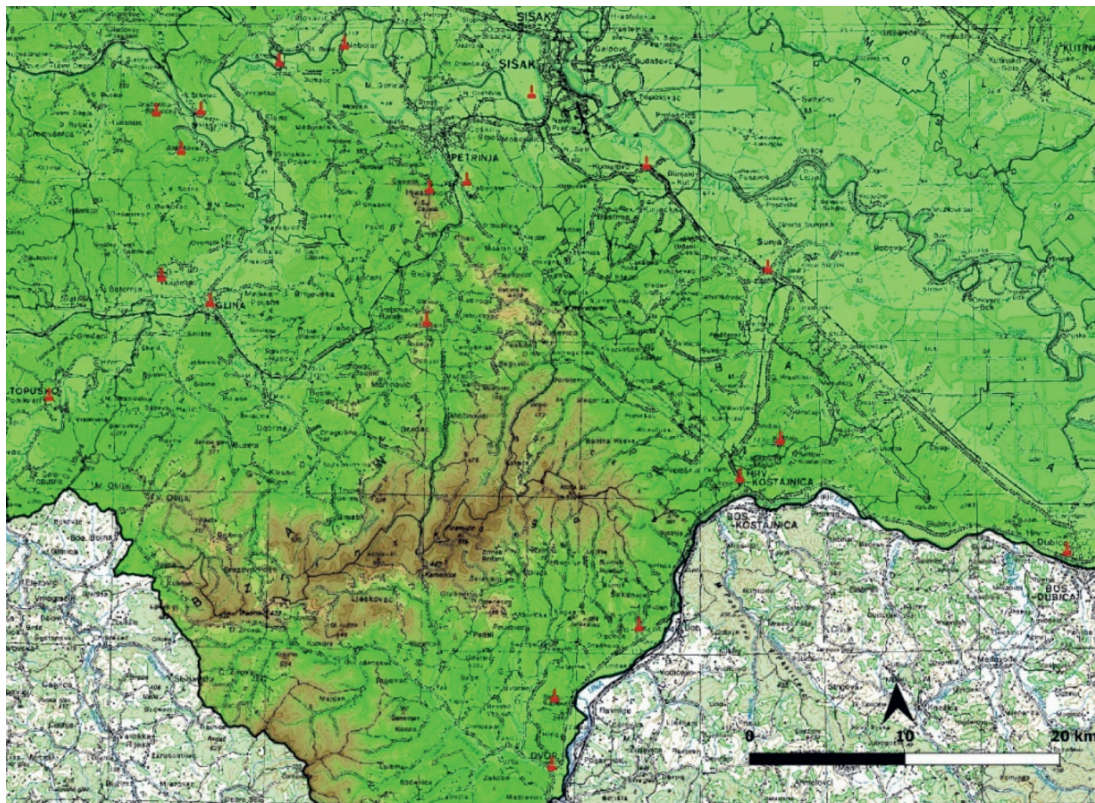
Izvor: Izrada autora prema kartografskoj podlozi Geoportal DGU

Povezano s prethodno navedenim simboličkim, ali i nespornim vojnim i političkim značajem, najistaknutije potencijalne lokacije povezane su s oslobodilačkim operacijama 1991. i 1995. godine. Osim ovih lokacija, istaknuto mjesto zauzimaju gradovi Pakrac, Daruvar i Lipik te, premda se nalazi u rubnom dijelu ove regije/bojišta, Bjelovar sa spomen-područjem Barutana. Posebnu simboliku u memorijalizaciji vojničke i civilne žrtve predstavlja selo Kusunje gdje se dogodio dvostruki zločin i to u rujnu 1991. (stradali hrvatski vojnici) i rujnu 1993. (vojnici i civili) kao i selo Voćin gdje je u prosincu 1991. počinjen teški ratni zločin protiv civilnog stanovništva. Potencijalne lokacije memorijalnog turizma s disonantnom ili teškom baštinom u ovoj regiji, premda s dnevno-političkog diskursa mogu biti kontroverzne (Pavlaković, 2022), su lokacije Pakračka Poljana i Medari.

**Banijsko i sisačko bojište.** Obuhvaćalo je gradove i općine u današnjoj Sisačko-moslavačkoj županiji, a u ovoj regiji/bojištu je predloženo 20 potencijalnih lokacija memorijalnog turizma (Sl. 3). Najznačajnije lokacije bitaka povezane su s obranom

Hrvatske Kostajnice, Topuskog, Petrinje, Siska, Komareva, Novog Farkašića i Gline. Potonji grad kao potencijalna lokacija memorijalnoga turizma nosi dodatnu simboliku završetka Domovinskog rata u kolovozu 1995., jer je u njemu potpisana kapitulacija dijela neprijateljskih oružanih snaga u sklopu oslobodilačke *Operacije Oluja* (Marijan, 2016).

**Sl. 3.** Potencijalne lokacije memorijalnog turizma na Banijskom i sisačkom bojištu

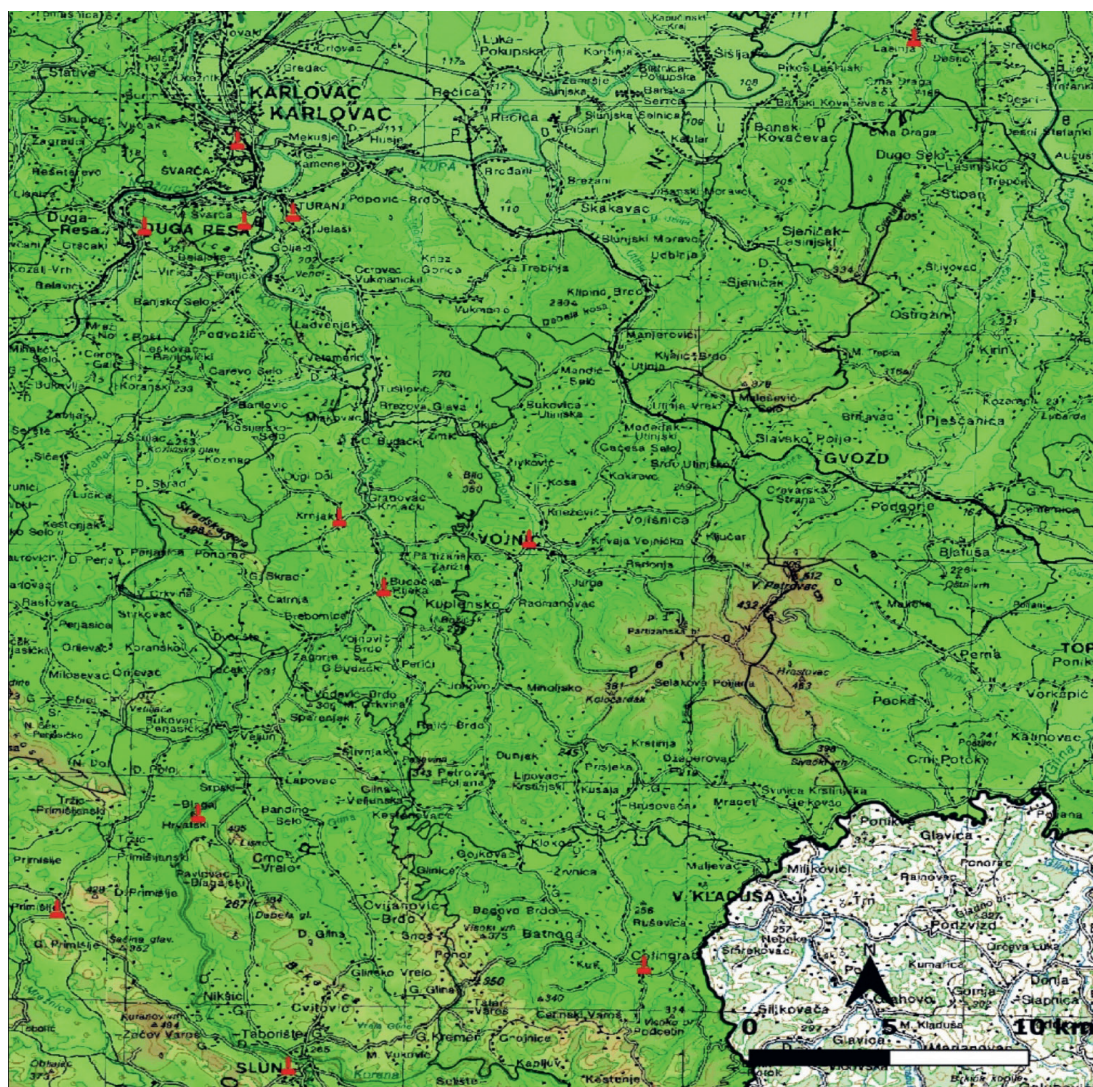


Izvor: Izrada autora prema kartografskoj podlozi Geoportal DGU

Poput svih hrvatskih regija/bojišta i ova je obilježena brojnim ratnim zločinima agresora protiv civilnog stanovništva i ratnih zarobljenika. Raguž (2015) ističe da su do 2015. godine na području ove županije pronađene i utvrđene 43 masovne grobnice od čega u Pounju 11, uz koje se nalaze spomenička obilježja te se redovito komemoriraju.

**Kordunsko i karlovačko bojište.** Najvećim dijelom ova regija/bojište obuhvaćala je današnju Karlovačku županiju te rubna naselja u pokupskom dijelu Zagrebačke županije. Na ovom prostoru je izdvojeno 12 potencijalnih lokacija memorijalnog turizma (Sl. 4). Vojni i politički značaj ovog prostora u Domovinskom ratu ogledao se u činjenici da je to najkraća udaljenost između Bosne i Hercegovine i Slovenije što je otvaralo mogućnost presijecanja hrvatskog teritorija na dva dijela (Marijan, 2016).

## SL. 4. Potencijalne lokacije memorijalnog turizma na Kordunskom i karlovačkom bojištu



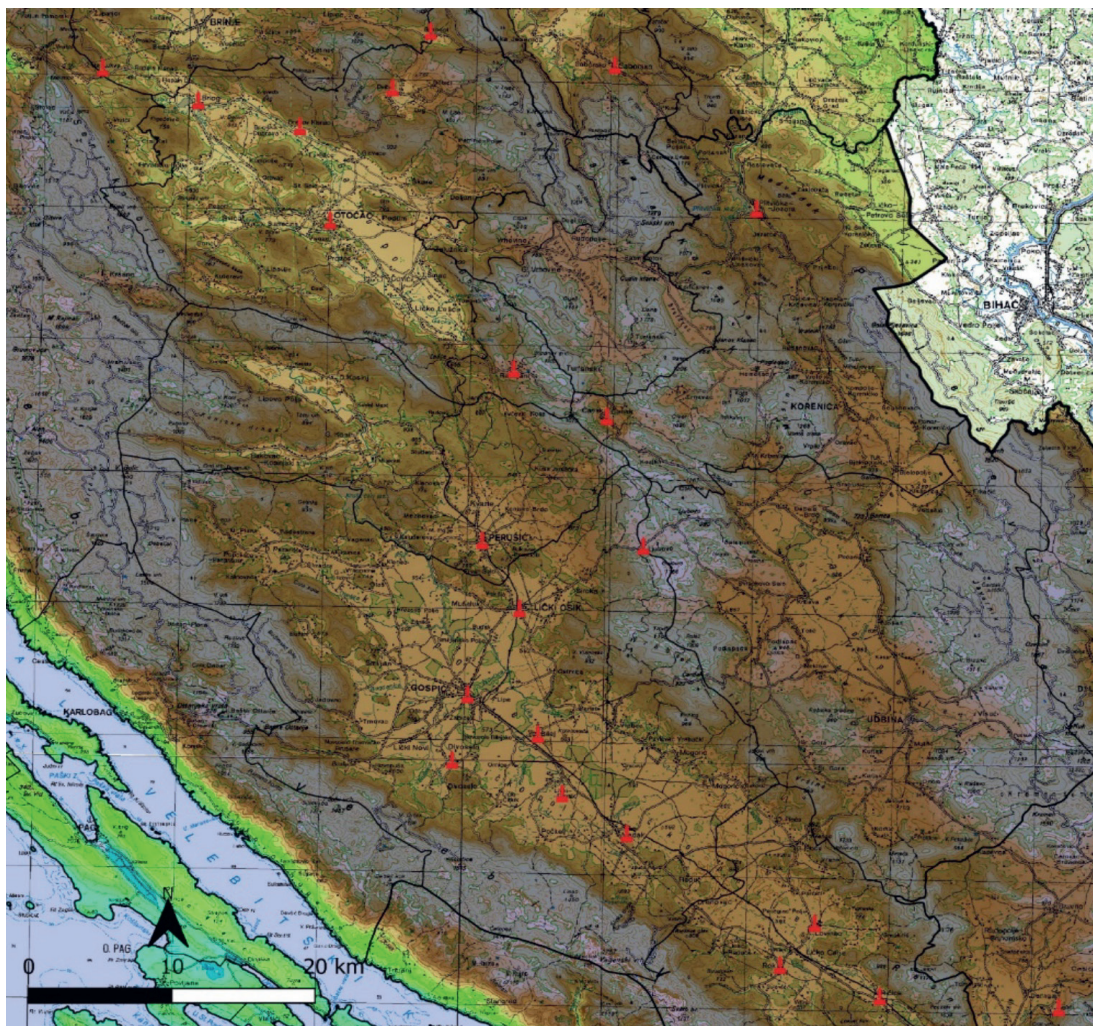
Izvor: Izrada autora prema kartografskoj podlozi Geoportal DGU

Zbog svog ogromnog vojnog, prometnog i gospodarskog značaja, ključna lokacija memorijalnog turizma je grad Karlovac uključujući susjednu Dugu Resu te rubna karlovačka naselja i četvrti Turanj, Švarča, Mekuše i Kamensko. U nekadašnjem vojnom kompleksu, u naselju Turanj nalazi se Muzej Domovinskog rata s unutarnjom i vanjskom izložbom. U drugim dijelovima ove regije/bojišta potencijalne lokacije povezane s oružanim sukobima su Budačka Rijeka i Krnjak, a kao lokacije progona i zločina agresora protiv civilnoga stanovništva su Slunj iz kojeg je sredinom studenog prognano 11 000 stanovnika te Cetingrad.

**Ličko bojište.** Ova regija/bojište je zauzimala prostor današnje Ličko-senjske županije te općinu Saborsko u Karlovačkoj županiji, a u njoj su izdvojene i predložene 22 potencijalne lokacije memorijalnog turizma (Sl. 5).

Najveće simbolično značenje u memorijalizaciji Domovinskog rata među potencijalnim lokacijama ove regije imaju Plitvička jezera gdje je za Uskrs 1991. godine pala prva hrvatska žrtva, policajac Josip Jović. Nadalje, značaj u memorijalnom turizmu kao mjesta oružanih borbi i stradavanja vojnika i civila imaju gradovi Gospić i Otočac te naselja Žuta Lokva, Lički Osik, Lovinac i Sveti Rok. Saborsko, na sjevernom rubu ove regije/bojišta, predstavlja tragičan simbol ratnoga zločina nad hrvatskim civilima u studenom 1991. godine. Potencijalne lokacije memorijalnog turizma s disonantnom ili teškom baštinom u ovoj regiji su naselja koja su zahvaćena *Operacijom Medački džep (Džep-93)* u rujnu 1993. godine.

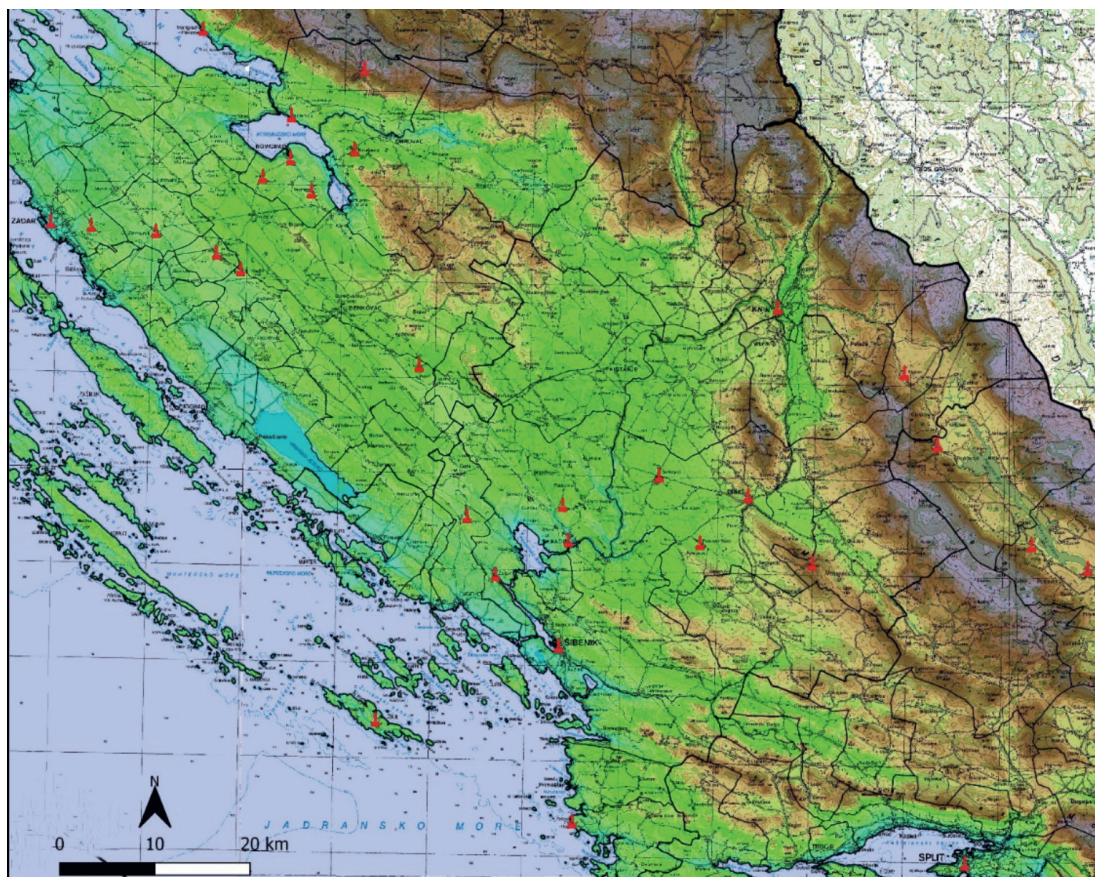
Sl. 5. Potencijalne lokacije memorijalnog turizma na Ličkom bojištu



Izvor: Izrada autora prema kartografskoj podlozi Geoportal DGU

**Sjeverno i srednjodalmatinsko bojište.** Ova je regija/bojište zauzimala prostor triju današnjih županija: Zadarske, Šibensko-kninske i Splitsko-dalmatinske. Na tom je području izdvojeno i predloženo 30 potencijalnih lokacija memorijalnog turizma (Sl. 6).

**Sl. 6.** Potencijalne lokacije memorijalnog turizma na Sjeverno i srednjodalmatinskom bojištu



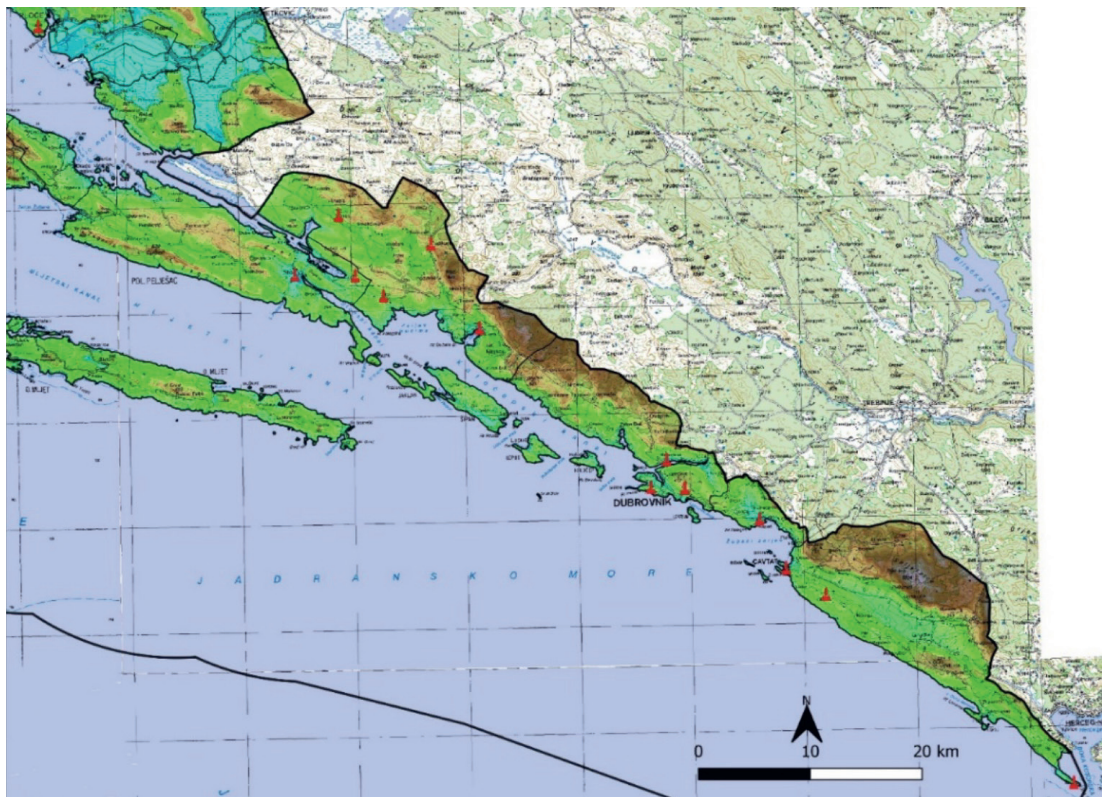
Izvor: Izrada autora prema kartografskoj podlozi Geoportal DGU

Posebno mjesto u memorijalizaciji Domovinskog rata predstavlja grad Knin koji, uz značajnu ulogu u dotadašnjoj povijesti, predstavlja simboličan početak velikosrpske pobune 1990. i 1991., ali i završetak rata u *Operaciji Oluja*, u kolovozu 1995. Nadalje, kao potencijalne lokacije su najveći gradovi Zadar, Šibenik i Split, obilježeni bitkama uključujući i one pomorske, tijekom ljeta i jeseni 1991. U Splitu se nalazi i Muzej Domovinskog rata osnovan 2017. godine. Kao mjesta memorijalizacije Domovinskog rata i potencijalne lokacije memorijalnog turizma su one povezane s prvom godinom rata te prvih oslobodilačkih akcija na Velebitu, Nos Kaliku, Zadru, Miljevačkom platou (Marijan, 2016) te lokacije povezane s Operacijom Maslenica.

Poput Vukovara i njegovo okolice, u memorijalizaciji Domovinskog rata izdvajaju se sela Škabrnja i Nadin, u Zadarskoj županiji kao mjesta masovnog ratnoga zločina počinjenog nad hrvatskim civilima i ratnim zarobljenicima u studenom 1991. godine (Brigović i Radoš, 2010). Potencijalne lokacije memorijalnog turizma s disonantnom ili teškom baštinom u ovoj regiji su naselja u kojim su stradavali civili tijekom i nakon *Operacije Oluja* u ljeto 1995. godine (Pavlaković, 2022).

**Južnodalmatinsko bojište.** Ova se regija/bojište prostorno poklapa s današnjom Dubrovačko-neretvanskom županijom i u njoj je izdvojeno i predloženo 14 potencijalnih lokacija memorijalnoga turizma (Sl. 7). Lokacije se mogu podijeliti na one koje su povezane s razdobljem agresije na Dubrovnik i njegovu širu okolicu uključujući područje Konavala, u jesen 1991. te one povezane s oslobađanjem ovog područja tijekom 1992. godine. Osim Dubrovnika i brda Srđ na kojem se odvijala ključna bitka u obrani grada, kao potencijalne lokacije izdvojene se grad Cavtat, dubrovačka zračna luka Čilipi, Kupari, Mokošice, Čepikuće te zbog uspješnog oslobađanja skladišta oružja, luka Ploče. U razvoju memorijalnoga turizma značajno mjesto može imati Muzej Domovinskoga rata u Dubrovniku osnovan 2016. godine.

Sl. 7. Potencijalne lokacije memorijalnog turizma na Južnodalmatinskom bojištu



Izvor: Izrada autora prema kartografskoj podlozi Geoportal DGU



Istraživane hrvatske županije na čijim su se teritorijima nalazila bojišta Domovinskog rata 1991. – 1995., raspolagale su 2022. godine sa 604 152 postelje u komercijalnim smještajnim objektima (Tab. 1). S obzirom na izrazito polarizirani razvoj hrvatskog turizma, najveći broj turističkih postelja u komercijalnim smještajnim kapacitetima imaju primorske županije koje nude 576 490 postelja ili 95,4 % svih postelja promatranog prostora. Među kontinentskim županijama, najviše postelja ima Karlovačka županija, no manjak smještajnih kapaciteta u zapadno slavonskim i Sisačko-moslavačkoj županiji može se kompenzirati relativnom blizinom i dobrom prometnom povezanošću sa Zagrebom.

**Tablica 1.** Broj postelja u komercijalnim smještajnim objektima 2022. godine po županijama s potencijalnim lokacijama memorijalnog turizma Domovinskog rata

Županija	Broj postelja
Sisačko-moslavačka	1 337
Karlovačka	15 207
Bjelovarsko-bilogorska	1 166
Virovitičko-podravska	957
Požeško-slavonska	1 186
Brodsko-posavska	1 282
Osječko-baranjska	4 186
Vukovarsko-srijemska	2 341
Ličko-senjska	41 109
Zadarska	142 071
Šibensko-kninska	81 349
Splitsko-dalmatinska	230 095
Dubrovačko-neretvanska	81 866
UKUPNO	604 152

Izvor: DZS, 2024.

Potencijalne lokacije memorijalnog turizma mogu se uklopiti i/ili nadopuniti turističku ponudu istraživanih županija u više razvojnih modela. Prvi razvojni model uključio bi ponudu jedne ili više tematskih ruta poput primjerice, rute bitaka i drugih oružanih sukoba, a ne bi se nužno razvijao u samo jednoj županiji. Drugi razvojni model uključio bi cjelovitu mrežu svih lokacija povezanih s Domovinskim ratom jedne ili više susjednih županija. Treći razvojni model uvrstio bi specifične lokacije povezane s jednim značajnim događajem, primjerice lokacije *Operacije Bljesak* 1995. godine. Svi razvojni modeli memorijalnoga turizma imaju specifičnu ponudu s odgojno-obrazovanoga aspekta

pa se mogu posebno oblikovati primjereno uzrastu i kurikulumu osnovnih i srednjih škola kao i oni aranžmani namijenjeni stranim turistima. Svi navedeni modeli mogu biti komplementarni s drugim oblicima turističke ponude u županijama, gradovima i općinama s lokacijama Domovinskog rata.

## 5. ZAKLJUČAK

Domovinski rat 1991. – 1995. kao najvažnije prekretničko razdoblje u novijoj hrvatskoj povijesti ima, uz neprijeporan vojno-politički značaj, mjesto u sveopćoj nacionalnoj memorijalizaciji lokacija povezanih s tragičnim događajima stradavanja ljudi, bez obzira radi li se o oružanim sukobima ili individualnim i masovnim stradavanjima civila i ratnih zarobljenika. Ove lokacije Domovinskog rata mogu, uz primjerenu stručnu zaštitu, dosljednu i preciznu inventarizaciju nadležnih Ministarstava te osmišljene planove vrednovanja i interpretiranja u suradnji svih zainteresiranih dionika, postati značajan dio ponude memorijalnog turizma Republike Hrvatske. Ne umanjujući značaj nijedne županije čije su prostore obilježili ključni događaji Domovinskog rata posebnu bi pažnju u razvoju memorijalnoga turizma trebalo usmjeriti prema kontinentskim županijama s ciljem jačanja sveukupne turističke ponude i prepoznatljivosti.

Kratko vrijeme istraživanja, ograničen opseg i sredstva te nemogućnost detaljnijih određenja i značaja svih potencijalnih lokacija memorijalnoga turizma glavni su nedostatak ovoga rada. U budućim istraživanjima ove problematike trebalo bi uvrstiti ispitivanja iskustva posjetitelja memorijalnih lokacija poput onih na primjeru Vukovara. Isto tako istraživači bi trebali povesti računa o osjetljivosti teme s obzirom na događaje koji su snažno povezani s kolektivnim sjećanjem i koji danas mogu kod dijela javnosti potaknuti kontroverzne konotacije. Ipak, spomenuti nedostaci ne bi trebali umanjiti njegovu vrijednost kao inicijalnog istraživanja u svrhu kvalitetnije i svrsishodnije valorizacije sveukupnog nasljeđa Domovinskog rata za sadašnje i buduće generacije posjetitelja ovih lokacija. Ciljevi budućih istraživanja trebali bi biti regionalno usmjerene studije memorijalnoga turizma Domovinskoga rata koje bi obuhvatile jednu ili više županija te izrada tematskih ruta i razvojnih modela, na županijskoj i međuzupanijskoj razini.

## LITERATURA

1. Banjeglav, T. (2012). *Conflicting Memories, Competing Narratives and Contested Histories in Croatia's Post-war Commemorative Practices*. *Politička misao*, 49(5): 7-31.
2. Barić, N. (2006). *Srpska pobuna u Hrvatskoj 1990. – 1995*. Golden marketing, Zagreb.
3. Benčić, A. (2017). *Osobna sjećanja sudionika i sudionica Domovinskog rata*. *Društvena istraživanja* 26(3): 341-362, <https://doi.org/doi.org/10.5559/di.26.3.02>

4. Boers, B., Cotrell S. (2007). Sustainable Tourism Infrastructure planning: A GIS-Supported Approach. *Tourism Geographies*, 9 (1): 1–21, <https://doi.org/10.1080/14616680601092824>
5. Bowman, M. S. Pezzullo, P.C. (2009). What's so 'Dark' about 'Dark Tourism'? : Death, Tours, and Performance. *Tourist Studies*, 9(3): 187-202, <https://doi.org/10.1177/1468797610382699>.
6. Brigović, I., Radoš, I. (2010). Zločin Jugoslavenske narodne armije i srpskih postrojbi nad Hrvatima u Škabrnji i Nadinu 18.-19. studenoga 1991. godine. *Kroatologija* 1(2): 1-23.
7. Chhetri, P., Arrowsmith, C. (2008). GIS-based Modelling of Recreational Potential of Nature-Based Tourist Destinations. *Tourism Geographies*, 10(2): 233–257, <https://doi.org/10.1080/14616680802000089>
8. Curić, Z., Glamuzina, N., Opačić, V.T. (2012). Contemporary Issues in the Regional Development of Tourism in Croatia. *Hrvatski geografski glasnik* 74(1): 19-40, <https://doi.org/10.21861/HGG.2012.74.01.02>
9. Dobrovšak, Lj. (2022). Spomenici kao mjesta sjećanja na ratove u Hrvatskoj u 20. stoljeću. *Povijest u nastavi*, 33(1): 83-108.
10. Drvenkar, N, Banožić, M., Živić, D. (2015). Development of memorial tourism as a new concept – possibilities and restrictions. *Tourism and Hospitality Management*, 21(1): 63-77.
11. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2024), *Smještajni kapaciteti, dolasci i noćenja turista, Republika Hrvatska, HR\_NUTS 2021. - HR NUTS 2, županije, gradovi i općine po mjesecima*, [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr), (19. 12. 2023.).
12. Fiket, A. (2023). Komparativna analiza metoda istraživanja turizma židovske baštine. *Hrvatski geografski glasnik* 85(1): 181-201. <https://doi.org/10.21861/HGG.2023.85.01.07>
13. Geoportal DGU, <https://geoportal.dgu.hr/> (19. 01. 2024.)
14. Glamuzina, N., Madžar, I., Putica, J. (2017). Regional aspects of modern tourism development of Bosnia and Herzegovina. *Hrvatski geografski glasnik*, 79(1): 61-79, <https://doi.org/10.21861/HGG.2017.79.01.03>
15. González Vázquez, D. (2018). Dark tourism and memorial tourism: Nexus and divergences between theoretical models. *European Journal of Tourism Research* 20: 46-58. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v20i.339>
16. Gosar, A., Koderman, M., Rodela, M. (ur.) (2015). *Dark tourism: post-WWI destinations of human tragedies and opportunities for tourism development: proceedings of the international workshop*, University of Primorska, Koper.
17. Hertzog, A. (2016). Re-inventing battlefield tourism? In times of peace: Connecting tourism and the remembrance of violence, u Andrews, H. (ur.). *Tourism and violence*, Routledge, London, 85-102.
18. Hrobat Virloget, K., Čebren Lipovec, N. (2017). Heroes we love? Monuments to the National liberation movement in Istria between memories, care, and collective silence. *Studia ethnologica Croatica* 29 (1): 45-71, <https://doi.org/10.17234/SEC.29.2>
19. Hrvatski memorijalno-dokumentacijski centar Domovinskog rata (2024). Kronologija Domovinskog rata (s osvrtom na pojedine događaje od 1945. do 1990.) <https://centardomovinskograta.hr/kronologija-2/> (5. 01. 2024.)

20. Irimiás, A. (2014). The Great War heritage site management in Trentino, northern Italy. *Journal of Heritage Tourism* 9(4): 317-331, <https://doi.org/10.1080/1743873X.2014.908886>
21. Ivančić, I.Z. (2015). Domovinski rat na području bivše općine Pakrac. *Essehist* 7(7): 124-134.
22. Kesar, O., Tomas, P. (2014). Obilježja i dosezi memorijalnog turizma u Hrvatskoj. *Liburna* 3(1): 49-88.
23. Križić Roban, S. (2010). Vrijeme spomenika. Skulpturalni, arhitektonski, urbanistički i drugi načini obilježavanja Domovinskog rata. *Radovi Instituta za povijest umjetnosti* 34: 225-240.
24. Macdonald, S. (2015). Is 'Difficult Heritage' Still 'Difficult'? Why Public Acknowledgment of Past Perpetration May No Longer Be So Unsettling to Collective Identities. *Museum International*, 67(1-4): 6-22, <https://doi.org/10.1111/muse.12078>
25. Marijan, D. (2008a). *Jugoslavenska narodna armija u ratu protiv Republike Hrvatske*. MORH, Glavni stožer OS RH, Hrvatsko vojno učilište Petar Zrinski, Zagreb.
26. Marijan, D. (2008b). Zbornu područje Bjelovar u operaciji Una. *Scrinia Slavonica* 8(1): 317-335.
27. Marijan, D. (2016). *Domovinski rat*, Despot Infinitus, Hrvatski institut za povijest, Zagreb.
28. Ministarstvo turizma i sporta (2013). *Tourism Development strategy of the Republic of Croatia until 2020*. Zagreb.
29. Martinić Jerčić, N. (2014). Operacija Papuk-91. (Oslobađanje šireg papučkog područja u jesen i zimu 1991./1992. godine). *Radovi Zavoda za znanstvenoistraživački i umjetnički rad u Bjelovaru* sv. 8: 45-69.
30. Mionel, V. (2019). Dark tourism and thanatourism: Distinct tourism typologies or simple analytical tools?. *Tourism* 67(4): 423-437.
31. *Narodne novine* (2019). *Zakon o blagdanima, spomendanima i neradnim danima u Republici Hrvatskoj*, [www.nn.hr,110/19,\(19.12.2023.\)](http://www.nn.hr,110/19,(19.12.2023.)).
32. *Narodne novine* (2020). *Zakon o proglašenju Vukovara mjestom posebnog domovinskog pijeteta*, [www.nn.hr,25/20,\(19.12.2023.\)](http://www.nn.hr,25/20,(19.12.2023.)).
33. Nazor, A. (2011). *Velikosrpska agresija na Hrvatsku 1990-ih: (Republika Hrvatska i Domovinski rat: pregled političkih i vojnih događaja 1990., 1991.-1995./1998.)*, Hrvatski memorijalno-dokumentacijski centar Domovinskog rata, Zagreb
34. Opačić, V.T. et al. (2022). Tourism Development Index of local self-government units: The example of Croatia. *Acta Geographica Slovenica*, 62(1): 77-87, <https://doi.org/10.3986/AGS.9814>
35. Pavlaković, V., (2022), *Krajobrazi sjećanja na Domovinski rat*, Inicijativa mladih za ljudska prava, Zagreb
36. Raguž, J. (2015). Masovne grobnice u hrvatskom Pounju iz Domovinskog rata – prinos viktimološkim studijama. *Radovi Zavoda za hrvatsku povijest Filozofskoga fakulteta Sveučilišta u Zagrebu* 47 (2): 737-784, <https://doi.org/10.17234/RadoviZHP.47.34>
37. Raine, R. (2013). A dark tourism spectrum. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 7(3): 242-256, <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2012-0037>.

38. Seaton, A. V. (2002). Thanatourism's final frontiers? Visits to cemeteries, churchyards and funerary sites as sacred and secular pilgrimage. *Tourism Recreation Research* 27(2): 73-82, <https://doi.org/10.1080/02508281.2002.11081223>
39. Sharpley, R., Stone, P.R., (ur.) (2009). *The Darker Side of Travel: The Theory and Practice of Dark tourism*, Channel View Publication, Bristol.
40. Stone, P. (2006). A dark tourism spectrum: Towards a typology of death and macabre related tourist sites, attractions and exhibitions. *Tourism* 54(2): 145-160.
41. Stone, P. (2012). Dark tourism and significant other death: towards a Model of Mortality Mediation. *Annals of Tourism Research* 39(3): 1556-1587, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.04.007>
42. Stone, P., Sharpley, R. (2008). Consuming dark tourism: A Thanatological Perspective. *Annals of Tourism Research* 35(2): 574-595, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2008.02.003>.
43. Stublić, H. (2019). Lice i naličje baštine: prilog raspravi o pojmu teške baštine. *Studia ethnologica Croatica* 31(1): 239-264, <https://doi.org/10.17234/SEC.31.9>
44. Stublić, H., Samovojska, R. (2018). Uvod u problematiku komodifikacije teške baštine. *Studia ethnologica Croatica* 30(1): 279-293, <https://doi.org/10.17234/SEC.30.9>
45. Sučić, S. (2011). Značaj obrane Vukovara u stvaranju hrvatske države. *National security and the future* 12(3): 11-69.
46. Škvorc, Đ. (2009). Zapadna Slavonija uoči i u Domovinskom ratu do studenoga 1991. godine. *Cris* XI (1): 116-125.
47. Šuligoj, M. (2016). Memories of War and Warfare Tourism in Croatia. *Annales, Series Historia et Sociologia*, 26(2): 259-270, <https://doi.org/10.19233.ASHS.2016.20>.
48. Tunbridge, J., Ashworth, G. (1996). *Dissonant heritage: The management of the past as a resource in conflict*. Wiley, Chichester and New York.
49. Vojnović, N. (2018). Tourist intensity in Croatia's leading tourist towns and municipalities. *Geoadria*, 23(1): 29-50, <https://doi.org/10.15291/geoadria.1453>
50. Vojnović, N. (2020). The potential of memorial tourism development in Istria (Croatia). *Hrvatski geografski glasnik* 82 (2): 107-129, <https://doi.org/10.21861/HGG.2020.82.02.04>
51. Vojnović, N. (2023). The tangible heritage of antifascism in southern Istria as a basis of the memorial tourism development. *Geoadria* 28(1): 39-68, <https://doi.org/10.15291/geoadria.3913>
52. Vojnović, N., Kurka, B. (2021). Odabrani lokaliteti stradavanja u Istočnoj Europi kao osnova za razvoj mračnog (dark) turizma. *Geografski horizont*, 67(1): 23-34.
53. Vukojević, K., Opačić, V.T. (2017). Memorial tourism in Croatia? A case study of Vukovar: attitudes of local population, u Drešković, N. (ur.), *Book of proceedings of 2nd International Tourism and Hospitality Management Conference*. 2(2), Faculty of Science, University of Sarajevo, Sarajevo, p. 73-89.
54. Žanić, M., Kufrin, K., Živić, D. (2016). Kultura i sjećanje na rat: Vukovarska bitka i njezini društveni odjeci. *Migracijske i etničke teme* 32(2): 245-270, <https://doi.org/10.11567/met.32.2.4>

**Nikola Vojnović,<sup>5</sup> Bruna Kurka<sup>6</sup>**

## **SITES WITH THE HERITAGE OF THE HOMELAND WAR IN CROATIA AND THE POSSIBILITIES OF MEMORIAL TOURISM DEVELOPMENT**

### **ABSTRACT**

The research examines the locations of the Homeland War in Croatia 1991- 1995 and their potential for memorial tourism development. The main research question in this paper is whether Croatian destinations directly connected to the Homeland War can provide memorial tourism facilities with the aim of better positioning of tourism in their counties. For this purpose, the analysis of previous multidisciplinary scientific research and publications, the processing of statistical indicators and the spatial analysis of potential memorial tourism locations with the support of GIS were used. Despite the lack of an official database on the Homeland War memorial heritage, it was determined that in the counties that were directly affected by war events, there is a relevant network of locations that, along with other elements of the supply, represent the basis for the transformation and revaluation of the tourist supply. The suggested locations of memorial tourism can become educational points in the design of the Homeland War thematic routes.

**Keywords:** memorial tourism, dark tourism, heritage, homeland war, potential locations, counties

---

5 Associate professor, Faculty of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“, Juraj Dobrila University of Pula, Croatia, [e-mail: nikola.vojnovic@unipu.hr](mailto:nikola.vojnovic@unipu.hr)

6 University Master of Culture and Tourism, Croatia, [e-mail: brunakurka86@gmail.com](mailto:brunakurka86@gmail.com)



Mirela Sučić Čevra<sup>1</sup>, Zorana Miučin<sup>2</sup>

## STRATEGIJE TUROPERATORA SPECIJALISTA

### Sažetak

Tema istraživanja su doprinosi tuoperatorskih specijalizacija razvoju turizma i poticanju potražnje posebnih interesa. U radu se ispituju veze između diversifikacije turističkih proizvoda i oporavka od kriza na turbulentnom turističkom tržištu. Cilj istraživanja je analizirati specijalizacije turističkih ponuda radi opstanka na dinamičnom, visoko konkurentnom turističkom tržištu. Svrha istraživanja je promišljanje o afirmaciji i novim ulogama tuoperatora u cilju revitalizacije turističkog proizvoda i otklona od masovnosti. Istražuje se tržišno pozicioniranje tuoperatora specijalista za aktivni odmor, dobne skupine i destinacije, pomoću metode analize, komparacije i kreativnog mišljenja. Rezultati istraživanja ukazuju na izazove i moguće barijere u skladu s postojećim tržišnim trendovima (tehnološka podrške u upravljanju odnosima s klijentima i proaktivno upravljanje). Zaključak je usmjeren na predstavljanje kvalitete turističkih specijalizacija kroz tuoperatorske inicijative kao promotora veze između proizvoda, trendova poslovanja i koristi od partnerstava.

**Ključne riječi:** turističke specijalizacije, posrednici, diverzifikacija proizvoda, partnerstva, tržišne inovacije, holistički pristup.

---

1 Dr. sc., regionalna direktorica Istočna i Sjeverna Europa, Kuoni Tumlare, Zagreb,  
e-mail: [mirela.sucic@kuonitumlare.com](mailto:mirela.sucic@kuonitumlare.com)

2 univ. mag. oec., e-mail: [zorana.miučin@gmail.com](mailto:zorana.miučin@gmail.com)



## 1. UVOD

S ciljem dokazivanja postavljene hipoteze rad je koncipiran na ukupno četiri poglavlja, uz Uvod i Zaključak. U prvom dijelu istraživanja su analizirane teorijske spoznaje o problemu istraživanja s aspekta tržišne tipologije i proizvodne orijentacije, proaktivnog tržišnog pristupa i razvoja tehnološke podrške u upravljanju odnosima s klijentima. U drugom dijelu rada se teorijski doprinosi opravdavaju analizom globalnih obilježja proizvođača turoperatora, s aspekta tržišnih istraživanja i prilika za rast/razvoj. Nadalje, analizira se turistički proizvod odabranih turoperatora specijalista s aspekta tržišne diverzifikacije (proizvod prema dobi, destinaciji, aktivnostima na odmoru), proaktivnog tržišnog pristupa i primjene tehnoloških inovacija u poslovanju. Polazeći od predmeta i cilja istraživanja postavlja se istraživačko pitanje: Koje su strategije oporavka turoperatora i postoji li holistički pristup u razvoju turističkih ponuda?

Istraživanje je fokusirano na teorijsku usporednu analizu poslovanja generalista i specijalista, s naglasom na analizu poslovanja turoperatora specijalista. Rezultati istraživanja ukazuju da je tvrtka *Saga Holidays* usmjerila razvoj ka holističkom pristupu poslovanju kroz osmišljavanje i plasiranje turističkih ponuda. U slučaju turoperatora *Club Med* (nekadašnji *Club Méditerranée*) strategije oporavka u post COVID vremenu jasnije su izražene integracijom internog okruženja, ciljnog tržišta, dionika poduzeća i eksternog okruženja.

Na temelju usporedbe tržišnih ponuda globalnih turoperatora specijalista dokazuju se veze strategije tvrtke u vremenima krize sa specijaliziranim ponudama i uslugama.

## 2. TEORIJSKE SPOZNAJE O PROBLEMU ISTRAŽIVANJA

### 2.1. Tržišna tipologija i proizvodna orijentacija

Usluge paket aranžmana mogu se odnositi na organizaciju izleta, posjete kulturno povijesnim muzejima, umjetničkim ateljeima, razmjenu valute, osiguranje vizne i putne dokumentacije i slično. Baza paketa je kombinacija najmanje dviju usluga koje se sastoje od prijevoza, smještaja ili drugih turističkih usluga koje čine cjelinu i koje se pružaju u vremenu dužem od 24 sata ili uključuju barem jedno noćenje, a putnik za to plaća jednu ukupnu, paušalnu cijenu (NN 130/17).

Razlikuju se dva osnovna tipa turoperatora koji se diferenciraju sadržajem proizvoda, a to su specijalisti generalisti koji nude širok spektar turističkih proizvoda i usluga te pravi specijalisti koji su uglavnom usmjereni na kreiranje i plasiranje isključivo jedne jedinstvene turističke ponude (Tablica 1.)

Uži tržišni segment ili tržišna niša podrazumijeva određeni dio kupaca koji su iskazali potrebu za turističkim proizvodima i uslugama koje još nisu viđene na turističkom tržištu, odnosno za aranžmane koje konkurencija nije ostvarila.

**Tablica 1.** Usporedna analiza turoperatora generalista i specijalista

Poslovna usmjerenost	Tržišna tipologija	
	Turoperator generalist	Turoperator specijalist
<b>Interni čimbenici</b>		
Filozofija poslovanja	Etabilirana organizacija (mreža detaljista)	Fleksibilnost organizacije
Programi	Nedovoljna diversifikacija	Tematski programi za uske ciljane segmente
Orijentacija kupcu	Klijenti s različitim životnim stilovima	Visoka razina personaliziranih usluga
ICT u poslovanju	Odabir smještaja s filtrima, generički <i>call</i> centri i <i>online</i> obrasci	Centralne ambijentalne destinacije, osobni kontakt
Dostupnost za klijenta	Orijentacija na međunarodni tržišni obuhvat	Razvijanje nove profitabilne tržišne niše
<b>Vanjski čimbenici</b>	<b>Generalist</b>	<b>Specijalist</b>
Akcije dionika	Generalizirane poslovne odluke (globalno okruženje)	Prepoznavanje uloge lokalne zajednice
Partnerstva	Razvojni sporazumi	Praćenje, edukacija, učenje
Humana agenda	Porast javne svjesnosti	Lokalna razvojna agenda

Izvor: Prilagodeno prema Gržinić, J. (2019), *UVOD U TURIZAM – povijest, razvoj, perspektive*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, str. 99.

Generalno, niše koje popunjavaju specijalisti, mogu se podijeliti prema trima osnovnim kriterijima (Čavlek, 1998):

1. Prema sadržaju proizvoda (specijalisti za ponudu aktivnosti na odmoru; npr. hobi – aktivnosti kao glavni sadržaj);
2. Primjenjujući geografski kriterij (specijalisti za određenu turističku destinaciju);
3. Prema sociodemografskom kriteriju (npr., specijalisti za određene dobne skupine, samce, „*Grey Tourism*“, Omladinski turizam).

Koncentriranost prometovanja u jednoj destinaciji može predstavljati značajan nedostatak (opasnost) zbog rizika zapadanje destinacije u recesiju ili krizu. Glavni rizici

koji su izuzetno nepovoljni po turističku industriju jesu: prirodne katastrofe, kriminal, zdravstveni rizici, politička nestabilnost i terorizam. Shodno navedenom, turoperatori specijalisti izbjegavaju realizaciju specijalnih ponuda u destinacijama u kojima se navedeni rizici često manifestiraju. Samo velike kompanije mogu rizike svesti na minimum zbog velikog broja destinacija u ponudi, mogućnostima međusobne kolaboracije i prožimanja kulturnih veza te kreiranja modela prilagodbe danas za poslovanje sutra.

Glavni nedostatak turoperatora prema sociodemografskom kriteriju je opadanje kupovne moći tržišne skupine koju turoperator ima u fokusu kao i kompleksnost koja proizlazi iz kontinuirane promjene potreba i prilagodavanja istima. Uloga specijalista je biti lider u kreiranju i upravljanju paketima turističkih doživljaja (Räikkönen, 2014). Turoperator za aktivni odmor i egzotični kulturni turizam zasnovan na ekološkim principima predstavlja budućnost ovog sektora (Higgins, 2003, Kruczek, 2011). Dakle, turistički posrednici (specijalisti) imaju strateški utjecaj na razvoj turističke industrije (Maradi, Patil, 2019).

Zbog dvostruke posredničke uloge agencije i turoperatori se smatraju intermedijatorima jer koordiniraju interese potrošača, ali ih i realiziraju kroz turističke proizvode. Time se često uz njihov naziv dodaje oznaka DMK. Turoperatori nerijetko poprimaju funkciju destinacijske menadžment kompanije – DMK (engl. *DMC – Destination Management Company*) koja se pojmovno definira na više načina, a čije su definicije prikazane u nastavku.

*Association of Destination Management Executives* (ADMEI, 2021) kao udruga osoba na rukovodećim položajima u destinacijskim menadžment kompanijama definirala je destinacijsku menadžment kompaniju kao profesionalno uslužno poduzeće koje raspolaže opsežnim znanjem o (geografskom) području u kojem posluje, stručnošću i drugim sredstvima, specijalizirano za osmišljavanje i provedbu događanja, aktivnosti, tura, prijevoza i programsku logistiku.

Destinacijska menadžment kompanija je poduzeće koje koristi svoje opsežno poznavanje lokalnih turističkih resursa, posjeduje stručno osoblje i ima dostupne druge potrebne resurse za osmišljavanje i realizaciju usluga vezanih uz putovanje, boravak i različite aktivnosti u turističkoj destinaciji (Trezner, 2008). Iste najčešće posluju u svoje ime i nude većinom složene turističke proizvode (izlete, pakete, događanja, skupove) ili svoju stručnu uslugu osmišljavanja i menadžmenta (HTZ, 2014). Nude se inspirativne i inovativne solucije i iskustva te kreira vrijednost za partnere u lancu i društvo u cjelini (Kuoni Tumlare, 2023).

U sljedećim poglavljima razmatraju se strategije turoperatora s aspekta proaktivnih politika i digitalizacije poslovanja.

## 2.2. Proaktivni tržišni pristup

Strategija je sustav (*pattern*) ili plan koji integrira glavne ciljeve, politike i slijed akcija organizacije u kohezivnu cjelinu (Grant, 1991). Ista pomaže da se upravljaju i alociraju resursi koji osiguraju jedinstven i održiv tržišni položaj. Akcije se temelje na unutarnjim kompetencijama i nedostacima, anticipiranim promjenama u okolini i potezima konkurencija (Mintzberg, et al., 2003.).

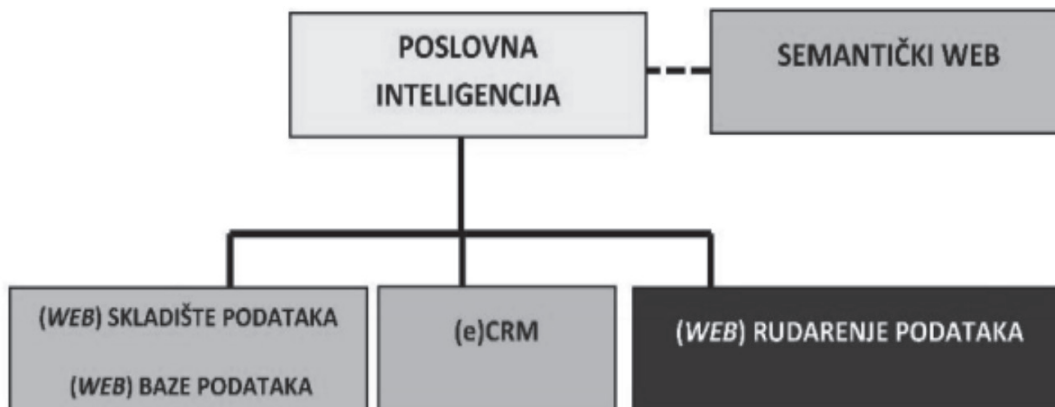
Osmišljavanje turističkih ponuda od strane turoperatora specijalista u *post Covid* vremenu treba bazirati na zaštiti prirodnih resursa, razvoju destinacije i novih radnih mjesta te uvažavanju ambijentalnosti lokalnih sredina i navika rezidenata. Stoga, implementirati sve navedeno predstavlja izazov u poslovanju posrednika. Naime, održivi razvoj se ne može shvatiti kao fiksno stanje kojemu se teži jer je to jedan vrlo dinamičan i promjenjiv proces koji zahtjeva proaktivni pristup upravljanju. Dakle, strateški razvitak turoperatora specijalista je uvjetovan uspostavom strategija proaktivnog i kriznog menadžmenta. Proaktivno upravljanje podrazumijeva provođenje adekvatnih analiza postojećeg stanja, kvalitetne prognoze budućih ishoda te rješavanje problema radi uspostave društvene ravnoteže u destinacijama budućnosti (de Almeida, Jorge, Springwald, 2022). Cilj proaktivnog menadžmenta je poduzeti akcije i korake nužne za realizaciju primarnih ciljeva turoperatora kao organizacije, a da pritom u navedeni proces uključi brigu za okruženje (lokalna zajednica, okoliš). Proaktivnost za posrednike u turizmu pretpostavlja odgovornost, dodatnu motivaciju, inicijativu, poznavanje situacije, jasno komuniciranje s nadređenima, podređenima i suradnicima oko ciljeva u budućnosti, komuniciranje s klijentima oko njihovih potreba te njihovo predviđanje, istovremeno razmišljanje iz “žablje” kao i iz “ptičje” perspektive, i možda najvažnije, spremnost na promjenu ustaljenih radnih ritmova. Ujedno, ponašanje turista će biti svojevrsni proaktivni doprinos za planiranje upravljanja krizama s ciljem izbjegavanja eventualnog stečaja ili bankrota turoperatora (Pompurová, Sebova, Scholz, 2022). Osnovne prijetnje svim turističkim posrednicima su makro varijable, odnosno snage na koje ne mogu djelovati. Dominantna varijabla se odnosi na teškoće razvoja i implementacije novih tehnologija u turističko posredovanje, konkurencija (nisko tarifni prijevoznici) i radikalne promjene u načinima ponašanja potrošača (pad kupovne moći, gubitak interesa za putovanje).

## 2.3. Razvoj tehnološke podrške u upravljanju odnosima s klijentima

Kompleksnost podataka turoperatora specijalista o klijentima uvjetuje potrebu pojednostavljenja procesa, kroz složene sustave za sistematizaciju podataka. Automatizacijom poslovanja ostvaruje se veća direktna posvećenost klijentu zbog širine i opsega obuhvata podataka sustavima (poslovna i umjetna inteligencija, BI+AI). Temelj tehnološke podrške čini poslovna inteligencija (engl. *BI – Business Intelligence*) koja se ostvaruje putem alata kao što su upravljanje odnosima s kupcima (engl. *CRM – Customer Relationship Management*),

poslovno – upravljački sustav za planiranje poslovnih resursa (engl. *ERP – Enterprise Resource Planning*) i brojni drugi (Slika 1.).

**Slika 1.** Tehnološki preduvjeti upravljanja odnosima s gostima



Izvor: Galičić, Laškarin (2016)

Funkcionalnost cjelokupnog sustava turoperatorskog poslovanja je uvjetovan postojanjem semantičkog *weba*. Semantički web predstavlja treću razvojnu fazu svjetske računalne mreže *World Wide Web* jer podrazumijeva pridjeljivanje značenja informacijama na *webu* (Putica, 2018). Ostale komponente od kojih se sustav sastoji jesu (*web*) rudarenje podataka, (*web*) skladište podataka, (*web*) baza podataka i e-CRM.

Web rudarenje podataka je skup metoda kojima se analiziraju velike količine podataka s web stranica u svrhu određivanja ponašanja njegovih posjetitelja (Ružić, Biloš, Turkalj, 2009). Osnovni cilj rudarenja podataka jest personalizacija usluge.

Skladište podataka služi kao centralni repozitorij za spremanje povijesnih podataka, koji su povučeni iz brojnih izvora uključujući unutarnju i vanjsku bazu podataka (Casillas, J., Martinez-Lopez, 2010). Ova informatička baza podataka uvelike pripomaže turoperatorima specijalistima u donošenju poslovnih odluka kao što su osmišljavanje profitabilnih, izrazito traženih turističkih ponuda i slično.

Potom, (*web*) baza podataka predstavlja skup podataka ili informacija koje su svrstane na logičan način i organizirane u takvu obliku da se mogu čuvati i računalno obrađivati. Podaci koji se najčešće nalaze u bazi jesu podaci o potrošačima (osobni podaci, zanimanje i sl.) te podaci o vlastitoj prodaji turoperatora po točno unaprijed klasificiranim kategorijama (prema kupcima, vrsti usluge i sl.). Elektroničko upravljanje odnosima s turistima (e-CRM) podrazumijeva primjenu koncepta upravljanja odnosima s turistima u sklopu e-poslovanja određenog poslovnog subjekta, a uključuje sve metode uspostavljanja kontakata turista s bilo kojim od elemenata e-poslovanja koje organizacija obavlja (Panian, 2003).

Današnji e-CRM zahtjeva holistički pristup podacima (Kangal, 2012). Uz interdisciplinarni pristup u turizmu specijalist osigurava širinu promatranja i uzimanja više različitih varijabli koje utječu na sposobnost učinkovite opskrbe ciljnog tržišta (engl. *tailor made* ponude). Sve veća digitalizacija turizma također stvara nove prilike (mobilne rezervacije) i promiče održivi razvoj sektora (zelena putovanja). Recentna istraživanja struke navode da su tehnologija i inovacija ključni u izgradnji povjerenja potrošača i da će povećati spremnost za putovanje u budućnosti, posebice nakon krize (Amadeus, 2023). Osim podrške tijekom putovanja, tehnologije su omogućile inovativna rješenja.

Virtualni obilasci i iskustva stekli su značajnu popularnost. Sljedeći trend je *personalizacija*, gdje prema *Think with Google*, 57% putnika smatra da bi tvrtke trebale personalizirati iskustvo kupnje i temeljiti ga na ponašanju, osobnim preferencijama i prošlim izborima (*Google, The future of Travel* 2023). Trend dužih putovanja (*long haul*), pojavio se uz povratak međunarodnih putovanja nakon pandemije virusa COVID-19 i ukidanja pojedinih mjera. Navedenim trendovima se može udovoljiti specijalizacijama kroz aktivnosti na odmoru jer i poslovni putnici i oni na dužim putovanjima preferiraju upoznavanje s lokalnim ambijentom u koji su došli zbog egzotičnosti ili poslovne obveze.

### **3. TUROPERATORI SPECIJALISTI – GLOBALNA RAZINA POSLOVANJA**

#### **3.1. Dizajn i metodologija istraživanja**

Unastavku se analiziraju obilježja proizvoda turopperatora s aspekta veza na relaciji istraživanje tržišta-proizvod-koristi, s naglaskom na odabrane globalne turopoperatore specijaliste. Kvalitativnim desktop istraživanjem, metodom sinteze i deskripcije tablično se prikazuju najveći europski turopoperatori specijalisti s aspekta tržišne diverzifikacije (proizvod prema dobi, destinaciji, aktivnostima na odmoru) i regionalne orijentacije. U poglavlju 4. analizirana su dva globalna turopoperatora specijalista (*Saga Holidays, Club Med*) izabranih namjernim uzorkom temeljem globalne zastupljenosti, sedamdesetogodišnje ekspertize, broja dionika u lancu distribucije i razine subspecijalizacija unutar programa, tj. aspekta zastupljenost održivih inicijativa i holističkog pristupa poslovanju s naglaskom na ciljno tržište (otpornost u *post Covid* vremenu). Doneseni su zaključci o razinama proaktivnog tržišnog pristupa i primjenama tehnoloških inovacija u poslovanju.

#### **3.2. Identifikacija utjecaja na proizvod turopperatora**

Promjene emitivnih tržišta unutar nabrojanih specijalizacija ovise o spoznaji promjene potreba i očekivanja posjetitelja prije, tijekom i nakon boravka u destinaciji. Glavni fokus je na porastu međunarodnih putovanja, fokus na održivi razvoj, kulturni turizam, turizam doživljaja, digitalne

transformacije, podršku javnog sektora, izazove i prilike razvoja globalnog turizma. Razvoj novih, ekološki prihvatljivih proizvoda s pomoću međunarodnih projekta, tj. inicijativa poput “*Memorandum of understanding*” MoU; *Swisstainable: KuoniTumlare+Switzerland tourism+sustainable*) doprinose prepoznatljivosti održivih putničkih proizvoda za male grupe vlakom i biciklom, uz zelene poticaje i zelene edukativne ture.

Tablica 2. ukazuje na odnose između proizvoda, trendova u turoperatorskom poslovanju i koristi od partnerstava.

**Tablica 2.** Povezanost trendova poslovanja, obilježja proizvoda i koristi od inicijativa

Istraživanja tržišta	Obilježja proizvoda	Prilike (lanac distribucije)
Identifikacija dobnih skupina	Jedinstvenost	Razvoj subspecijalizacija
Kupovne navike	Globalna dostupnost	Ekološki dobavljači
Preferirane teme	Dio itinerera (edukativne ture)	Pokret “Swisstainable”/porast međunarodnih putovanja
Kulturne različitosti	Fleksibilnost	Izgradnja angažirane zajednice
Korisničko iskustvo	Ponude za male grupe	Pristupačnost za dionike/klijente
Kokreacija doživljaja	<i>Eco-friendly</i> proizvodi	Ekološka osviještenost
Tehnološko okruženje	Vrijednost za partnere i kupce	Portfelj proizvoda

Izvor: Frances (2023), Kuoni Tumlare, ITB Berlin, 4.12.2023.

Razvija se širok spektar mogućnosti za bilo koju vrstu putnika ili potreba. Ujedno, projekt je globalno podigao svijest lokalnih dionika pomoću plasiranja turističkih proizvoda koji mogu udovoljiti potrebi kupaca za održivim putovanjem.

Specijalisti svoju tržišnu poziciju određuju na temelju motivacije i preferencije turista, imidžu destinacije, percepciji posjetitelja o istoj, očekivanim obrascima putovanja, te orijentaciji destinacije na regenerativne turističke forme (odgovorno i održivo putovanje). Ujedno, teme kao što su turistička konkurentnost, turistička potražnja, krizni menadžment, percipirani rizik, prirodne katastrofe i oporavak destinacije su među relevantnim temama u istraživanjima ovog područja (Fernandes Sampaio, et.al., 2022). Evidentno je da se u kategoriju specijalista prema kriteriju sadržaja proizvoda ne ubrajaju samo turoperatori koji u ponudi nude aktivan i sportski odmor, već i ostali turoperatori koji nude tematska putovanja, krstarenja te studijska putovanja.

### 3.3. Analiza europskih turoperatora specijalista

U nastavku se navode najpoznatiji europski turoperatori specijalisti globalne razine djelovanja te njihova glavna obilježja. Tablična se klasifikacija (Tablica 3) vrši po osnovi turoperatorskih specijalizacija s obzirom na aktivnost, ekspertize za destinaciju i dobne skupine. Ukazuje se na

različitost turističkih ponuda percipirano i temeljem naziva ponuda (npr. prema temporalnim i resursnim obilježjima prostora, aktivnostima u realizaciji, geografsko atrakcijskoj osnovi). Najveći broj specijalizacija dolazi s tržišta Njemačke i V. Britanije što ne iznenađuje s obzirom na tradiciju putovanja i rano uključivanje populacije u turističku mobilnost.

**Tablica 3.** Turoperatori i obilježja specijalizacija

Tvrtka/ središte	Obilježja (Specijalist za destinaciju)
Club Méditerrané (Francuska)	Organizacija aktivnog odmora (sportske, zabavne i opuštajuće aktivnosti), odmor za roditelje s djecom, poseban program za samce, ljubitelje golfa te ljubitelje egzotičnih krajeva.
Turoperator Robinson (Mađarska)	Posjet svjetionicima na pustim otocima, kuće na osami, osamljeni krajolici u egzotičnim destinacijama.
Seetours (Njemačka)	Organizator krstarenja (krstarenje Grenlandom, Karipsko krstarenje, krstarenje Jadranom, krstarenje Floridom i dr.).
Studiosus Reisen (Njemačka)	Specijalist za tematska studijska putovanja (Eolski otoci, Apulija, Bodensko jezero, Njemačka baltička obala).
Collegium (Hrvatska)	Grupna i individualna putovanja, ljetne škole stranih jezika, krstarenja, skijaški programi. Najpoznatiji paket – aranžmani jesu: <i>Knock Out Snow Festival</i> , <i>Zrće Travel</i> i <i>Ultra Europe</i> .
Tvrtka/ središte	Obilježja (Specijalist za destinaciju)
Kosmar Holidays (V. Britanija)	Turska, Grčka, Cipar, Egipat, Karibi, Španjolska
Öger Tours (Njemačka)	Turska i na Bliski Istok
Olimar (Njemačka)	Portugal i Južna Europa
ID Riva Tours, Misir Sonnenlandreisen, Adria Reisen	Hrvatska
Kompas Holidays International (V. Britanija)	Hrvatska
Tvrtka/ središte	Obilježja (Specijalist za destinaciju)
Saga Holidays (V. Britanija)	Turoperator (+ 50)
Contiki Travel Tours (V. Britanija)	Turoperator (18 -35)
Eklata	Specijalist za dječji i omladinski turizam u Hrvatskoj.

Izrada: vlastita izrada na temelju web stranica tvrtki (6.01.2024.)



Turoperatori specijalisti djeluju regionalno, ponajviše u zemljama Mediteranskog bazena. Kategoriju specijalista za destinaciju ponajviše sačinjavaju turoperatori sa sjedištem u Europi koji su uglavnom orijentirani na organizaciju putovanja u ostale dijelove svijeta.

Veći turoperatori specijalisti imaju u ponudi i više zemalja odabranih najčešće po nekom zajedničkom kriteriju. Pojedini, manji turoperatori orijentiraju se na jednu zemlju (destinaciju) nudeći pritom pojedine regije zajedničkih karakteristika, aktivnosti na odmoru ili ponude za odabranu dobnu skupinu. Primjerice, turoperatori za hrvatsku nude široki dijapazon raznovrsnih paket – aranžmana, organiziranje M.I.C.E turizma (ponajviše u zemlje centralne i istočne Europe). Nadalje, nude se grupna i individualna putovanja, ljetne škole stranih jezika, krstarenja i skijaški programi. Najpoznatiji festivalski paket – aranžmani za mlađu dobnu skupinu u Hrvatskoj jesu: *Knock Out Snow* Festival, Zrće Travel i *Ultra Europe*.

Specijalisti za dobne skupine, posebno *Saga Holidays*, kreira specijalizirane ponude za osobe koje su starije iznad pedeset godina, a jedan od temeljnih razloga zbog kojeg su odabrali navedenu dobnu granicu može se pripisati činjenici da osobe u toj dobi imaju veću kupovnu moć negoli mlađe osobe. Najčešće se radi o klijentima koji spadaju u kategoriju *Empty nesters* (radno aktivni ljudi čija su djeca odrasla te napustila dom) gdje se potrošačke navike razlikuju po kategorijama; urbane vs ruralne, sredovječne vs starije obitelji (Dong et al., 2022).

U nastavku se analiziraju odabrani turoperatori engleskog i francuskog turističkog tržišta, s aspekta otpornosti na krize (strategije prilagodbe).

## 4. ANALIZA OTPORNOSTI NA KRIZE

### 4.1. Strategije turoperatora – *Saga Holidays*

Varijable cjelovitog (holističkog) pristupa osmišljavanju i plasiranju turističkih ponuda mogu se promotriti kroz četiri razine okruženja, a to su: interno okruženje, ciljno tržište, dionici poduzeća i eksterno okruženje (prema Gržinić, Floričić, 2015).

U istraživanju je naglasak na ciljno tržište gdje je potrebno još djelovati i na podizanju sigurnosti i uvažavanja klijenta, razvijanja odnosa s dionicima, usvajanje ljudskih prava u turizmu, orijentaciju na održivi turizam. U nastavku se analiziraju ponude turoperatora specijalista *Saga Holidays* (prilagodba prema turooperatorskim inicijativama *Saga UK*, 2021) kao refleksija holističkog pristupa osmišljavanju i plasiranju ponuda:

- *Art in Bournemouth* (putovanje od četiri dana koncipirano na uvažavanju umjetnina i posjetu najimpresivnijih galerija i muzeja u Velikoj Britaniji u pratnji stručnjaka za umjetnost, noćenje u Hermitage Hotelu sa četiri zvjezdice);

- *Jazz and Wine on the Rhine and Moselle* (sedmodnevno krstarenje rijekom Rajnom, posjet manjih gradova, vinograda i povijesnih dvoraca, kušanje vina i lokalnih delicija, prisustvovanje na jazz glazbi koja se izvodi uživo);
- *Walking in the Dolomites* (pet dana namijenjenih za šetnju i otkrivanje prirodnih ljepota sjeverne Italije s vodičem, noćenje u Alle Dolomiti Boutique Lake Hotelu pored jezera Molveno);
- *Uzbekistan - Unveiling History* (devetodnevna istočna tura egzotičnim gradovima Uzbekistana koji se nalazi na povijesnom raskrižju Svilenog puta u Srednjoj Aziji, upoznavanje kulturno povijesnih građevina i spomenika - visoki minareti, ostakljeni lukovi, blistave tirkizne kupole, u pratnji stručnih predavača, noćenje u Twins Hotelu);
- *Wildlife on Mull* (sedmodnevno istraživanje prirodnih i kulturnih ljepota Otoka Mull u Škotskoj koji je prvi put nastanjen prije osam tisuća godina, posjet Ioni – važno središte kršćanstva i tradicionalno groblje škotskih kraljeva, noćenje u Hotelu Tobermory s tri zvjezdice);
- *Cooking in Cantabria* (sedmodnevna kulinarska tura usmjerena na edukaciju o gastronomiji regije Cantabria u Španjolskoj također znanoj kao „Zelena Španjolska“, pripremanje tradicionalnih jela od lokalno uzgojenih namirnica uz pratnju i edukaciju chefa Marka Sargeanta kojemu je dodijeljena Michelinova zvjezdica, noćenje u Hotelu Juan de la Cosa);
- *Cycling in Korčula* (šetnja prirodom kroz borovu šumu, vođene biciklističke vožnje koje istražuju otok i šire, upoznavanje lokalne flore i faune, odmor na plaži, noćenje u Hotelu Marko Polo s četiri zvjezdice).

Evidentno je da *Saga Holidays* u pripremi ponuda za klijente koristi elemente eksternog okruženja (kulturne snage, lokalna zajednica), internog okruženja (resursi, istraživanje, razvoj), dionika u lancu distribucije (proizvođači, hotelijeri, prijevoznici). Navedeni programi putovanja su sadržajni, edukativni, prilagođeni „zreloj dobi“ i tržišno vrlo privlačni, te ekološki usmjereni. Iz opisa ponuda, certifikata kvalitete i članstva u organizacijama (*web* podaci) prepoznaje se zajednički angažman dionika u lancu distribucije. Naglasak je na ponudama po mjeri klijenta, solo, SIT (*special interest tourism*) i VIP putovanja s udobnošću prijevoza kroz orijentaciju digitalnog na estetsku dimenziju ponude, a ipak manje korisničku.

#### 4.2. Strategije oporavka - Club MED

Turoperator *Club Med* razvija sve više specijalizacije koje su usmjerene gradovima. Gradovi su izloženi rizičnim događajima zbog svoje složene prirode (Maxim, Morrison, 2022). Minoriziranje barijera ovog tipa postiže se temeljem koraka prezentiranih u donjoj tablici.

**Tablica 4.** Prilagodba eksternom okruženju – razvojne inicijative turoperatora u gradovima

Inicijativa	Obrazloženje	Inicijativa	Obrazloženje
<b>1. Storytelling</b>	Prezentacija povijesti, kulture, autentičnosti destinacije	<b>8. Dualni imidž</b>	Nadogradnja baznih proizvoda (prijevoz, smještaj, eko utjecaj).
<b>2. Inovativan proizvod</b>	Specijalizirana ponuda koja još nije viđena na tržištu.	<b>9. Turizam i transformacije</b>	Transformacija turizma (from <i>pro to poor tourism</i> ), vizitacijski centri.
<b>3. Uključenost lokalnog stanovništva</b>	Participiranje i planiranje razvoja turističkih proizvoda i usluga.	<b>10. Mozaik kulturnih atrakcija</b>	Uključenost resursne osnove u ponudu, kreativna industrija.
<b>4. Kulturne atrakcije</b>	Povijest, religija, umjetnost, kazalište, stari zanati, glazba.	<b>11. Autentičnost</b>	Originalnost, zaštita i ukazivanje na osjetljivost destinacije.
<b>5. Vještine interpretacije</b>	Aktivna participacija, Kreiranje memorabilija	<b>12. Partnerstva dionika</b>	Dodane vrijednosti, nadopunjavanje znanja.
<b>6. Efikasnost IT sustava</b>	Računarstvo u oblaku, digitalni marketing	<b>13. Kulturalne kompetencije</b>	Širenje spoznaja, usvajanje informacija.
<b>7. Implementacija održivog razvoja</b>	Odgovorno upravljanje (resursi/ lanac distribucije)	<b>14. Uloga osoblja u lancu distribucije</b>	Turistički zastupnik, pratitelj, vodič, animator, voditelj agencije.

Izvor: Izrada autora prema Gržinić J. (2019).

Inicijative Club Med tvrtke zasnivaju se na principu „od razvojnih strategija do strategija oporavka“, posebice u *post COVID-19* vremenu zbog potrebe razvoj različitih scenarija. Pregledom ponuda (*web* objava tvrtke) uočava se prisutnost svih inicijativa navedenih u Tablici 4. s naglaskom na točke 2, 3, 9, 6, 7 i 13. Club Med-a provodi poslovnu misiju poštovanja prirode i njezinih prednosti. Politika zaštite okoliša Club Med-a danas počiva na sljedećim principima:

1. *Zelena gradnja* (energetska učinkovitost): odnosi se na cjelokupnu funkcionalnost objekta kroz njegovo vrijeme trajanja. Ušteda energije predstavlja najbolji način smanjenja emisije stakleničkih plinova. Svi aspekti temeljeni su na principu održivosti.
2. Upravljanje okolišem (*Green Globe eko* certifikacija sela): upravljanje interakcijom modernih ljudskih društava i okoliša.

### 3. Podizanje svijesti o GM, GO, GE (*Gentle Member, Gentle Organizer, te Gentle employee*).

Club Med je jedini *all-inclusive* posrednik koji posjeduje 40 *Green Globe* certifikata u 20 zemalja svijeta. Ponuda *stress-free all-inclusive* jedna je od najisplativijih kreacija ovog turoperatora specijaliste uzimajući u obzir sve komponente koje su uključene u paket aranžman. Sveobuhvatno iskustvo nudi kušanje gurmanske kuhinje s punim pansionom, otvoreni bar s vrhunskim osvježenjima te čitav niz drugih aktivnosti (sportskih, zabavnih i rekreacijskih). Club Med ima zasebno istaknute ponude za zemlje koje slove kao „krizne destinacije“, a u kojima je implementirana maksimalna zaštita i mjere sigurnosti (krizni menadžment). Ujedno, razvija se i nadograđuje ponudbeni koncept *spacious outdoor areas* koji uključuje boravak u niskim bungaloveima s obilježjima sigurnosti, distance, privatnosti i osobnog mira. Objavljeni program: „Book and travel with piece of mind“ gostima pruža fleksibilnost u vezi njihovih planova putovanja temeljeno na opcijama: a) Besplatna promjena datuma, b) „Rezervirajte sada, platite kasnije“, c) Fleksibilni otkaz. Osobito je bitna prilagodba visoko digitaliziranim tržištima. Naime, tržište Japana je 15. najbrže rastuće tržište u međunarodnom turizmu (*MarkWide Research, 2023*). Isto pretpostavlja ispitivanje očekivanja i potreba ovog tržišta, u vezi s navikama rezervacije odmora i izleta usmjerenih na specijalizirane ponude u destinacijama. Novi program pokrenut diljem Švedske (2016.-2019.) sa sedam regionalnih projekata usmjerenom na kulturni i prirodni turizam (OECD iLibrary, 2018) doprinio je turoperatorima specijalistima na sljedeći način;

- Koristi za ponudu: Dijeljenje znanja, jasna komunikacija i ciljane aktivnosti,
- Koristi za potražnju: Usmjerenost na kulturni i prirodni turizam,
- Mogućnosti napretka: Promjene u načinu odvijanja turizma popraćene nastojanjima da se transformira ponuda, odnosno da se fokusira na inovacije i ponudu većeg broja kvalitetnih usluga.
- Upravljanje krizama: strategije oporavka, formiranje postupaka, studije slučaja, ciljana tržišta.

Analizirani turoperator ima izraženu kreativnost u osmišljavanju ponuda kroz *storytelling*, lokalne priče i kulturne atrakcije. Putem diversificiranih ponuda orijentiranih različitim dobnim skupinama i afinitetima, izlazi se u susret zahtjevima turista prilagodbom sofisticiranim digitalnim rješenjima (komunikacija, video prikazi). Osim samo opisa podrške u smislu certifikata kvalitete, dostupnosti, osiguranja, fleksibilnosti plaćanja/otkaza i ekskluzivnosti ovaj se specijalist ističe jasnijom integracijom internog okruženja, ciljnog tržišta, dionika poduzeća i eksternog okruženja. Poslovanje je usmjerenom na tipologiju destinacija po sezonama, uključenosti i ekskluzivnosti.

## 5. DISKUSIJA

Na temelju analize turoperatorskog specijalističkog poslovanja i implementacije inovacija i fleksibilnosti u turističke ponude, dolazi se do zaključka da postoji veza između diversifikacije turističkog proizvoda i oporavka na turističkom tržištu.

Specijalizacija je iznimno važna za opstanak na turbulentnom turističkom tržištu, a kako bi se ista mogla provoditi nužna su kontinuirana istraživanja i osluškivanja bila tržišta. Suvremena je tehnologija turoperatorima specijalistima omogućila brojne prednosti kao što su istraživanje tržišta, donošenje poslovnih odluka, olakšano financijsko posredovanje te komunikacija i promocija putem internet kanala. Zahvaljujući tome, stručnjaci imaju priliku maksimalno iskoristiti prednosti novih tehnologija, ali s druge strane, trebaju njegovati i unapređivati direktan kontakt s gostima budući da se naposljetku isporuka kvalitetne usluge ostvaruje posredstvom ljudskog čimbenika. Dakle, još uvijek postoje rastući trendovi koji mogu pomoći turističkom sektoru da ožive svoje poslovanje nakon krize. Od iskustvenih i transformativnih putovanja do automatiziranih i slobodnih putovanja, postoje nove prilike na koje se turizam usredotočio (OECDiLibrary, 2018). Ovdje se misli na širok spektar utjecaja. Tako primjerice na turističku mobilnost značajno utječe razina do koje nacionalne vlade podupiru međunarodni prijevoz i olakšavaju putovanja. U Tablici 5. su izdvojene aktivnosti po zemljama i sažete istražene koristi na temelju obrađenih primjera.

**Tablica 5.** OECD inicijative u turizmu – tržišne akcije dionika

OECD preporuke	Uloge u destinacijama (Club Med, Saga)
Pozicioniranje korištenjem potencijalnih sinergija dionika	Povezivanje s lokalnim ponuđačima turističkih usluga (specijalizacije)
„Destinacijski ugovori” i predstavljanje potencijala	Promicanje kulturne autentičnosti kroz turizam u Europi
Turizam sljedeće generacije	Sigurnost, ekološka i socio-kulturna održivost
Izgradnja kapaciteta u turizmu	Integracija menadžmenta i turizma, standardizacija poslovanja
Politika voda (hidrografski resurs)	Zaštita prirodnog resursa (etičnost u turizmu)
Turizam kao prioritetni sektor održivog rasta	Turističke ekološke oznake kao „pokretači održivosti”
Turistička imovina	Potaknute mogućnosti zapošljavanja
Promicanje međukulturalne svijesti	Turizam kao alat za izgradnju zajednice
Osiguravanje okruženja koje podupire rast turizma	Olakšavanje <i>online</i> transakcija (destinacijske pametne kartice)
Zrakoplovna i kruzerska središta (mjere smanjenja zagađenja)	Minimiziranje utjecaja prekomjernog turizma kroz glavne katalizatore
Dan mobilnosti u turizmu	Sinergija politike turizma i prometa
Sustav za pronalaženje puteva	Upravljanje posjetima
Globalni lideri; održiva mobilnost	Sinergija turizma i prometa
Razumijevanje kupaca (SME)	Institucionalni aranžmani (rast)
Izgradnja kapaciteta u turizmu	Integrirani pristup poticanju konkurentnosti

Izvor: Vlastita izrada prema OECD politikama u turizmu 2022, [https://www.oecd.org/cfe/tourism/TTP2022\\_Policy\\_Highlights\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/cfe/tourism/TTP2022_Policy_Highlights_FINAL.pdf) i poslovnim ponudama (Club Med, Saga)

Kako bi pomogao u formiranju strategija u skladu sa trendovima, OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*/Organizacija za gospodarsku suradnju i razvoj) razvija pristup koji je fokusiran na četiri ključne kategorije, a to su ljudi, planet, produktivnost i politika (Gossling, Scott, Hall: 2020). Pandemija virusa COVID-19 dodatno je potaknula kreativnost i inovativnost te konkurentnost destinacija, što obrađeni primjeri i potvrđuju. Došlo je do brze prilagodbe turističkog sektora kako bi se ispunili zahtjevi potrošača u vremenu ponovnog uključenja u putovanja. Turoperatori specijalisti će opstati na turističkom tržištu budući da se klijenti prilikom planiranja putovanja žele osjećati sigurnima i zbrinutima, posebice u trenutnoj postepidemijskoj situaciji. Upravo su posebno

atraktivni programi Club Med-a vezani uz zaštitu i siguran odmor tijekom epidemije, kao izvrsni primjeri djelotvorne strategije kriznog menadžmenta i proaktivnog djelovanja.

Iako kapitalizam teži izmijeniti turizam zbog svoje primarne naravi (ekonomski profit) ne uspijeva u tome u potpunosti (MacCannell, 2017). Zemlje su prihvatile inicijative OECD-a i predložile vlastite mjere (po *bottom-up* organizacijskom principu) s ciljem da se osigura okruženje koje podupire dugoročni rast, bolje razumiju želje posjetitelja i izgrade kapaciteti koji će pomoći ubrzanju procesa kroz integrirani pristup razvoju destinacije. Turoperatori koji djeluju u zemljama članicama mogu uz pomoć ove organizacije minimizirati negativne utjecaje i napredovati u primjeni suvremenih tehnologija kroz specijalizacije.

## 6. ZAKLJUČAK

Promjene u načinu odvijanja turizma moraju biti popraćene nastojanjima da se transformira ponuda, odnosno da se fokusira na inovacije i ponudu većeg broja usluga, poboljšanje povezanosti i na kvalitetu istih. Održivost destinacija, s različitih aspekata promatranja imat će ključnu ulogu u budućnosti. Uz to promoviranje sigurnog i etičkog turizma dobiva na važnosti što je komparativna prednost turoperatora specijalista. Ujedno, uloženi trud u pripremu mjera za buduće aktivnosti od strane analiziranih organizacija, trebale bi osigurati efektivno odlučivanje, s ciljem oporavka u kratkom roku ali i osiguranja rasta putem formiranja dugoročnih strategija u turizmu. Rješenje je u intenziviranju razvoja partnerstava turističkih zajednica i turoperatora (agencija) što bi svakako trebala biti tema budućih znanstvenih radova.

Zaključno, kreiranje diversificiranih turističkih proizvoda i usluga nije jednostavan zadatak budući da u današnjici postoje brojne specijalizirane ponude i turistički dionici koji se natječu u tržišnoj utakmici kako bi pridobili dio ograničene kupovne moći turističkih potrošača. To dokazuje i strateško pozicioniranje turoperatora *Saga Holidays*, kroz udovoljenje zahtjevima klijenata „zrele dobi“. Međutim, kako bi se navedeni proces olakšao, organizacije se trebaju osvrnuti ka zapošljavanju i zadržavanju stručnih zaposlenika koji će svojom ekspertizom, profesionalizmom i inovacijama popuniti tržišne nedostatke, ostvariti povjerenje turističkih potrošača, a posebice zadržati lojalnost od strane emitivnih tržišta.

Buduća istraživanja problematike treba usmjeriti utvrđivanju veza svih relevantnih internih, eksternih i tržišnih čimbenika okruženja.

## LITERATURA

1. ADMEI (2021). *Destination Management Companies*, <https://www.admei.org>
2. Amadeus, *Rebuild travel* (2023), <https://amadeus.com/documents/en/pdfs/rebuild-travel-survey-global-report.pdf>
3. ATTRACTIONS: Drivers of Satisfaction, Failte Research, National Tourism Development Authority (2018), <https://www.failteireland.ie>
4. Čavlek, N. (1988). *Turooperatori i svjetski turizam*, Golden marketing.
5. de Almeida, A.S.A., Jorge, J.P., Springwald, S. (2022). Tourism Behaviours as a Proactive Contribution to Social Balances of Destinations. *Tourism Risk*, Emerald Publishing Limited, Leeds, p. 259-280. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-708-52022101>
6. Dong, L. et al. (2022). Influencing factors of empty nest family tourism consumption. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 39(3): 290-304. <https://doi.org/10.1080/10548408.2022.2089951>
7. Fernandes Sampaio, C.A. et.al. (2022). Tourism industry at times of crisis: a bibliometric approach and research agenda, *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(4): 1464-1484, <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2021-0223>
8. Frances, L. (2023). Kuoni Tumlare partners with Switzerland tourism to promote “Swisstainable” tourism initiative. ITB Berlin. <https://news.itb.com/topics/csr/kuoni-tumlare-partnering-with-switzerland-tourism-for-the-promotion-of-swisstainable-travel-products>
9. Galičić V., Laškarin M. (2016). Principi i praksa turizma i hotelijerstva. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Opatija, [https://www.fthm.uniri.hr/images/knjznica/e-izdanja/Principi\\_i\\_praksa\\_turizma\\_i\\_hotelijerstva.pdf](https://www.fthm.uniri.hr/images/knjznica/e-izdanja/Principi_i_praksa_turizma_i_hotelijerstva.pdf)
10. Grant, R. M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*, *California Management Review*, 33(3):114-135, <https://doi.org/10.2307/41166664>
11. Gržinić J. (2019). *UVOD U TURIZAM – povijest, razvoj, perspektive*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
12. Gržinić J., Floričić T. (2015). *Turooperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, [https://fet.unipu.hr/images/50016021/Turooperatori\\_i\\_hotelijeri\\_u\\_suvremenom\\_turizmu.pdf](https://fet.unipu.hr/images/50016021/Turooperatori_i_hotelijeri_u_suvremenom_turizmu.pdf)
13. Gossling, S., Scott, D., Hall, C.H. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment od COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1): 1-20, <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
14. Higgins, B. (1996). The Global Structure of the Nature tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 35(2); 11-18. <https://doi.org/10.1177/004728759603500203>
15. HTZ (2014.). *DMK – Ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*, <https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-03/DMK-Prirucnik-Sazetak.pdf>



16. Kangal, A. (2012). Identifying the Dominant Perspective on Customer Relationship Management in the last Decade 2000-2010. *Journal of Business Research*, 4(4): 45-61.
17. Kruczek, Z. (2011). Exotic cultural tourism (trends, tour operators, participants). *Turystyka Kulturowa*, 2: 79-93. [www.turystykakulturowa.org](http://www.turystykakulturowa.org)
18. Maradi, M.M., Patil, R.M. (2019). Strategic Impact of Tour and Travel Agencies on the Development of Tourism Industry. *SSRN Electronic Journal*, 6(6): 442-553, <https://doi.org/10.2139/ssrn.4043810>
19. Mahato, S. (2023). Japan tourism market by 2030, Reports MarkWide Research, <https://markwideresearch.com/press-release/japan-tourism-market-poised-for-exponential-growth-with-a-cagr-of-6-2-by-2030-reports-markwide-research>.
20. Maxim, C., Morrison, A.M. (2022). Crisis in the city? A systematic literature review of crises and tourism cities, *Tourism Recreation Research*, <https://doi.org/10.1080/02508281.2022.2078063>
21. MacCannell, D. (2017). *Capitalism is desperately trying to re-make all of tourism in its own image. But it has not yet fully succeeded in doing so.* Online Interview, with D MacCannell, S Yanes, A Antebi, C Borelli and D Malet, <https://www.academia.edu/35262415>
22. Mintzberg, H. et al. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 4th ed., Harlow, UK, Prentice Hall Pearson Education.
23. OECD iLibrary, (2018). *Megatrends shaping the future of tourism*, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/tour-2018-6-en/index.html?itemId=/content/component/tour-2018-6-en>
24. Panian, Ž. (2003). *Odnosi s klijentima u E- poslovanju*, Sinergija, Zagreb.
25. Policy Highlights, [https://web.archive.oecd.org/2022-12-13/648485-TTP2022\\_Policy\\_Highlights\\_FINAL.pdf](https://web.archive.oecd.org/2022-12-13/648485-TTP2022_Policy_Highlights_FINAL.pdf)
26. Pompurová, K., Sebova, L., Scholz, P. (2022). Reimagining the tour operator industry in the post-pandemic period: Is the platform economy a cure or a poison? *Cogent Business & Management*, 9(1), <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2034400>
27. Putica M. (2018). Semantički web. *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 13(19): 99-116, <https://hrcak.srce.hr/212440>
28. Rääkkönen, J. (2014). Enabling experiences - *The role of tour operators and tour leaders in creating and managing package tourism experiences*, University of Turku, <https://www.researchgate.net/publication/282808022>
29. Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D. (2009). *E- marketing*, Ekonomski fakultet, Osijek.
30. Selekcija (2012). *Proaktivnost u poslu*, <https://selekcija.hr/2012/11/proaktivno-ponasanje-u-poslu>
31. Think with Google, *The future of travel: New consumer behavior and the technology giving it flight*, <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/new-consumer-travel-assistance>
32. Trezner, Ž. (2008). *Receptivna turistička agencija kao destinacijska menadžment kompanija (Destination Management Company) – DMC*, u: M. Stanić (ur.), *Destinacijske menadžment kompanije, priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*, Zagreb: UHPA.

33. Zakon o pružanju usluga u turizmu, NN 130/17.

Internet izvori pretraženih tvrtki (turoperatora):

34. <https://www.idriva.com> (*ID Riva*), pristup 15.09.2023.
35. <https://www.kroatien-misir.de>, (*Misir*), 09.12.2023.
36. <https://www.adriatic-travel-croatia.com/ger/index.php>, Adriatic Travel & Trade (*Travel agency & Tour operator*), pristup 17.02.2024.
37. <https://www.kompas.net> (*Kompas*), pristup 17.01.2024.
38. <https://eklata.com> (*EKLATA travel agency*), 11.02.2024.
39. <https://collegium.eu> (*Collegium*), 09.12.2023.

**Mirela Sučić Čevra<sup>3</sup>, Zorana Miučin<sup>4</sup>**

## STRATEGIES OF TOUR OPERATORS SPECIALISTS

### ABSTRACT

The topic of the research is the contributions of tour operators' specializations to the development of tourism and the stimulation of the demand of special interests. The paper examines the links between diversification of tourism products and recovery from crises in the turbulent tourism market. The aim of the paper is to analyze the necessity of specialization of tourist offers for survival in the dynamic, highly competitive world tourist market. The purpose of the research is to reflect on the affirmation and new roles of tour operators with the aim of revitalizing the tourist product and moving away from mass. The market positioning of tour operators specializing in active vacations, age groups and destinations is researched, using the method of analysis, comparison and creative thinking. On the basis of their comparison, challenges and possible barriers are pointed out in accordance with existing market trends (technological support in the management of client relations and proactive management). The conclusion is aimed at presenting the quality of tourism specializations through tour operator initiatives as promoters of the link between products, business trends and benefits from partnerships.

**Keywords:** tourism specializations, intermediaries, product diversification, active vacation, age groups, holistic approach

---

3 PhD in Economics, Vice President, Kuoni Tumlare, Zagreb, Croatia, [e-mail: mirela.sucic@kuonitumlare.com](mailto:mirela.sucic@kuonitumlare.com)

4 University Master of Business Economics, Croatia, [e-mail: zorana.miučin@gmail.com](mailto:zorana.miučin@gmail.com)

Jasmina Gržinić,<sup>1</sup> Margarita Žiković Žgrablić<sup>2</sup>

## REGENERATIVNI TURIZAM URBANIH SREDINA

### Sažetak

Regenerativni turizam predstavlja inovativan pristup turizmu koji ima za cilj očuvanje i obnavljanje prirodnih i kulturnih resursa destinacija, te stvaranje pozitivnih socio-ekonomskih utjecaja na lokalne zajednice. Ovaj koncept putovanja temelji se na ideji da turizam može biti održiv i koristan za okoliš, društvo i gospodarstvo. Cilj istraživanja je ispitati regenerativne razvojne planove kroz analizu teorijskih principa i utjecaja (Galdini, 2007, Becken, Kaur, 2021) na primjeru obalnih gradova Šibenik i Porto. Za potrebe istraživanja analizirani su utjecaji djelovanja lokalne uprave, primjene digitalizacije i inovacija, te infrastrukturne podrške. Utjecaji su stavljani u vezu s principima regenerativnog turizma; obnavljanje prirodnih resursa, potpora lokalnim zajednicama, očuvanje kulturne baštine, promicanje održivih praksi, edukacija i svijest. Rezultati istraživanja ukazuju na sličnosti i razlike u regenerativnim pristupima. Doprinos istraživanja su prijedlozi zajedničkih regenerativnih politika obalnih destinacija s ciljem privlačenja turista kroz prepoznavanje regenerativnih razvojnih snaga.

**Ključne riječi:** regenerativni turizam, istraživanje i planiranje, lokalno stanovništvo, obalni gradovi, praćenje, evaluacija.

---

1 Prof. dr. sc., trajno zvanje, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, e-mail: [jasmina.grzinic@unipu.hr](mailto:jasmina.grzinic@unipu.hr)  
2 studentica diplomskog studija, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, e-mail: [mzikovicz@student.unipu.hr](mailto:mzikovicz@student.unipu.hr)

## 1. UVOD

Globalne transformacije u turizmu podrazumijevaju želju za promjenom, što se može postići kroz razvoj alternacija kulturnog, zelenog i digitalnog turizma. Regenerativni turizam je u konfliktu s iscrpljivanjem prirodnih resursa i negativnim utjecajem na lokalno stanovništvo. Regeneracijama se u destinacijama ispituju pozadine problema u smislu povećanja vrijednosti, za lokalno stanovništvo pa time i turiste. Aktivnosti dionika usmjerene su ublažavanju negativnih eksternalija zbog intenziviranja turizma destinacija, pa i u slučaju dolaska velikog kapitala u destinaciju/zemlju (posljedica otvorenosti, visoke atraktivnosti i sl.), su regenerativnog obilježja. Dionici europskih obalnih destinacija uočavaju koristi od primjene principa regenerativnog turizma za tržišno pozicioniranje gradova. Umjesto iscrpljivanja resursa i negativnih utjecaja na okoliš, regenerativni turizam teži obnavljanju turističkih odredišta. Time se doprinosi UNWTO ciljevima razvoja u turizmu (*Tourism in 2030 Agenda*; orijentacija na ljude, održive ekonomije, produktivnost, geopolitičku stabilnost). Regenerativni turizam promovira ideju turističke aktivnosti koje oživljavaju lokalnu kulturu i nasljeđe, te stvara nove mogućnosti za turizam temeljeno na autentičnom iskustvu i interakciji s lokalnim stanovništvom.

U turističkom sektoru često se javlja problem zelenog pranja (*greenwashing*), odnosno predstavljanja destinacije kao „regenerativne“ ili „održive“ bez stvarnih napora i rezultata. Ovo istraživanje je provedeno s ciljem minimiziranja barijera ovog tipa kroz dugoročne regenerativne planove i utjecaje.

U istraživanju se polazi od hipoteze da postoji povezanost između regenerativnih praksi obalnih destinacija i koristi za lokalnu zajednicu. Na temelju cilja istraživanja i navedenoj hipotezi postavljaju se istraživačka pitanja: Koje su inicijative regenerativnog turizma u obalnim destinacijama Šibenik i Porto odabrane od strane dionika, i kako su se odrazile na lokalnu zajednicu, resursnu osnovu i održive prakse?

U radu je korištena metode analiza dosadašnjih istraživačkih doprinosa, sinteze spoznaja temeljeno na kvalitativnom pristupu istraživanju/informacijama, te evaluacija regenerativnih strategija gradova kroz istraživačku analitiku (*web* stranice gradova/kreatora politika kao mjerodavni komunikacijski kanal) te generalizacija zaključaka kroz preporuke djelovanja. Početno poglavlje odnosi se na kronološku analizu istraživačkih pristupa o regenerativnom turizmu, s aspekta principa i utjecaja regeneracija. U poglavlju „Inicijative regenerativnog turizma u obalnim gradovima“ analizira se regenerativni turizam primorskih destinacija, dvaju turistički konkurentskih zemalja, Hrvatske i Portugala. U četvrtom poglavlju izvršena je komparativna analiza odabranih obalnih gradova Šibenik i Porto, s aspekta principa turističkih transformacija i to s aspekta resursne osnove, premisa održivog razvoja i lokalnih inicijativa. U poglavlju „Diskusija“ sažimaju se glavne spoznaje o regenerativnom turizmu i utjecaju na regeneraciju destinacija. Iznose se argumenti za potvrdu hipoteze i preporuke za daljnje istraživanje i primjenu u praksi.

Zaključci upućuju na komparativne prednosti grada Porta u razvoju i provedbi strategija i tehnološkog napretka. Uočeno je da jasnije mogu odgovoriti na potrebe dionika u turizmu, osobito u vremenu oporavka od kriza, nudeći SMART koncept urbanog razvoja.

## 2. REGENERATIVNI TURIZAM I UTJECAJI – TEORIJSKI DOPRINOSI

### 2.1. Principi regenerativnog turizma

Budućnost turizma je u regeneracijama i to kroz ekološki, kulturni, tematski, avanturistički i *soft* turizam (UNWTO, 2020). Povećanje broja posjetitelja poticat će se tako da se tijekom usmjere na baštinu područja, lokalnu kulturu, tradicionalne događaje i povijesna mjesta (WTTC, 2019). S jedne strane, *Turizam doživljaja* (iskustvo kušanja hrane, doživljaj lokalne baštine i aktivnosti) i *wellness* putovanja (postizanje, promicanje i održavanje najboljeg zdravlja) doživjet će rapidan rast. Potražnja za *wellness* odmorima raste, a prema *Hotels.com* (2023) putnici će potraživati nekonvencionalne *wellness* aktivnosti kao što su *sylotherapy* (šumsko kupanje) i *chakra* sesije. Ugoda, sreća, autentičnost postaju važne sastavnice novih (regenerativnih) turističkih iskustava (Yu, Li, Xiao, 2019). Klijenti će biti zainteresirani za kulturna iskustva, a istraživanja dionika struke (Expedia, 2022) navode kako će se raširiti trend putovanja u prijestolnice kulture. Tako će gradovi poput Edinburgha i Lisabona, koji nude bogata kulturna iskustva, biti među glavnim odredištima u nadolazećem vremenu. S druge strane, model održivog razvoja turizma naširoko je kritiziran jer je kooptiran služenju kontinuiranom gospodarskom rastu, uništavanju okoliša i rastu društvene nejednakosti, umjesto kokreaciji, pluralizmu, znanju i činjenju (Bellato, Pollock, 2023), dakle regeneracijama za potrebe destinacija.

Kao odgovor na ovu pretpostavku, promjena pristupu razvoja turizma javlja se kroz regenerativni turizam (Bellato, Frantzeskaki, Nygaard, 2023). Pristupi regenerativnom turizmu imaju za cilj nadmašiti tradicionalne održive pristupe. Isti su usmjereni na smanjenje negativnog utjecaja ljudskog djelovanja. Regenerativni pristup temelji se na sustavima kojime se usklađuju kulturni i prirodni obrasci koji se promatraju kao put prema napretku i usmjereni su na stvaranje pozitivnih rezultata, a ne samo na činjenje manje štete (Duxbury, 2020). Regenerativni turizam je koncept putovanja zasnovan na održivom razvoju i obnovi prirodnih i kulturnih resursa destinacija, s fokusom na stvaranje pozitivnih utjecaja na okoliš, zajednicu i gospodarstvo. Turizam za sve mogao bi biti prekretnica za destinacije kojima je stalo do kreiranja bolje turističke ponude nakon pandemije (Ateljević, Ateljević 2022). Koncept priznaje međupovezanost različitih prirodnih i društvenih okruženja na način da su posjetitelji i destinacije dio živog sustava ugrađenog u prirodni okoliš. Tako osmišljen uključuje aspekte održivih turističkih niša (Hussain, Fuste Forne, Haley, 2021). Turističke transformacije počinju mijenjati shvaćanje turizma zbog obnove

resursa uz stvaranje održive turističke destinacije koja donosi korist za sve dionike - prirodu, zajednicu i posjetitelje (Pollock, 2019). Regenerativni turizam nudi znatno više i nadilazi održivi turizam. Osnovni principi regenerativnog turizma uključuju (Galdini, 2007, Becken, Kaur, 2021): a) Obnavljanje prirodnih resursa, b) Potporu lokalnim zajednicama, c) Očuvanje kulturne baštine, d) Promicanje održivih praksi, e) Edukaciju i svijest.

Ključne riječi regeneracije destinacija postaju: obnova, zaštita i poboljšanje. Prema tome, koraci procesa regeneracije destinacije temeljeno na holističkom pristupu upravljanja su (Law, 2000, Wise, 2018):

1. Istraživanje i planiranje,
2. Uključivanje lokalne zajednice,
3. Očuvanje prirodnih i kulturnih resursa,
4. Diverzifikacija turističke ponude,
5. Promocija održivog transporta i infrastrukture,
6. Edukacija i svjesnost o važnosti odgovornog ponašanja (Vladine i nevladine organizacije, civilno društvo),
7. Praćenje i evaluacija.

Martins i Santos (2022) daju novu dimenziju razvoju regenerativnog turizma kroz razvoj transformacijskog marketinga kojim se potiču transformativna iskustva za turiste. Posljednji doprinosi u ovom području tako obuhvaćaju odgovornost, senzibilizaciju i zajedničko djelovanje dionika s ciljem refleksije znanja o regeneracijama u turističku praksu, stavljajući naglasak na nematerijalne vrijednosti i dobrobiti za destinacije (Sheldon, 2020). "Ostaviti mjesto iza sebe, bolje nego prije" je regenerativni pristup stanja uma (...), jer time rastu učinci regenerativnog putovanja na podršku od strane lokalnih rezidenata izvan održivog turizma (Zaman, Aktan, Ghani Khwaja, 2022). Zajednička inicijativa dionika destinacije je od krucijalne važnosti za uspjeh regeneracija u međunarodnom turizmu i upravljanje razvojem destinacije.

## **2.2. Regenerativni turizam - odgovori na krizu**

*Post Covid* scenariji razvoja destinacija trebali bi obuhvatiti kreiranje holističkog mehanizma planiranja u turizmu i vodiče (upute) o prevladavanju kriza za pojedine zemlje (strategije oporavka). Regenerativni turizam nadilazi održivi turizam i fokusira se na uzvraćanje i doprinos proaktivnoj regeneraciji zajednica, kultura, baštine i prirode. Isto doprinosi diverzifikaciji turističke ponude prema posjetitelju kroz održive prakse i autentičnost ponude (Tablica 1).

**Tablica 1.** Utjecaji regenerativnog turizma

Regeneracija destinacija	Utjecaji		
	(resursi, zajednica)		(posjetitelji)
Biološka raznolikost	Očuvanje staništa i eko sustava	Aktivnosti obnove prirodnih staništa	Održive prakse (ekološka svijest)
Kulturna baština	Obnavljanje Zaštita povijesnih znamenitosti	Očuvanje tradicijskih umijeća i obrta	Aktivizam, edukacija, autentična iskustva
Lokalne zajednice	Donošenje odluka (socio-ekonomska dobrobit)	Podrška poduzetnicima Promicanje koristi	Usmjerenost na identitet Dodane vrijednosti

Izvor: Galdini, 2007, Becken, Kaur, 2021

Utjecaje regenerativnog turizma potrebno je u strategijama oporavka od kriza promatrati integrirano. Predlaže se strukturirani koncept razvoja turizma kako bi se osigurala međunarodna konkurentnost i dugoročna održivost, te osigurali pozitivni utjecaji (Tomljenović, Kunst, 2014). Podrška procesima radi postizanja cjelovitosti moguća je uz ekspertize; lingvističke i kulturološke kompetencije turističkih vodiča (Kardum Goleš, Crnica, 2018). Digitalizacija i tehnološke inovacije postale su dio svakodnevnog života, pa tako i u turizmu kao neizostavan čimbenik razvoja i odgovora na upravljanje krizom u *Covid* i *post Covid* razdoblju. Primjerice, prometna infrastruktura je prva slika destinacije koji pomaže definiranju imidža destinacije u današnjem turizmu, uz lokalnu upravu i infrastrukturnu podršku (Jangra, et al., 2023). Tehnološki napredak poput umjetne inteligencije i Internet stvari (IoT, Oracle 2023) ima potencijal poboljšati održivost u svim segmentima djelovanja. Također, unaprjeđenje prometovanja s naglaskom na „manji okolišni otisak“ je dio regenerativnih politika destinacije (Crawford, 2021). Dugoročno ulaganje turističkih tvrtki u digitalne inovacije pomažu korisnicima u brojnim procesima; kontrola nad rezervacijom, brzo ažuriranje informacija bez interakcije s agentom korisničke službe, prednosti umjetne inteligencije (AI) u izazovima povezanim s regenerativnim putovanjem (Revfine, 2023). Povezivanje lokalne uprave, s akademskom zajednicom, lokalnim stanovništvom i turističkim sektorom može potaknuti procese regeneracije i oživjeti neiskorištene resurse (*Seminar za turističke vodiče za područje Istarske županije*, najava programa, FET Pula, 2022).

Prethodno opisana istraživanja ukazuju na potrebu cjelovitog promatranja koncepta regenerativnog turizma, koji se može značajno unaprijediti, s obzirom na to da se radi o relativno novom području istraživanja u turizmu. Tek tada će posjetitelj biti katalizator promjene okoline, društva, kulture i gospodarstva destinacije.



### 3. INICIJATIVE REGENERATIVNOG TURIZMA U OBALNIM GRADOVIMA

#### 3.1. Opis metodologije istraživanja

U daljnjem su tekstu analizirane regenerativne inicijative u turizmu dvaju obalnih gradova Europe, odabranih na temelju zajedničkih određenja za usporedbu (bogata povijest, atrakcijska resursna osnova, orijentacija moru, lokalni identitet, visoka ovisnost o turizmu).

#### 3.2. Grad Šibenik i obnova kulturne baštine

Šibenik predstavlja primjer uspješne regeneracije turističke destinacija. Kroz strateško planiranje, ulaganje u obnovu kulturne baštine i održivi razvoj, grad je postao atraktivna destinacija koja kombinira bogatu povijest s modernim turističkim sadržajima. Strateška vizija regeneracije destinacije zasnovana je na prikupljenim mišljenjima glavnih sudionika - lokalnog stanovništva (Ateljević, Ateljević, 2022). Ključni strateški koncept proizašao iz tog istraživanja je „Šibenik je svjetionik regenerativnog turizma u Hrvatskoj“, uz dvije priče: Šibenik je svjetionik za prirodu i regeneraciju, Šibenik je svjetionik za kulturu, umjetnost i inovacije (TIS, 2022). Prema autoricama Ateljević (2022). „Ako se osjećamo ugodno u vlastitome gradu, onda ćemo i autentično predstavljati sebe. Jedino tako možete usrećiti druge.“

Jedan od ključnih elemenata regeneracije Šibenika je projekt obnove starogradske jezgre, koja je dio UNESCO-ve svjetske baštine. Ovaj ambiciozan projekt uključuje restauraciju povijesnih građevina poput katedrale Sv. Jakova koja je bila oštećena u Domovinskom ratu, a danas je svojevrsni simbol Šibenika. Katedrala Sv. Jakova jedno je od najznačajnijih i najljepših graditeljskih ostvarenja u Hrvatskoj te je 2000. godine uvrštena na UNESCO-ov popis svjetske kulturne baštine (TZ grad Šibenik, 2023). Primjer inovativnog interaktivnog sadržaja je interpretacijski centar katedrale sv. Jakova „Civitas sacra“ (Slika 1).

**Slika 1.** Interpretacijski centar katedrale sv. Jakova ‘Civitas sacra’



Izvor: <https://civitassacra.hr> (11.6.2023)

Interpretativni centar omogućuje jedinstveno iskustvo spajanjem tradicije, povijesti i suvremene interpretacijske tehnike. Posebnim audio-vizualnim elementima posjetiteljima se omogućuje stvaranje doživljaja povijesti i priča vezanih uz katedralu. Logistika grada ima za cilj optimizirati cjelokupni logistički sustav unutar gradskog područja i time pozitivno utjecati na kvalitetu života (Šego, Ljubić Hinić, Poljićak, 2020). Primjenom inovativnih oblika doživljaja kulturnih sadržaja poput interpretacijskog centra i primjenom digitalizacije promiče se održivi turizam dostupan svima. Grad Šibenik prepoznaje potencijal svoje obalne regije te se ulažu napor u obnovu i očuvanje prirodnih ljepota. Svjetionici su iskorišteni kao konkurentna prednost pred ostalom destinacijama za „izgradnju priče“ o destinaciji, zbog svoje jedinstvenosti, spektakularnih pogleda i romantične atmosfere koju nude (Slika 2.). Ljudska čula ovdje postaju integrirani dio izvanrednih iskustva.

**Slika 2.** Šibenik - Svjetionik Rt Jadrija

Izvor: <https://www.plovput.hr/pomorska-signalizacija/svjetionici/svjetionik/a/view/id/32> (preuzeto 11.6.2023.)

U blizini grada Šibenika nalazi se nekoliko svjetionika koji su postali zanimljivi posjetiteljima zbog interpretacije atrakcije i izazova u vidu avanturizma i uživanja u prirodnim atrakcijama (na otoku Prviću, te otoku Zlarinu). Osim uzimanja vremena za razmišljanje i traženje smisla (Bennet; 2020) tijekom boravka se nude priče o bogatoj tradiciji vezanoj za koralje i jedinstvenost ambijenta s panoramom na obližnji grad i otoke. Interpretacija atrakcije pomaže realizaciji putovanja s transformativnom namjerom.

### **3.3. Grad Porto i turistička transformacija**

Porto, drugi najveći grad u Portugalu, doživljava značajnu transformaciju u pogledu održivog razvoja turizma. Povijesno srce Porta je stari dio grada Ribeira koji je pod zaštitom UNESCO-a (2001 g., zbog povijesne arhitekture i tradicionalnog načina života). Grad djeluje poput labirinta zbog isprepletenih uskih uličica u kojima se nalaze neka od najcjenjenijih gradskih baroknih arhitektonskih blaga i trgova (Slika 3.).

**Slika 3.** Šarene kuće u nizu - okrug Ribeira, Porto



Izvor: <https://www.alamy.com>, 11.6.2023

Jedan od ključnih aspekata održivog razvoja turizma u Portu je usredotočenost na očuvanje i promociju kulturne baštine grada zbog prevelike eksploatacije kulturnog turizma (Gusman, et al, 2019). Zaključci istraživača kroz posljednje desetljeće upućuju na turistički i međunarodno prepoznatljiv zaokret Porta (Europska prijestolnica Europe 2001, najbolja europska destinacija, 2012, 2014, 2017 g.), sa sve većim brojem posjetitelja i suočavanjem s potencijalno lošim učincima koji iz toga proizlaze (Tiago, 2018). Stoga grad poduzima brojne inicijative kako bi se zaštitio od negativnih ekonomskih eksternalija koje su prepoznate kao: “The Smart City Innovator Award” (2020), “Intelligent Cities Challenge”, “European Cities of the Future” (2023). “Porto Climate Pact” (do 2030) i brojne druge (Tablica 2). Grad Porto aktivno promovira kulturne manifestacije i događaje koji naglašavaju lokalnu baštinu, tradicionalni ples i glazbenike uz brojnu animaciju. Jedna od svečanosti je Sao Joao festival (tradicionalna parada vezana uz ljetni solsticij) koji se održava svake godine u lipnju te privlači posjetitelje iz cijeloga svijeta (*Department of Culture*, Porto, Portugal, 2022). Uz očuvanje kulturne baštine, Porto se također posvećuje održivom upravljanju okolišem.

Grad poduzima korake za smanjenje stakleničkih plinova, poticanje javnog prijevoza i promicanje biciklizma kao ekoloških načina kretanja. Nadogradnja zračne luke Porto omogućila je novu dinamiku u regiji, otvarajući vrata europskim turistima putem niskotarifnih ruta. Porto također potiče održive načine putovanja, kao što su biciklizam i javni prijevoz. Održiva mobilnost pridonosi smanjenju gužvi i zagađenja, stvarajući ugodno okruženje za posjetitelje i lokalno stanovništvo kao što je to primjerice u regiji Alto Douro (Slika 4.). Dolina Duoro je najstarija vinska regija na svijetu s jedinstvenim ambijentom (*Unesco World heritage site*, 2001). snažan brend pod imenom „Porto“ iskorištava kako grad

za svoju diverzifikaciju na turističkom tržištu, tako i vinari sa svojim svjetski poznatim vinom.

**Slika 4.** Tradicija berbe i obrade vina – dolina Duoro



Izvor: <https://www.sunbonoo.com/en/seasonal-wine-tour-grape-harvest-douro-valley-8153>, 11.6.2023.

Uz održivi razvoj turizma, Porto je grad u kojem je prepoznata važnost uključivanja lokalne zajednice u upravljanje atrakcijama destinacije (da Crus Vareiro, Mendes, Cardoso, 2021). Profil turista ove destinacije prikazuje mladog, aktivnog turista više klase, s natprosječnim primanjima, koji istinski cijeni Porto i regiju sjevernog Portugala te ju je spreman preporučiti prijateljima i obitelji (Costa, 2014). Destinacija promiče lokalnu gastronomiju, zanatske radionice i trgovine lokalnim suvenirima kako bi dobrobiti od turizma osjetilo što više članova lokalne zajednice. Potrebno je više osvijestiti dionike o zaštiti ribljeg fonda (Murthy, 2023) zbog velike potrošnje ribe u odnosu na druge regije, i od strane stanovništva i turista (Murthy, 2023). Lokalna vlast ističe važnost uključivanja lokalnog stanovništva u donošenje odluka i planiranje budućih atrakcija u gradu (*InvestPorto*, 2022). Napredak je ostvaren kroz formiranje organizacije (*GrowSmarter*, 2015 - )<sup>3</sup> koja postaje regionalni lider razvoja i utječe na personalizirana iskustva posjetitelja.

3 Model organizacije gradova budućnosti u smislu razvoja održivih i ekološki prihvatljivih rješenja. Uz isto se usko vežu projekti „Centar kompetencija za gradove budućnosti“ i „STCP Free WiFi“ (Integrirana prometna mreža), 14 službenih gradskih aplikacija (Transport 3, Kulturni turizam 6, Karte i Vodiči 5), *Visit Porto.travel*. Te inicijative značajno utječu na strukturu urbanih promjena. <https://grow-smarter.eu/home>

#### 4. KOMPARATIVNA ANALIZA ODABRANIH OBALNIH DESTINACIJA

Mogućnost napretka destinacija kroz regenerativni turizam je balans upravljanja resursima uz održivost destinacija kroz obnovu, a ne samo usporavanje degradacije. Sve navedeno utječe na europsku (međunarodnu) konkurentnost. Regenerativni turizam pojavio se kao logično rješenje u obalnim gradovima u kojima se turizam razvijao dugi niz godina i gdje je kapacitet održivosti ugrožen (nekontroliran broj posjetitelja, nedostatak ekonomske koristi, smanjena usmjerenost potrošaču) (NURSECOAST-II, Interreg 2023, Alyusuf, 2023, Matti 2022). Analizirani gradovi su primjeri koji pokazuju da regenerativni turizam može donijeti brojne koristi za destinaciju i zajednicu. Repozicioniranje turizma kroz regeneracije zahtijevalo je rad u tri ključna područja koja su primjenjiva za obje destinacije (Porto, Šibenik): promjena sustava, promjena načina razmišljanja i primjena u turističku praksu. Nakon toga uslijedilo je jačanje partnerstava javnog i privatnog sektora s naglaskom na održivi razvoj, infrastrukturne prilagodbe i digitalne inovacije. Međutim, uloga lokalnih politika može biti faktor napretka, ali i kočnica razvoja ovisno o otvorenosti i spremnosti na dugoročnu promjenu „slike destinacije“. Primjerice, povezanost geografske atrakcijske osnove i aktivnosti dionika kroz lokalne politike rezultira razvojem regenerativnog turizma ili ga barem potiče.<sup>4</sup> Implementacija jasnih standarda i mehanizama provjere jamči uspjeh regenerativnih praksi, što je dokazano u primjeru grada Porta. Također, mogućnost primjene suvremene tehnologije u destinaciji Porto tako da se potiče regenerativni turizam, umjesto korištenja iste samo za marketinške svrhe ili stvaranja još veće potrošnje resursa je dokazana. Analizirane destinacije su pokrenule aktivnosti za produljenje turističke sezone, poboljšanje kvalitete smještaja, razvoj novih i održivijih proizvoda i usluga, poboljšanje dostupnosti te općenito poboljšanje kvalitete i konkurentnosti destinacije. Gradovi su povećali broj programa održivog razvoja (društveni i ekološki čimbenici utjecaja) iako manje u odnosu na kulturne inicijative. U Tablici 2. prikazan je spektar osnovnih principa regenerativnog turizma i uloge regeneracija u turizmu. Također, istaknuta su zajednička određenja za svaki pojedini princip, ali i različitosti pristupa.

---

4 Naime, brojne urbane sredine npr. na području Malezije, podupiru inicijative tvrtke poput *Shella* jer suraduju s malezijskom vladom i WWF-om (*World Wildlife Fund*) radi promoviranja zelenog turizma i eko-kampinga (Hossein N., Hamimah H., 2014). Nadalje, WWOOF projektne inicijative (besplatan rad na okolnim farmama s ciljem balansiranja razvoja urbanog i ruralnog turizma) su prepoznate u brojnim destinacijama. Projekti vezani uz „Zeleni turizam“ u Europi sve su izraženiji kroz međunarodne timove npr. edukacijski alat „Green Ideas for Tourism for Europe“ s inicijativama u Estoniji, Bugarskoj, Finskoj.

**Tablica 2.** Principi i utjecaji regenerativnog turizma na uzorku odabranih gradova (Šibenik, Porto)

Utjecaji Principi (opis)		Lokalna uprava	Digitalizacija i inovacije	Infrastruktura
<b>1. Obnavljanje prirodnog resursa</b>				
S*	Spoznaja osjetljivosti mora/ Podmorja Javna ustanova priroda (županijska razina)	Promicanje održivih paradigmi (zaštita resursa/ razvoj mozaika atrakcija)	Interaktivno turističko iskustvo QR kodovi (nac. park)	Povezivanje ruralnih područja sa središtima turizma (autobusna stajališta, turističke točke)
R**	Centar za prirodne resurse i okoliš (FEUP, Porto, Sveučilište)	„Pametni“ grad (Porto – <i>The Smart City Innovator Award</i> )	On line mapiranje; <i>Projekt City Catalyst; LIFE programme (EU projekt; klima i zaštita)</i>	Korištenje „mekih načina prijevoza“ radi zaštite resursa ( <i>Sustainable Tourism Plan 20-23</i> )
<b>2. Promicanje održivih praksi</b>				
S	Integrirani razvoj turizma destinacije	Poticanje eko (održivih) smještajnih kapaciteta	On line mapiranje i rezervacije, zeleni paketi turoperatora	Održive ekonomske prilike, pristupačnost svim skupinama
R	„Pametni“ grad (pregled najboljih praksi)	Uravnotežen rast i izgradnja održive infrastrukture	<i>Intelligent Cities Challenge (EU)</i>	<i>Porto Climate Pact</i> (karbon neutralna i okolišno održiva destinacija)
<b>3. Očuvanje kulturne baštine</b>				
S	Revitalizacija baštine; svjetionici, tvrđave i kulinarska i eno-gastronomska iskustva	Multidisciplinarni pristup Poticanje suradnje dionika (Javna uprava i Udruga vodiča)	Objedinjenost informacija QR kodovi	Suradnja dionika oko interpretacijskih oznaka, Razvoj kulturnih ruta (dio <i>Camino</i> rute)
R	Sustav pristupačnih i personaliziranih ruta; Projekt: Porto – Portugal - <i>Great wine capital</i>	Inicijativa <i>Trust Porto</i> (povjerenje u turističke prakse); Upravljanje i održivi plan za povijesni centar	<i>Explore Porto</i> (podrška posjetiteljima i stanovnicima u kretanju)	Investicije u ceste i prometne čvorove, ekološki prijevoz, <i>bike</i> ture.

<b>4. Lokalne inicijative</b>				
S	Interpretacija vezana uz stare zanate, vinske ceste, staze	Regulatorni Okvir prema međ. direktivama (UNESCO certifikacija)	Okupljanje dionika (konf. radi poboljšanja korisničke podrške)	Smanjenje sezonalnosti turizma, sigurnost i udobnost boravka
R	Rast temeljen povezivanja inovacija, kreativnih pojedinaca i poduzetnika	Korištenje „mekih“ načina prijevoza	Chatbotovi, Aplikacija o dostupnosti taksija i skutera u gradu / <i>real time</i> /	Međunarodni <i>hub</i> za digitalizaciju (inteligentni grad/ infrastruktura) Inicijativa <i>Invest Porto</i>
<b>5. Edukacija</b>				
S	Nedostatak savjetovanja i znanja (održivi ribolov)	Koordinacija dionika i razvoj obrazovnih programi (znanost/ struka)	Eu projekti, start-up inicijative, informatičke tvrtke+turizam	Promjene namjene zgrada, decentralizacija
R	Kontinuitet radionica;dionici	Programi osjetljivosti	Praćenje urbane obnove	Centri za inicijative, inkluzija

Napomena:\*S-sličnosti, \*\*R-razlike

Izvor: Izrada autora prema Galdini, 2007, Becken, Kaur, 2021 i Kaushik, et al., 2023, razvojnim planovima gradova, [greatwinecapitals.com](http://greatwinecapitals.com)

## 5. DISKUSIJA

Regenerativni turizam je koncept koji se sve više razvija kao odgovor na negativne utjecaje masovnog turizma na okoliš i zajednice. Regenerativne inicijative za jačanje i razvoj održivih turističkih destinacija su prepoznate.

Regenerativni turizam može imati ključnu ulogu u očuvanju prirodnog resursa, razvoja održivih praksi kroz uključivanje lokalne zajednice i to kroz:

- ✓ uspostavu partnerstva lokalnih turističkih organizacija s ostalima; uključujući ribarske zajednice i udruge za zaštitu okoliša. Isti se trebaju usredotočiti na podršku lokalnim zajednicama i njihovim tradicijskim zanimanjima. To može uključivati promicanje lokalne kuhinje, umjetnosti i obrta, te poticanje posjeta lokalnim OPG-ovima i tržnicama i radionicama.



- ✓ korištenje obnovljivih izvora energije, primjerice solarnih panela, vjetroelektrana ili drugih obnovljivih izvora energije može smanjiti negativne utjecaje na okoliš i doprinijeti smanjenju emisije stakleničkih plinova.
- ✓ organizaciju edukativnih programa i radionica o održivosti, posebno o zaštiti morskog okoliša. Posjetitelji mogu sudjelovati u ekološkim obilascima, naučiti o lokalnim eko sustavima, pravilnom upravljanju otpadom i mjerama zaštite mora. Ekološki prihvatljiv smještaj potreban je kao odgovor na masovnu ponudu smještaja.
- ✓ Razvoj „regenerativnih smještajnih jedinica“ osim privatnog smještaja i hotele i resorte koji koriste obnovljive izvore energije, smanjuju potrošnju vode i primjenjuju održive prakse upravljanja otpadom.
- ✓ Aktivnosti koje se povezuju s regenerativnim turizmom su one koje su ekološki osviještene i uključuju boravak u prirodi i brigu za nju (primjerice aktivni turizam i pustolovni sportovi).
- ✓ Obalni gradovi mogu razviti sustave praćenja i procjene utjecaja turizma kako bi identificirali potencijalne probleme/krize i poduzeli potrebne korake za njihovo rješavanje. To uključuje praćenje kvalitete vode, količine i vrste otpada, kvalitetu zraka i osjećaje zadovoljstva lokalnog stanovništva i posjetitelja.
- ✓ Unatoč nastojanjima da se potakne lokalno gospodarstvo može se više postići u razvoju učećih organizacija destinacije kroz višestruka partnerstva i razvoj memorabilija za buduće posjetitelje.
- ✓ Mogućnost razvoja turističkih ruta i staza vezana je uz geografska obilježja prostora. Tako se na područjima uz more nude različite aktivnosti na vodi, dok se s druge strane ne mogu ponuditi biciklističke ture na strmim i opasnim područjima. Regulacija aktivnosti postiže se upravljanjem posjetima.

Prethodno sublimirano iskazani znanstveni doprinosi su implikacije turističkoj praksi kao prijedlog konceptualnog okvira za djelovanja struke. Refleksija znanstvenih spoznaja u praksu motivacija je za inicijative regenerativnog turizma koje služe širim sustavima, a ponajprije mjestima domaćina. Lokalni rezidenti trebaju biti ravnopravni partneri u ovom procesu i orijentirani na dugoročno praćenje posljedica regenerativnih politika. Naime, regenerativni turizam može imati i negativne socijalne učinke. Povećanje cijena nekretnina, nestanak tradicionalnih industrija, povećanje nejednakosti samo su neki od izazova s kojima se lokalne zajednice suočavaju (npr. hrvatsko gospodarstvo).

Tri su rezultata istraživanja istaknuta u obliku tri pretpostavke budućih istraživačkih namjera i to: (1) Regenerativni turizam zahtijeva promjenu društveno-ekološke svijesti i ovisi o sposobnosti evaluacije razmišljanja dionika od “ja” do “mi” s ciljem razvijanja suosjećanja, empatije i zajedničkog djelovanja, (2) Upravljanje treba biti u skladu s

prijelazom na regeneraciju. Turizmom se mora upravljati kao složenim prilagodljivim sustavom i prevladati izazove individualizma, redukcionizma, odvajanja i tržišnosti povezane sa znanstvenim razmišljanjem, (3) Regenerativni turizam zahtijeva duboko angažiran pristup odozdo prema gore koji je usmjeren na mjesto, zajednicu i okoliš („Transforming mindsets“ prema Dredge, 2022).

U zaključku je ukazano na perspektive regenerativnog turizma, kako obalnih destinacija, tako i svih onih koje u istome vide priliku za prevladavanje izazova okruženja u vremenima kriza.

## 6. ZAKLJUČAK

Transformativni turizam mijenja shvaćanje turizma zbog održivih politika dok regenerativni turizam nadilazi održivi razvoj kroz odgovornost, senzibilizaciju i zajedničko djelovanje dionika. U budućnosti, regenerativni turizam će se suočiti s izazovima prilagodbe klimatskim promjenama, upravljanju turističkim otpadom, integracijom inovativnih tehnologija i promjenama u ponašanju potrošača. Izazov će biti mijenjanje turističkih navika i potrošačkih preferencija. Turističke tvrtke morat će educirati i motivirati turiste da odaberu održive opcije putovanja, podržavaju lokalno, smanje svoj ekološki otisak i budu odgovorni putnici. Posjetitelji koji se nazivaju regenerativnim turistima bit će i više preferirani od strane lokalne zajednice zbog truda koji će uložiti u njeno poboljšanje. Destinacije će transformativnim formama razvoja turizma pokušati privući ovaj tržišni segment jer će isti izazvati najmanje šteta, a najviše benefita. Regenerativno putovanje time dobiva na privlačnosti s obje strane turističkog tržišta. Pri tome je ključno da se destinacije i turističke industrije prilagode i inoviraju prakse kako bi ostvarile održivi rast.

Kontinuirano praćenje, evaluacija i prilagodba, te snažni partnerski odnos i inkluzija ključni su za uspješan razvoj regenerativnog turizma u budućnosti. Postoji potreba za kritičkim promišljanjem o izazovima koji se mogu pojaviti u vezi s regenerativnim turizmom. To je masovnost turizma i opterećenje u slučaju kada destinacija postane popularna zbog svojih regenerativnih praksi. Prevelik broj turista može opteretiti lokalne resurse. Održivo upravljanje brojem posjetitelja i pravilno planiranje postaju ključni izazovi. Koliko je previše? Važno je educirati turiste o važnosti održivog ponašanja, jer trebaju biti aktivni sudionici u očuvanju destinacija koje posjećuju.

Regenerativni turizam uz pravilno planiranje, upravljanje i angažman svih dionika može postati ključni faktor za stvaranja uravnoteženog i prosperitetnog turizma. Buduća istraživanja trebala bi imati fokus na praćenje utjecaja regenerativnih praksi na broj turističkih dolazaka, kroz longitudinalne studije. Time će se moći mjeriti utjecaji turizma u budućnosti kao i planirati infrastruktura.

## LITERATURA

1. Alyusuf, A. (2023). The Red Sea Project: Spearheading regenerative tourism in Saudi Arabia's pristine waters, <https://cdn.saudigazette.com.sa/article/639206/SAUDI-ARABIA/The-Red-Sea-Project-Spearheading-regenerative-tourism-in-Saudi-Arabias-pristine-waters>
2. Ateljević, I., Ateljević, T. (2022). Strategija regenerativnog turizma Šibenske stare gradske jezgre do 2030., <https://www.sibenik-tourism.hr/upload/stranice/2019/04/2019-04-30/103/strategijafinal.pdf>
3. Bellato, L., Nygaard, C.A.B., Frantzeskaki, N. (2023). Regenerative tourism: a conceptual framework leveraging theory and practice. *Tourism Geographies*, 25(4): 1026-104 <https://doi.org/10.1080/14616688.2022.2044376>
4. Bellato, L., Pollock, A. (2023). Regenerative tourism: a state-of-the-art review. *Tourism Geographies*, <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2294366>
5. Bevanda V., Matošević G. (2004). „Mobilne aplikacije u turizmu“ u Gržinić J., Bevanda V. (ur.) *Suvremeni trendovi u turizmu*, Znanstvena monografija, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma „Dr.Mijo Mirković“, Pula.
6. Becken, S., Kaur, J. (2021). Anchoring “tourism value” within a regenerative tourism paradigm – a government perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6); 1-17, <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1990305>
7. Bennett, N.J., Blythe, J., Cisneros-Montemayor, A. (2019). Just Transformations to Sustainability. *Sustainability*, 11(14):3881, <https://doi.org/10.3390/su11143881>
8. Costa, J. (2014). Profile of the tourists visiting Porto and the North of Portugal, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6(5): 413, <https://doi.org/10.1108/WHATT-09-2014-0027>
9. da Crus Vareiro, L.M., Mendes, R., Cardoso, D. (2021). Resident-Tourist Relationship and Tourismphobia: The Case of Porto, in *Advances in Tourism, Technology and Systems*, book series, [https://10.1007/978-981-33-4256-9\\_52](https://10.1007/978-981-33-4256-9_52)
10. Dredge, D. (2022). Regenerative tourism: transforming mindsets, systems and practices. *Journal of Tourism Futures*, 8(3): 269-281. <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2022-0015>
11. Duxbury N. et al. (2020). Creative Tourism Development Models towards Sustainable and Regenerative Tourism, *Sustainability*, 13(2): 1-17, <https://dx.doi.org/10.3390/su13010002>
12. Facing up to the Crisis, UNWTO, 2020, <https://www.unwto.org/reports/from-crisis-to-transformation/from-crisis-to-transformation.html>
13. Galdini, R. (2007). Tourism and the City: Opportunity for regeneration. *TOURISMOS: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 2(2): 95-111, <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/6370>
14. Green Ideas for Tourism for Europe, <http://www.greentourism.eu>
15. GrowSmarter, Porto 2023, Transforming cities for a smart, sustainable Europe <https://grow-smarter.eu/home>
16. Gržinić J. (2018). TURIZAM I RAZVOJ, Rasprava o globalnim izazovima, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma „Dr.Mijo Mirković“, Pula.

17. Gusman, I. et al. (2019). Culture and Tourism in Porto City Centre: Conflicts and (Im)Possible Solutions, *Sustainability*, 11(20): 5701, <https://doi.org/10.3390/su11205701>
18. Hossein N., Hamimah H. (2014). *Hospitality and tourism sustainability*, Universiti Putra Malaysia PressSerdang.
19. Hussain A., Fuste Forne, F., Haley, M. (2021). Is Regenerative Tourism Future of Tourism?. *Journal of sustainability and Resilience Institute New Zealand*, Special issue, 1(1); 1-10, [https://www.academia.edu/45103831/Is\\_Regenerative\\_Tourism\\_Future\\_of\\_Tourism](https://www.academia.edu/45103831/Is_Regenerative_Tourism_Future_of_Tourism)
20. Jangra, R. et al. (2023). The role of transportation in developing the tourism sector at high altitude destination, Kinnaur, *Environment, Development, Sustainability*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10668-023-03099-y>
21. Law, C.M. (2000). Regeneration the City Centre through Leisure and Tourism. *Built Environment*, 26(2): 117-129, <https://doi.org/10.2307/23288852>
22. Yu, J., Li, J., Xiao, H. (2019). Are authentic tourists happier? Examining structural relationships amongst perceived cultural distance, existential authenticity, and wellbeing. *International Journal of Tourism Research*, 22(1): 144-154, DOI: 10.1002/jtr.2324
23. Kardum Goleš, I., Crnica, G. (2018). „Lingvistička i kulturološka kompetencija turističkih vodiča,“ Znanstvena konferencija Izazovi današnjice, *Turizam danas – za sutra*, Zbornik radova veleučilišta u Šibeniku, [https://www.researchgate.net/publication/326176827\\_Lingvistička\\_i\\_kulturološka\\_kompetencija\\_turističkih\\_vodiča](https://www.researchgate.net/publication/326176827_Lingvistička_i_kulturološka_kompetencija_turističkih_vodiča)
24. Martins, M., Santos, L. (2022) Transformational marketing and transformational travel. *Journal of Tourism Futures*, 8(3): 397-401, <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2022-0025>
25. Matti, C. (2022). *Historical evolution of tourism policy in Hawaii: the move towards regenerative tourism beyond sustainability*, MSc Thesis, <https://edepot.wur.nl/587629>
26. Murthy, A. et al. (2023). Consumer Attitudes towards Fish and Seafood in Portugal: Opportunities for Footprint Reduction. *Sustainability*, 15(2), 1363; <https://doi.org/10.3390/su15021363>
27. Pollock A. (2019). Regenerative Tourism: The Natural Maturation of Sustainability, <https://medium.com/activate-the-future/regenerative-tourism-the-natural-maturation-of-sustainability-26e6507dofcb>
28. Ramos Lobato I., Alves S. (2012). Urban decay in Porto – strengths and weaknesses of Portuguese regeneration programmes. ENHR 2012 Conference Housing: *Local Welfare and Local Markets in a Globalised World*, Norway, Lillehammer. <https://www.researchgate.net/profile/Sonia-Alves-5/publication/265850557>
29. Revfine, 13 key technology trend emerging in the travel & tourism industry, <https://www.revfine.com/technology-trends-travel-industry>
30. Sheldon, P. (2020). Designing tourism experiences for inner transformation. *Annals of Tourism Research*, 83: 102935, <https://doi.org/doi:10.1016/j.annals.2020.102935>
31. Wise, N. (2018). Editorial: Tourism and Social Regeneration. *Social Sciences*, 7(12): 262, <https://doi.org/10.3390/socsci7120262>

32. Zaman, U., Aktan, M., Ghani Khwaja, M. (2022). Linking Regenerative Travel and Residents' Support for Tourism Development in Kaua'i Island (Hawaii): Moderating-Mediating Effects of Travel-Shaming and Foreign Tourist Attractiveness. *Journal of Travel research*, 62(4), 782–801, <https://doi.org/10.1177/00472875221098934>
33. Šego, D., Ljubić Hinić, M., Poljićak, A.M.. (2020). Methods of Goods Delivery to the Historic Core of the City of Šibenik During the Tourist Season. *LOGI – Scientific Journal on Transport and Logistics*, 11(1): 88, <https://doi.org/10.2478/logi-2020-0009>
34. Tiago, M. (2018). The touristic Porto – gazing over the city. *Sociologia Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto* Temático (TEMATICO8):72-91, <https://doi.org/10.21747/08723419/soctem2018a4>
35. Tomljenović, R., Kunst, I. (2014). From sun and sea tourism to cultural tourism – The case of Split-Dalmatia county. *European Journal of Tourism Research*, 8(1): 83-98, <https://doi.org/10.54055/ejtr.v8i.152>

*Stručni izvori:*

36. Agora Cultura e Desporto, <https://www.agoraporto.pt/noticias/noite-de-sao-joao-com-tres-palcos-um-desfile-de-batuques-e-o-habitual-fogo-de-artificio>, 11.6.2023.
37. Crawford, J. (2021). What is regenerative Travel, and Why It is the Future of Tourism, <https://www.shutterstock.com/blog/regenerative-travel-future-of-tourism>
38. *Economic impact 2019 world*, <https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/raziskave/raziskave/world2019.pdf> WTTC, 8.2.2023.
39. Great Wine Capitals, <https://www.greatwinecapitals.com>
40. Invest Porto, One of Europe's must-see destinations, <https://investporto.pt/en/sectors/tourism-hospitality>, 27.11.2023.
41. Interpretacijski centar katedrale Sv. Jakova, <https://civitassacra.hr/posjetite-nas/galerija>, 11.6.2023.
42. Private Porto wine tour "grape harvest in the Douro valley", <https://www.sunbonoo.com/en/seasonal-wine-tour-grape-harvest-douro-valley-8153>, 02.06.2023.
43. Seminar za turističke vodiče Istarske županije (2023), [https://fet.unipu.hr/fet/studijski\\_programi/cjelozivotni/seminar\\_za\\_turisticke\\_vodice\\_za\\_podrucje\\_istarske\\_zupanije](https://fet.unipu.hr/fet/studijski_programi/cjelozivotni/seminar_za_turisticke_vodice_za_podrucje_istarske_zupanije)
44. Siemens, <https://www.oracle.com/internet-of-things/what-is-iot> 08.01.2023.
45. The Unesco Alto Douro Wine Region, (2021), region UNESCO, <https://www.portugal-a2z.com/en/the-unesco-alto-douro-wine-region>, 22.01.2024.
46. Turizmoteka, Turistički informativni servis, <https://www.turizmoteka.hr/ekstra/novosti-iz-tz-i-mjesta/sibenik-je-svjetonik-regenerativnog-turizma-u-hrvatskoj>, 10.6.2023.
47. Visit Šibenik, <https://www.sibenik-tourism.hr/lokacije/katedrala-sv-jakova/1.html>, 10.6.2023.
48. Visitar Porto, <https://www.visitar-porto.com/en/whats-on/porto-events/festa-de-sao-joao.html>, 14.06.2023.
49. Visit Portugal, <https://www.visitportugal.com/en/node/155969>, 09.06.2023.

Jasmina Gržinić,<sup>5</sup> Margarita Žiković Žgrablić<sup>6</sup>

## REGENERATE TOURISM OF URBAN DESTINATIONS

### ABSTRACT

Regenerative tourism represents an innovative approach to tourism that aims to preserve and restore natural and cultural resources of destinations, and create positive socioeconomic impacts on local communities. This travel concept is based on the idea that tourism can be sustainable and beneficial for the environment, society and economy. The goal of the research is to examine regenerative development plans through the analysis of theoretical principles and influences (Galdini, 2007, Becken, Kaur, 2021) on the example of the coastal cities of Šibenik and Porto. For the research, the impacts of the local administration actions, the application of digitization and innovation, and infrastructure support were analyzed. The influences are linked to the principles of regenerative tourism; restoring natural resources, supporting local communities, preserving cultural heritage, promoting sustainable practices, education, and cultural awareness. The contribution of the research is proposals for joint regenerative policies of coastal destinations with the aim of attracting tourists through the recognition of regenerative development forces.

**Keywords:** regenerative tourism, research and planning, local population, coastal cities, monitoring, evaluation.

---

5 Full professor, Tenured, Faculty of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“, Juraj Dobrila University of Pula, Croatia, [e-mail: jasmina.grzinic@unipu.hr](mailto:jasmina.grzinic@unipu.hr)

6 Student of graduate study, Faculty of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“, Juraj Dobrila University of Pula, Croatia, [e-mail: mzikovicz@student.unipu.hr](mailto:mzikovicz@student.unipu.hr)

## **NAPOMENA (znanstveni projekt)**

Radovi u knjizi „TURIZAM I TRANSFORMACIJE – odgovori na krizna stanja“ (ur.) Nikola Vojnović, Jasmina Gržinić rezultat su istraživanja na znanstvenom projektu „Turističke krize – uloge dionika i strategije oporavka (2023.-2026.) ostvarenih uz potporu Fakulteta ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković”, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Republika Hrvatska. Voditeljica: prof. dr. sc. Jasmina Gržinić.

## **ACKNOWLEDGEMENT (*scientific project*)**

The articles in the book „TOURISM AND TRANSFORMATIONS - Responses to Crises“ (Eds) Nikola Vojnović, Jasmina Gržinić are the result of research on the scientific project “Tourism Crises - roles of Stakeholders and recovery strategies (2023-2026) with the support of the Faculty of Economics and Tourism “Dr. Mijo Mirković”, Juraj Dobrila University of Pula, Republic of Croatia. Leadership: PhD, Jasmina Gržinić, Tenured professor.

---

## LISTA ILUSTRACIJA

### DIO 1: TRANSFORMACIJE U TURIZMU

#### Članak 1.

Tablice	Naziv	
1.	Razvoj ekonomije usluga	27
2.	Karakteristike u procesu stvaranja značenja osobnog iskustva	31
Slike	Naziv	
1.	Faze ekonomskog razvoja	26
2.	Elementi stvaranja iskustva u destinaciji	30
3.	Proces uvođenja inovacija u ekonomiji doživljaja	37
4.	Prikaz modela (ekonomija iskustva)	39

#### Članak 2.

Tablice	Naziv	
1.	Koraci pri planiranju poslovanja u izvanrednim – kriznim vremenima	52
2.	Korištenje umjetne inteligencije (AI) u Covid uvjetima za poboljšanje poslovanja	54
3.	Koraci pri planiranju poslovanja u izvanrednim – kriznim vremenima - Grčka	61
4.	Koraci pri planiranju poslovanja u izvanrednim – kriznim vremenima na primjeru Hrvatske, Jadran	61
5.	Koraci pri planiranju poslovanja u izvanrednim – kriznim vremenima – Egipat	62
6.	Koraci pri planiranju poslovanja u izvanrednim – kriznim vremenima - Italija	63
7.	Koraci pri planiranju poslovanja u izvanrednim – kriznim vremenima - Španjolska	64
Slika	Naziv	
1.	Post-pandemijsko razdoblje – zadržane inicijative u suvremenom hotelijerstvu kao odgovor na zdravstvene rizike i krizna stanja	66



### Članak 3.

Tablice	Naziv	
1.	Popunjenost prema tipu smještaja (u danima) - "Valalta", 2016. - 2022.	77
2.	STEEPLE analiza turističkog kampinga	81
Slika	Naziv	
1.	FKK kamp "Valalta" u slikama	79
Grafikon	Naziv	
2.	Vremenska distribucija noćenja od 1977. do 2022.	77

### Članak 4.

Tablice	Naziv	
1.	Pregled radova o određenim aspektima analize dionika u kontekstu razvoja KTR	95

### Članak 5.

Tablice	Naziv	
1.	Ponuda smještaja (kreveti) u Istarskoj županiji za 2018. i 2023. godinu	109
2.	Kretanje stanovništva, stanja u prostoru i utjecaja turizma na gospodarstvo u Istarskoj županiji	110
3.	Ocjena stanja glavnih infrastrukturnih sustava u Istarskoj županiji s aspekta daljeg turističkog razvoja	111
Graf	Naziv	
1.	Projekcija rasta kapaciteta (kreveti) u Istarskoj županiji u sljedećih 10 godina - prema tipu smještaja	112

## DIO II: KRIZNA STANJA U TURIZMU – STRATEGIJE OPORAVKA

### Članak 2.

Tablice	Naziv	
1.	Sistematizirani prikaz radova za ključne riječi „creativity + tourism + crises“ za razdoblje 2009-2022.	144-154

### Članak 3.

Tablice	Naziv	
1.	Broj postelja u komercijalnim smještajnim objektima 2022. godine po županijama s potencijalnim lokacijama memorijalnog turizma Domovinskog rata	174

Slike	Naziv	
1.	Potencijalne lokacije memorijalnog turizma – Istočnoslavonsko bojište	166
2.	Potencijalne lokacije memorijalnog turizma – Zapadnoslavonsko bojište	168
3.	Potencijalne lokacije memorijalnog turizma – Banijsko i sisačko bojište	169
4.	Potencijalne lokacije memorijalnog turizma – Kordunsko i karlovačko bojište	170
5.	Potencijalne lokacije memorijalnog turizma – Ličko bojište	171
6.	Potencijalne lokacije memorijalnog turizma – Sjeverno i srednjodalmatinsko bojište	172
7.	Potencijalne lokacije memorijalnog turizma – Južnodalmatinsko bojište	173

### Članak 4.

Tablice	Naziv	
1.	Usporedna analiza turoperatora generalista i specijalista	183
2.	Povezanost trendova poslovanja, obilježja proizvoda i koristi od inicijativa	188
3.	Turooperatori i obilježja specijalizacija	188
4.	Prilagodba eksternom okruženju – razvojne inicijative turoperatora u gradovima	192
5.	OECD inicijative u turizmu – tržišne akcije dionika	195

Slika		
1.	Tehnološki preduvjeti upravljanja odnosima s gostima	186

**Članak 5.**

<b>Tablice</b>	<b>Naziv</b>	
1.	Utjecaji regenerativnog turizma	205
2.	Principi i utjecaji regenerativnog turizma na uzorku odabranih gradova (Šibenik, Porto)	212/13

<b>Slike</b>	<b>Naziv</b>	
1.	Interpretacijski centar katedrale sv. Jakova 'Civitas sacra'	207
2.	Šibenik - Svjetionik Rt Jadrinja	207
3.	Šarene kuće u nizu - okrug Ribeira, Porto	209
4.	Tradicija berbe i obrade vina – dolina Duoro	210

---

## LISTA VIDEO PRIKAZA (Turizam, transformacije i regeneracije)

- A) Beyond Conservation: The Future of Regenerative Tourism,  
<https://www.youtube.com/watch?v=iCJLnAvvJBo>, (25.05.2023)
- B) John Hardy talks about his new vision for regenerative tourism,  
<https://www.youtube.com/watch?v=bvYf8vkgCsl>, (27.05.2023)
- C) Peti dan: Turizam, sjaj i bijeda; postoje li vještice?,  
<https://www.youtube.com/watch?v=pd-EfzUJfoc>, (09.06.2023)
- D) Pollock A., Introducing Regenerative Tourism,  
<https://www.youtube.com/watch?v=-3hgfxWLOf8>, (10.06.2023)
- E) Regenerative Tourism contributing to the wellbeing of the community,  
[https://www.youtube.com/watch?v=1j\\_IsEbaWaa](https://www.youtube.com/watch?v=1j_IsEbaWaa), (08.01.2023).
- F) São João Festivities by Visit Portugal,  
<https://www.youtube.com/watch?v=qwEhBRBIAvI>,  
<https://www.youtube.com/watch?v=sjPGYvdDEvo> (10.01.2023).
- G) Baltic Sea Region Initiatives,  
<https://www.eusbsr.eu/pa-tourism-activities>, (02.01.2023).

## INDEKS AUTORA (Index of authors)

**Bogunović, Branko**, str. 105/118

**Dolenec, Sanja**, str. 91/104

**Dujmović, Mauro**, str. 123/139

**Floričić, Tamara**, str. 47/72

**Gržinić, Jasmina**, str. 201/219

**Kurka, Bruna**, str. 161/179

**Miućin, Zorana**, str. 73/90, 181/200

**Molnar, Noemi**, str. 141/160

**Slivar, Iva**, str. 141/160

**Stankov, Uglješa**, str. 141/160

**Sučić Čevra, Mirela**, str. 181/200

**Šergo, Zdravko**, str. 73/90

**Tomić, Julijana**, str. 47/72

**Vitasović, Aljoša**, str. 19/45

**Vojnović, Nikola**, str. 161/179

**Žiković Žgrablić, Margarita**, str. 201/219

---

## POJMOVNIK

**Analiza dionika:** postupci kojima se utvrđuje profil dionika, njihovi resursi, interesi i moć u ostvarivanju interesa. Analiza dionika provodi se u svrhu procjene (potencijalnoga) razvoja, opstanka i utjecaja djelovanja pojedine organizacije ili mreža organizacija.

**Apartmanizacija:** Podrazumijeva gradnju i otvaranje novih smještajnih jedinica. Države koje imaju prenaplašenu apartmanizaciju trebaju pronaći alate za efikasniju kontrolu ovog tipa smještaja, radi smanjenja rizika od uništenja resursne osnove i smanjenja kvalitete života u urbanim prostorima.

**COVID-19 zdravstvena kriza:** Koronavirusna bolest, (engl. *coronavirus disease* 2019), skraćeno: COVID-19, zatvaranje i izolacija kao rješenje širenja zaraze rezultiralo je negativnim posljedicama za globalno gospodarstvo te sektor turizma i ugostiteljstva. Mjere za nadvlađivanje krize uključivale su mjere kriznog menadžmenta te implementaciju niza protokola, procedura i standarda zaštite.

**CRM strategije:** Uspostavljanje odnosa s kupcima kroz B2B marketing, kanale prodaje, marketing usluga i direktni marketing.

**Digitalna detoksikacija:** Predah od svakodnevnog intenzivnog korištenja osobnih računala i pametnih uređaja radi fizičke i psihičke regeneracije, ulaska u društvenu interakciju i intenzivniju percepciju doživljajnih iskustava.

**Dionici turizma:** Skupina ili pojedinci koji mogu utjecati na turistički razvoj ili su pod utjecajem turističkoga razvoja.

**Disonantna (teška) baština:** Baštinu koja se bavi poviješću koja se ne uklapa u identitete skupina čiji su sastavni dio.

**Fakultativne usluge:** Usluge koje nisu uključene u cijenu paket – aranžmana ili u cijenu individualne organizacije putovanja od strane klijenata. Nerijetko su to turistički izleti i ture, eno gastronomske degustacije, sportske i kulturne aktivnosti, *wellness* tretmani, radionice, predstave i slično.

**F&B voditelj:** menadžer odjela hrane i pića; važna uloga u poslovanju restorana; izazovna pozicija zbog potrebe podizanja kvalitete poslovanja (usluge) kroz kadrovanje ali i zapošljavanja osoba s iskustvom u ugostiteljstvu.

**FKK ponude:** Splet proizvoda i usluga koji poštuju načela naturističkog stila života te dozvoljavaju klijentu apsorpiranje ritma i dinamike prirode, na za to predviđenom prostoru.

**HACCP mjere:** (*Hazard Analysis Critical Control Point*): Analiza opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka kojim se osigurava sigurnost hrane. Osigurava se više različitih mjera prema vodiču HACCP-a Hrvatske obrtničke komore (2009).

**Holistički pristup:** Stvaranje širine promatranja kroz specijalizaciju (razvoj radnih mjesta), koordiniranje (javno privatna partnerstva), razvoj tržišta i zauzimanje pozicije na istome, zaštitu i odgovorno raspolaganje dostupnim resursima, promatranje i prilagodbu ekonomskim i sociokulturnim utjecajima.

**Inkluzivni turizam:** Turizam bez predrasuda i stereotipa (pr. dob, spol, rasa, vjera, kulturološke vrijednosti, prehrana, zdravstveno stanje).

**Inovacije:** Bihevioralni i društveni procesi kojima pojedinci, grupe ili organizacije nastoje postići željene promjene ili izbjeći posljedice nečinjenja. Inovacije su prisutne u svim područjima turizma kako bi turističko poslovanje učinilo učinkovitim, smanjilo troškove te održalo konkurentsku prednost.

**Interni audit:** Evaluacije radnih uvjeta poslovanja s ciljem vrednovanja mjera i kriterija zbog kojih se isti provodi.

**IoT tehnologija:** Mreža povezanih fizičkih uređaja i objekata koji međusobno razmjenjuju informacije putem interneta. Omogućava predmetima da budu "pametni" i međusobno komuniciraju pružajući praktične i inovativne mogućnosti.

**Iskustvena ekonomija:** predstavlja stvaranje nove vrijednosti (ekonomske i socijalne) gdje je doživljaj sastavni i polazišni dio proizvoda ili usluge, a ne samo njihova nadogradnja ili dodana korist. Krajnja vrijednost koja je osobna postaje iskustvo koje je individualizirano i pamtljivo.

**Kreativnost:** Sposobnost stvaranja originalnih i neobičnih ideja, ili da se napravi nešto novo/ maštovito. Kreativnost u turizmu pomaže jačanju zajednica. Isto se postiže na način da se potiče smisljeno pripovijedanje i samopoštovanje lokalnog stanovništva.

**Krizna obilježja:** Bez obzira na porijeklo, sve krize imaju određene zajedničke karakteristike (1) element iznenađenja, (2) nedovoljna informiranost; i (3) brzi tempo događaja.

**Krizni menadžment u hotelijerstvu:** Kriza pojava, slijed događaja s potencijalno negativnim ishodom koji utječe na organizaciju, tvrtku ili industriju, kao i na javnost, proizvode, usluge ili dobro ime. Upravljanjem krizama u hotelijerstvu upravlja se kroz sljedeće aktivnosti: 1) detekcija signala; 2) priprema/prevenција; 3) zadržavanje/ograničenje štete; 4) oporavak; a najzanimljiviji posljednji 5) učenje

**Krizno stanje u turizmu:** Ranjivost te ugroženost razvoja nekom nepredvidivošću i štetom. Upravljanje kriznim stanjima sastavni je dio učinkovitog upravljanja destinacijom.

**Krizno upravljanje:** Anticipiranje kriznih situacija i identificiranje prijetnji makro okruženja korištenjem odgovarajućih alata. Koraci: tipizacija krizne situacije, procjena, odgovor na krizu, postupanja te praćenja i izvješćivanja.

**Kulturne turističke rute:** turistima namijenjena prezentacija kulturne baštine određenih lokaliteta na temelju interpretacije prošlih događaja i suvremenog značaja za određene zajednice.

**Memorijalni turizam:** Oblik turizma koji uključuje posjet i boravak u mjestima pojedinačnih i masovnih žrtava uzrokovanih ratom i drugim oružanim sukobima, isključujući žrtve prirodnih katastrofa, industrijskih i prometnih nesreća.

**Naturistički kamping:** Stil života koji slavi slobodu bivanja bez odjeće i društvenu interakciju u sklopu boravka u kampu ili kamp naselju kao prirodnom okruženju uz osjećaj

---

sigurnosti, opuštenosti, odricanja od korporativnih utjecaja, konzumerizma i rutiniranih aktivnosti.

**Nekomercijalni smještaj:** Vlasnici kuće ili stana za odmor (vikendaši) te njihovi objekti koji se evidentiraju unutar sustava praćenja turizma (*eVisitor*). Obveznici su plaćanja turističke pristojbe. Takav smještaj može predstavljati nelojalnu konkurenciju ostalim dionicima destinacije, tj. imati za posljedicu negativne eksternalije u destinaciji.

**Održivi turizam:** ravnoteža okolišnih, ekonomskih i socio-kulturnih aspekata turističkog razvoja koja jamči dugoročnu održivost.

**Osvetničko putovanje:** Trend koji je naročito obilježio 2022. g., a reflektira se u činjenici da je mnoštvo turista, čim im se za to ukazala prilika, sebi priuštilo putovanje života. Posljedično dolazi do porasta luksuznih putovanja u kojima će si putnici priuštili sve što za vrijeme trajanja pandemije nisu mogli.

**Poslovna inteligencija:** Osim CRM-a u najvećoj mjeri obuhvaća ERP (*Enterprise Resource Planning*) i rudarenje podataka DM (*Data Mining*).

**Prihvatni kapacitet:** označava broj turista koje neko područje može prihvatiti, a da ne dolazi do degradacije, odnosno prekomjernog turizma.

**Proaktivno upravljanje:** Dubina promatranja svih varijabli (interno okruženje, ciljno tržište, dionici poduzeća i eksterno okruženje) koje utječu na sposobnost kreiranja turističke ponude.

**Preturizam, Prekomjerni turizam** (eng. *overtourism*): Prekoračenje praga nosivih kapaciteta destinacija (fizičkih, ekonomskih i društvenih) uslijed prekomjerne i nekontrolirane gradnje kojom se stvaraju uvjeti za masovni dolazak turista. Strategije turističkog razvoja trebaju utvrditi granice rasta smještajnih kapaciteta i turističke infrastrukture. Prekomjerni turizam je ona razina turističke aktivnosti kod koje negativni učinci turizma počinju nadjačavati one pozitivne.

**Promjene u ponašanju klijenata:** smanjena lojalnost, rast potražnje za informacijama, kvaliteta proizvoda, pregovaračka moć kupca uz implementaciju tehnologije temeljene na internetu i inovacijama uključujući umrežavanje, web dizajn, platforme, društvene mreže, aplikacije i programe, mobilne tehnologije.

**Regenerativni turizam:** Pristup turizmu koji teži regeneraciji destinacije ostavljajući je obogaćenijom nakon što putnici odu. Pruža priliku za regeneraciju na emocionalnom, fizičkom i mentalnom nivou, uz snažan osjećaj ispunjenja kroz pozitivna iskustva i angažman. Stvaraju se pozitivne promjene kroz održive prakse, obnovu eko sustava, podršku lokalnim zajednicama i promociji kulturne revitalizacije.

**Rentijerstvo:** Turizam je visoko nestabilan proizvod podložan sezonalnosti, nepredvidivim vanjskim utjecajima, heterogenosti turističkih motiva i očekivanja i veoma elastičan u pogledu cijene i zarade. Isto može predstavljati rizik za sve dionike u destinaciji ukoliko se svede na prekomjerno iznajmljivanje (rentanje) imovine u sredinama gdje to postaje glavno oružje u borbi s egzistencijalnim problemima lokalne zajednice.



**Semantički web:** Web 3.0 doprinosi strojnoj čitljivost internetskih podataka čime se daje značenje svim informacijama na globalnoj mreži i stvara virtualno okruženje za suvremenu komunikaciju.

**SMART turizam:** Inovativan, holistički pristup koji poboljšava destinaciju i pruža putnicima inovativne alate i iskustva koja doprinose regenerativnom i obogaćujućem iskustvu. Akronim za održiv, atraktivan, resursno efikasan i tehnološki napredan turizam pristup turizmu.

**STEEPLE model:** Model situacijske analize makro okruženja kojim se nastoje identificirati potencijalni pozitivni i negativni čimbenici (sociokulturni, tehnološki, ekonomski, etički, politički, legislativni i ekološki) koji koegzistiraju u okolini turističke ponude.

**Suvremeni trendovi u hotelijerstvu:** Trendovi hotelijerske ponude temeljeni na globalnim trendovima i usmjereni na afirmiranje suvremene konkurentnosti u hotelijerstvu budućnosti. To su tehnologija koncentracija, specijalizacija, dis/re intermedijacija, krizni menadžment, novi poslovni modeli, dinamična tržišta: dinamična pakiranja, individualiziranost klijenta, dinamičnost ponuda.

**Tamni turizam:** Oblik turizma koji uključuje posjet stvarnim ili rekreiranim mjestima povezanim sa smrću, patnjom, nesrećom ili naizgled sablasnim pojavama i događajima.

**Turistička monokultura:** je snažna dominacija turizma u gospodarstvu nekog područja. Prema Gospodarske monokulture imaju tendenciju produbljivanja te je promjena takve gospodarske strukture kompleksna.

**Transformativni turizam:** Putovanje koje teži dubokim promjenama u stavovima i ponašanjima putnika kroz autentična iskustva i interakciju s lokalnom kulturom, snažno potičući trajne promjene u percepcijama putnika i doprinosi prosperitetu destinacije i njenih zajednica.

**Turistička infrastruktura:** Uključuje prometne mreže, vodovodne sustave, komunikacijske mreže i trgovačke lance.

**Turistička suprastruktura:** Uključuje sve objekte koji su stvoreni za potrebe turizma poput hotela, restorana, tematskih parkova i turističkih ureda.

**Turističke specijalizacije:** Približavanja motivima, hobijima, potrebama, željama, aspiracijama ili stilovima života suvremenihiskusnih putnika. Zasnovane su na proučavanju interesa specifičnih tržišnih niša i prilagođavanju segmentima ponude.

---

## O UREDNICIMA

### **Izv. prof. dr. sc. Nikola Vojnović**

Nikola Vojnović, geograf i profesor na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli. Sudjelovao je kao suradnik na dva nacionalna znanstvena projekta Ministarstva znanosti i obrazovanja i Hrvatske zaklade za znanost. Objavio je znanstvenu monografiju *Održivi turizam unutrašnje Istre* i sveučilišni udžbenik *Prirodna osnova i turizam* te pedesetak znanstvenih, stručnih i stručno-popularnih članaka. Znanstveni interes mu je područje održivosti turizma, problematika regionalnog i lokalnog turističkog razvoja, posebni oblici turizma te planiranje razvoja turizma.

### **Prof. dr. sc. Jasmina Gržinić, trajni izbor**

Jasmina Gržinić znanstvena je savjetnica sa specijalizacijom iz područja međunarodnog turizma, turističkog posredovanja (turoperatora i putničkih agencija), te menadžmenta turističkih atrakcija. Članica je brojnih znanstvenih i organizacijskih odbora međunarodnih konferencija i uredništva međunarodnih časopisa. Voditeljica je internih projekata matične institucije u nekoliko razvojnih ciklusa, s doprinosima u razvoju destinacija i strategija oporavka u uvjetima kriza. Aktivno sudjeluje u brojnim stručnim projektima vezano za dionike okruženja (turooperatori i turističke agencije, muzeji, turističke zajednice, jedinice lokalne samouprave). Bila je pozvana predavač na više međunarodnih znanstvenih skupova. Objavila je 12 knjiga (znanstvene knjige i sveučilišni udžbenici), 2 stručna priručnika, te više od 100 znanstvenih i stručnih radova (članaka). Dugi niz godina predaje na seminarima za turističke vodiče i voditelje poslovnica.

## ZAHVALA

U pripremi ovog rukopisa velike zasluge imaju suradnice koje su pripremljeni rukopis pročitale. Želimo zahvaliti Eleni Rudan, Tatjani Pivac i Magdi Rimanić. Ujedno, zahvaljujemo djelatnicima naturističkog kampa „Valalta“ iz Rovinja na ustupljenoj internoj dokumentaciji kojom su znatno doprinijeli razumijevanju kampinga kao fenomena i strukturiranju istraživanja. Bez nabrojenih sudionika realizacija i očekivana kvaliteta rada ne bi bila kompletna.

NIKOLA VOJNOVIĆ

JASMINA GRŽINIĆ

Pula, ožujak, 2024.



„Svi radovi daju značajni istraživački doprinos. Izabrane teme su aktualne i prate trendove razvoja turizma, obrađeno s aspekta nacionalne ekonomije. [...] Istraživanjima se daju preporuke za regenerativni razvoj, bolje planiranje razvoja i destinacijske strategije. Po uzoru na ova istraživanja, mogu se provesti slična u zemljama u okruženju, a postoji mogućnost i komparativne analize. Autori su došli do rezultata koji se mogu koristiti u daljnjem turističkom planiranju i razvoju. Publikacija ima sve odlike originalnog rada“

*Prof. dr.sc. Tatjana Pivac*  
Univerzitet u Novom Sadu  
Prirodno-matematički fakultet  
Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, Srbija

„Djelo predstavlja integraciju kvantitativnih podataka i kvalitativnih zaključaka za dionike destinacija s ekonomskog, ekološkog, geografskog, i socio-kulturnog aspekta. Ovo je jedno od rijetkih djela o postupanjima dionika u post-Covid vremenu kroz prijedloge strategija oporavka. Izdanje ima edukativni karakter te je od koristi dionicima radi suradnje oko mozaika atrakcija i unaprjeđenja upravljanja destinacijama u vremenima kriza. [...] Djelo ispunjava zahtjeve objave znanstvene publikacije te može biti objavljeno kao znanstvena monografija (zbirna knjiga).“

*Izv. prof. dr. sc. Elena Rudan*  
Sveučilište u Rijeci  
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Hrvatska

ISBN 978-953-377-049-9



9 789533 77049 9