

# ULOGA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U ODRŽIVOM RAZVOJU TURIZMA: PRIMJER ISTRE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

---

**Vivoda, Luka**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:451379>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**LUKA VIVODA**

**ULOGA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U  
ODRŽIVOM RAZVOJU TURIZMA:  
PRIMJER ISTRE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE**

Diplomski rad

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**LUKA VIVODA**

**ULOGA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U  
ODRŽIVOM RAZVOJU TURIZMA:  
PRIMJER ISTRE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303085058**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Diplomski rad**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Kolegij: Međunarodni marketing**

**Mentorica: prof.dr.sc. Danijela Križman**

Pula, rujan 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student:

---

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



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

---

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

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

Potpis:

---

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. ODRŽIVI RAZVOJ I TURIZAM .....	3
2.1. Pojmovno razgraničenje .....	5
2.1.1. <i>Gospodarski rast</i> .....	5
2.1.2. <i>Gospodarski razvoj</i> .....	6
2.1.3. <i>Održivi razvoj</i> .....	7
2.2. Održivi turizam kao koncept .....	12
3. UPRAVLJANJE ODRŽIVIM RAZVOJEM TURISTIČKE DESTINACIJE .....	17
3.1. Pojam turističke destinacije .....	18
3.2. Osnovne komponente turističke destinacije .....	20
3.3. Strateško planiranje u funkciji održivog razvoja turističke destinacije .....	21
3.4. Uloga međunarodnog marketinga u održivom razvoju turističke destinacije .	23
3.4.1. <i>Značajke (važnost) međunarodnog marketinga</i> .....	25
3.4.2. <i>Opseg međunarodnog marketinga</i> .....	25
3.4.3. <i>Marketinški miks</i> .....	27
4. UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	30
4.1. Zakon o turizmu .....	33
4.1.1. <i>Razvoj turizma u smjeru održivosti</i> .....	33
4.1.2. <i>Osiguranje održivosti</i> .....	34
4.1.3. <i>Upravljanje destinacijom</i> .....	35
4.1.4. <i>Sustav poticanja</i> .....	36
4.2. Strategija razvoja održivog turizma Republike Hrvatske do 2030. ....	37
4.3. Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma za razdoblje 2023.-	
2027 (SMOPHT) .....	39
4.3.1. <i>Analiza stanja</i> .....	40
4.3.2. <i>Strateške smjernice za unaprjeđenje učinkovitosti marketinških aktivnosti</i>	
43	
4.3.3. <i>Inicijative strateškog plana</i> .....	48
5. ISTRA KAO TURISTIČKA DESTINACIJA .....	53
5.1. Analiza stanja Istarske županije .....	55
5.2. Turistička aktivnost u Istarskoj županiji .....	62
5.2.1. <i>Turistička aktivnost od 2019. do 2023. godine</i> .....	62

5.2.2. <i>Turistička aktivnost 2024. godine</i> .....	65
5.3. Ključni elementi identiteta Istarske županije .....	68
5.4. Održivi razvoj turizma Istarske županije .....	71
<b>6. ULOGA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U ODRŽIVOM RAZVOJU TURIZMA ISTARSKE ŽUPANIJE</b> .....	<b>74</b>
6.1. Marketinške aktivnosti od 2020. do 2023. godine .....	77
6.2. Marketinške aktivnosti u 2024. godini .....	82
6.2.1. <i>Strateški ciljevi marketinške politike</i> .....	82
6.2.2. <i>Osnovne aktivnosti marketinške politike</i> .....	84
6.2.3. <i>Očekivani rezultati</i> .....	84
6.2.4. <i>Novi projekti</i> .....	86
7. ZAKLJUČAK.....	88
LITERATURA.....	90
POPIS SLIKA.....	94
POPIS TABLICA .....	94
POPIS GRAFIKONA .....	94
SAŽETAK .....	96
SUMMARY .....	97

# 1. UVOD

Turizam je „društveni, kulturni i ekonomski fenomen koji uključuje kretanje ljudi u zemlje ili mjesta izvan njihovog uobičajenog okruženja u osobne ili poslovne/profesionalne svrhe. Ti se ljudi nazivaju posjetiteljima (koji mogu biti turisti ili izletnici; rezidenti ili nerezidenti), a turizam ima veze s njihovim aktivnostima, od kojih neke uključuju troškove turizma.“<sup>1</sup>

Turizam je jedna od najbrže rastućih aktivnosti svjetskog gospodarstva. Uzrokuje povećanje gospodarske aktivnosti u posjećenim destinacijama zbog potražnje za dobrima i uslugama koje je potrebno proizvesti i pružiti.

Turizam, kao i većina gospodarskih aktivnosti, ima i pozitivne i negativne utjecaje na svijet. S pozitivne strane, ekonomski doprinos sektora je golem. U 2023. turistički sektor donio je 9,1 % svjetskog BDP-a i broj radnih mjesta porastao je na gotovo 330 milijuna diljem svijeta. Rastući prihodi omogućuju sve većem broju ljudi da putuju i uživaju u prirodnim i kulturnim ljepotama vlastite i stranih zemalja, kupovini, slobodnom vremenu i noćnom životu mnogih svjetskih metropola.

S negativne strane, stvara se ogroman pritisak na okoliš. Procjenjuje se da je udio turizma u svjetskim emisijama stakleničkih plinova oko 5 % i očekuje se da će rasti u narednim godinama. Prekomjeren broj turista dovodi do fizičke degradacije mnogih prirodnih i povijesnih čuda što dovodi do njihovog zatvaranja za posjetitelje na neodređeno vrijeme. U mnogim gradovima stanovnici su počeli izlaziti na ulice kako bi prosvjedovali protiv uočenih učinaka turizma na lokalne cijene najma, prometne gužve i kvalitetu zraka. Ovi čimbenici objašnjavaju zašto je promicanje "održivog turizma" visoko na dnevnom redu međunarodnih organizacija, uključujući nevladine organizacije i industrijska tijela, koje predvode globalne napore u borbi protiv klimatskih promjena.

Istra je najrazvijenija turistička destinacija u Hrvatskoj i ostvaruje oko jedne trećine ukupnog hrvatskog turističkog prometa. Pridruživanjem Hrvatske Europskoj uniji naglo

---

<sup>1</sup> UN Tourism, UNWTO (2024), <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> (pristupljeno 17.6.2024.)



je porastao interes kako domaćih tako i stranih investitora za ulaganje u nove turističke kapacitete, a posebno u Istri kao najbližoj turističkoj destinaciji šireg europskog prostora. U tom kontekstu nametnulo se pitanje održivosti turizma, a samim time i potreba mijenjanja koncepta dosadašnjeg razvoja masovnog turizma i potrebe prelaska na nove oblike razvoja – ekskluzivni, zdravstveni, sportski, znanstveni, ruralni i cjelogodišnji turizam.

Ciljevi ovog istraživanja su: utvrđivanje granica održivosti daljnjeg razvitka turizma u Istri i definiranje uloge međunarodnog marketinga na mijenjanje strukture i kvalitete turističke ponude te kako oživjeti turizam u Istri na način koji će održati povijest Istre i zajednicu na životu. Uočeno je da globalizacija ugrožava tradicionalni identitet zajednice i da turisti danas žele autentičnost koju žele doživjeti s lokalnom zajednicom.

Diplomski rad se sastoji od sedam osnovnih poglavlja, a to su: Uvod, Održivi razvoj i turizam, Upravljanje održivim razvojem turističke destinacije, Upravljanje održivim razvojem turističke destinacije u Republici Hrvatskoj, Istra kao turistička destinacija, Uloga međunarodnog marketinga u održivom razvoju Istre i Zaključak. U drugom i trećem poglavlju (nakon Uvoda) teorijski se razmatra održivi razvoj, turistička destinacija i marketing, dok se u četvrtom poglavlju navedena teorijska razmatranja analiziraju na primjeru Republike Hrvatske. U petom poglavlju obrađuje se Istra kao turistička destinacija, dok se u šestom poglavlju istražuje uloga međunarodnog marketinga u održivom razvoju Istre. Zaključkom se pruža rezime cjelokupnog rada i procesa utjecaja međunarodnog marketinga na održivi razvoj turizma s posebnim naglaskom na Istru kao turističku destinaciju.

Prilikom izrade diplomskog rada primijenjeno je više metoda znanstvenog istraživanja. Neke od njih su statističke metode analize i sinteze, deskripcije i kompilacije, klasifikacije, te logičkog zaključivanja.

## 2. ODRŽIVI RAZVOJ I TURIZAM

Održivi turizam je turizam koji u potpunosti uzima u obzir svoje sadašnje i buduće ekonomske, društvene i ekološke učinke, a istovremeno se bavi potrebama posjetitelja, industrije, okoliša i zajednica domaćina.<sup>2</sup>

Turizam je najbrže rastuća gospodarska aktivnost, a izaziva pozitivne i negativne utjecaje na svijet. S pozitivne strane, ekonomski doprinos sektora je golem. Unatoč gospodarskim neizvjesnostima i geopolitičkim potresima, sektor turizma napreduje. Svjetsko vijeće za putovanja i turizam (WTTC)<sup>3</sup> procjenjuje da je, uzimajući u obzir potrošnju u pratećim sektorima, turistički sektor donio 9,1 % svjetskog BDP-a u 2023. godini. Financijski otisak u 2023. bio je najveći od zlatne godine putovanja 2019., zaostajući za svojim vrhuncem za samo 4 %. Sektor je također povećao svoju radnu snagu za dodatnih 27,4 milijuna, čime je ukupan broj radnih mjesta porastao na gotovo 330 milijuna diljem svijeta. Također, predviđa se da će 2024. biti rekordna godina za turizam, s globalnim gospodarskim doprinosom sektora koji će dosegnuti vrijednost od 11,1 trilijuna USD. Gledajući unaprijed, predviđa se obećavajuća budućnost za sljedeće desetljeće, koje će karakterizirati snažan rast i prilike za karijeru bez premca. Do 2034. ovaj će sektor povećati globalno gospodarstvo čineći 11,4 % svjetskog BDP-a. Ova industrija također će biti pokretač stvaranja radnih mjesta, osiguravajući posao za 449 milijuna ljudi diljem svijeta. Gotovo 12,2 % radne snage pokretat će ovaj sektor, pokazujući ključnu ulogu ovog sektora u globalnom zapošljavanju. Rastući prihodi, posebno u zemljama u razvoju, omogućuju sve većem broju ljudi da putuju i uživaju u prirodnim i kulturnim ljepotama vlastite i stranih zemalja, kupovini, slobodnom vremenu i noćnom životu mnogih svjetskih metropola.

S druge, negativne strane, stvara se ogroman pritisak na okoliš. Procjenjuje se da je udio turizma u svjetskim emisijama stakleničkih plinova oko 5 % i očekuje se da će rasti u narednim godinama. Prekomjeran broj turista dovodi do fizičke degradacije mnogih prirodnih i povijesnih čuda što dovodi do njihovog zatvaranja za posjetitelje na

---

<sup>2</sup> UNWTO, Statistički okvir za mjerenje održivosti turizma (veljača, 2024.), [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2024-02/SF-MST\\_version\\_WEB\\_FEB2024.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2024-02/SF-MST_version_WEB_FEB2024.pdf) (pristupljeno 17.6.2024.)

<sup>3</sup> WTTC, Economic Impact Research, <https://wtcc.org/research/economic-impact> (pristupljeno 30.8.2024.)

neodređeno vrijeme. U europskim gradovima poput Barcelone, Rima i Amsterdama, stanovnici su počeli izlaziti na ulice kako bi prosvjedovali protiv uočenih učinaka turizma na lokalne cijene najma, gužve i kvalitetu zraka.

Ovi čimbenici objašnjavaju zašto je promicanje "održivog turizma" visoko na dnevnom redu međunarodnih organizacija, uključujući nevladine organizacije i industrijska tijela, koje predvode globalne napore u borbi protiv klimatskih promjena. Djelomično kao rezultat toga, napredak se postiže na najnižim razinama, u nekim slučajevima od strane multinacionalnih tvrtki, a u drugima od strane pojedinačnih destinacija i turističkih operatera, često uz pomoć domaćih nevladinih organizacija i industrijskih tijela. U većini zemalja, međutim, postoji vakuum na nacionalnoj razini, a dosadašnji napori na vladinoj razini u kreiranju politike i provedbi obično su fragmentirani i nedosljedni.

Indeks održivog turizma ocjenjuje predanost zemalja razvoju i promicanju održivih praksi u turizmu. Indeks otkriva da su razvijene zemlje svijeta učinile više na nacionalnoj razini od zemalja u razvoju i to na formuliranju politike, poticanju poštivanja priznatih normi, poticanju putničkih i turističkih poduzeća da smanje svoj ugljični otisak, koordiniraju napore s nevladinim organizacijama i privatnim sektorom te osiguravaju zaštitu svojih kulturno-povijesnih dobara.

Europske zemlje vode u ukupnom indeksu i u većini područja, te su poduzele usklađenu i održivu akciju na nacionalnoj razini za razvoj politike, postavljanje ciljeva i praćenje rezultata. Međutim, čak i u tim zemljama provedba i praćenje je nejednako, te su rascjepkani između različitih agencija ministarstava, a ponekad i regionalnih ili državnih tijela. Ni u jednoj zemlji politika održivog turizma nije dovoljno integrirana između nacionalne, lokalne i regionalne razine. Zemlje u razvoju dosta zaostaju u provedbi politike. Provedba prečesto ustupa mjesto prioritetima rasta prihoda kada su nacionalni proračuni pod pritiskom ili kada se promijene vlade.

Velike multinacionalne hotelijerske i turističke grupe uložile su velike napore kako bi ugradili održive prakse u svoje opskrbne lance. Utjecaj takvih inicijativa potencijalno je golem s obzirom na veze koje ta poduzeća i njihovi dobavljači imaju u različitim industrijama. Izvješćivanje o održivosti sada je uobičajena praksa i vjeruje se da je to

pomoglo u promjeni njihova ponašanja, posebice u njihovoj pažnji prema misijama i korištenju resursa. Mala poduzeća, međutim, još uvijek nisu pod istim pritiscima da prijave i, posljedično, da provedu održive prakse.

## **2.1. Pojmovno razgraničenje**

Za pravilno razumijevanje i definiranje osnovnog cilja diplomskog rada nužno je izvršiti razgraničenje i pojašnjenje osnovnih pojmova sa kojima se u daljnjem tekstu susrećemo. To je važno i iz razloga što se time stvara uvid u vremenski pomak nadogradnje i kvalitativnog poimanja pojedinih procesa u društvenoj, ekološkoj i gospodarskoj domeni. U relativno kratkom vremenskom razdoblju, od prve polovice prošlog stoljeća do danas, ekonomska je znanost generirala nove pojmove i parametre, kojima se daleko kompleksnije i kvalitetnije iskazuju postignuća na tim područjima. Koncept održivog razvoja se postupno nametnuo kroz pojmove gospodarskog rasta i gospodarskog razvoja, od lokalnog, regionalnog do globalnog svjetskog značenja.

### **2.1.1. Gospodarski rast**

Gospodarski rast podrazumijeva količinski porast proizvedenih dobara i usluga na nekom području u odnosu na isto prošlo vremensko razdoblje. Ovdje se radi o dinamičkom iskazu stope varijacije porasta proizvodnje dobara i usluga u određenom vremenu i prostoru. Od kada je američki ekonomist Simon Kuznets 1934. godine razvio pojam „bruto domaći proizvod“ (BDP), u upotrebi je kao najrelevantniji pokazatelj za mjerenje gospodarskog rasta. „BDP (eng. *Gross domestic product* - *GDP*) je pokazatelj ukupne vrijednosti dobara i usluga proizvedenih u zemlji tijekom cijele godine i vrlo je važan za gospodarstvo svake zemlje. Budući da je BDP pokazatelj koji se na cijelom svijetu računa na isti način, pomoću njega se mogu uspoređivati pojedine zemlje i njihov stupanj razvoja.“<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Hrvatska udruga banaka, Mali bankovni pojmovnik, [www.hub.hr/sites/default/files/inline-files/mali\\_bankovni\\_pojmovnik\\_0.pdf](http://www.hub.hr/sites/default/files/inline-files/mali_bankovni_pojmovnik_0.pdf) (pristupljeno 29.8.2024.)

Način koji se najčešće koristi za izračunavanje BDP-a zemlje je prema njezinoj ukupnoj potražnji:

$$\text{BDP} = C + I + G + X - M$$

Gdje je :

C – osobna potrošnja, I – (bruto) investicije, G – državna potrošnja, X- izvoz i M- uvoz<sup>5</sup>

Pored ovog osnovnog indikatora za mjerenje gospodarskog rasta koristi se i drugi indikatori poput stope nezaposlenosti i bruto domaćeg proizvoda po stanovniku. Najznačajniji čimbenici o kojima ovisi ubrzani rast su: sposobnost ljudi ili vještine (obrazovna strategija), tehnološki napredak – nove metode proizvodnje, razvoj novih proizvoda i uvođenje raznovrsnih inovacija (znanstvenotehnološka strategija), prirodna bogatstva, formiranje kapitala, te učinkovitost privatnog i javnog sektora.

U ekonomskoj teoriji i praksi tijekom vremena došlo se do spoznaje o potrebi iznalaženja novih parametara i iskaza, kojima će se objektivnije mjeriti stupanj gospodarske razvijenosti nekog područja ili zemlje. Tako je došlo do generiranja pojma „gospodarski razvoj“.

### **2.1.2. Gospodarski razvoj**

Iako se često puta značenje pojmova gospodarski rast i razvoj poistovjećuju, nemaju isto značenje. Dok gospodarski rast pokazuje porast ukupne proizvodnje dobara i usluga u odnosu na određeni vremenski termin (godina, mjesec, ....), prvenstveni cilj gospodarskog razvoja je, pored gospodarskog rasta, povećanje životnog standarda i ukupnih blagodati, kao što su: kvalitetnije i ravnomjernije zadovoljavanje potreba, bolje školstvo, zdravstvo i socijalna skrb, visoka zaposlenost i dr. U tom je smislu pojam gospodarski razvoj širi od pojma gospodarski rast. Imamo česti slučaj da gospodarski rast ne generira automatski rast životnog standarda i drugih blagodati, prvenstveno zbog neravnomjerne raspodjele proizvedenih dobara i usluga. Ovakva definicija gospodarskog razvoja generira nove pokazatelje, kao što je npr. Indeks humanog

---

<sup>5</sup> Krueger, D., Makroekonomika (Intermediate Macroeconomic), [www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/za%20studente/elektronicki%20udzbenici/Krueger\\_Makroekonomika.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/za%20studente/elektronicki%20udzbenici/Krueger_Makroekonomika.pdf) (pristupljeno 29.8.2024.)

razvoja (HDI – Human Development Index). Osnovne komponente za njegovo izračunavanje su: zdravlje, obrazovanje, životni standard, očekivano trajanje života, srednje godine školovanja, očekivane godine školovanja, BDP po glavi stanovnika.

Spoznaja da neprestana trka za ubrzanim gospodarskim rastom, prvenstveno sa ciljem povećanja profita, proizvodi niz negativnih efekata na globalnom planu uvjetovala je novu paradigmu održivog razvoja.

### **2.1.3. Održivi razvoj**

Svjetska komisija za okoliš i razvoj je, prvi puta 1987. godine, u svom izvješću „Naša zajednička budućnost,“<sup>6</sup> definirala održivi razvoj „kao zadovoljenje sadašnjih potreba pojedinca i društva kao cjeline, bez ugrožavanja potreba budućih generacija.“

U početnoj fazi se održivi razvoj vezao prvenstveno na okoliš, dok se ovakvim definiranjem ostvaruje pomak u razumijevanju i ravnoteži između tri njegove osnovne komponente: Društvo, Okoliš i Gospodarstvo (Slika 1.). Važno je prepoznati da postoje poveznice i preklapanja između komponenti tako da se određene teme mogu smatrati dijelom više od jedne komponente. Na primjer, zapošljavanje je važno i u gospodarskoj i u društvenoj komponenti, trebat će ga razmotriti i na lokalnoj i na nacionalnoj razini i imat će različito značenje za ustanove i domaćine. Stoga je odvajanje rasprave u tri teme namijenjeno kao sredstvo za predstavljanje niza relevantnih tema i podataka i ne implicira da se svaka komponenta treba analizirati zasebno.

**Društvo.** Društvena komponenta pokriva niz društvenih aspekata povezanih s turističkom djelatnošću. Podaci su organizirani tako da obuhvaćaju četiri perspektive:

- perspektivu posjetitelja koja pokriva kretanje posjetitelja, angažman posjetitelja i uvažavanje zajednica domaćina, zadovoljstvo posjetitelja i pristup posjetitelja turizmu i sudjelovanje u njemu;
- perspektivu domaćina koja pokriva pritiske koje vrši turizam i utjecaje turizma na domaćina;

---

<sup>6</sup> Izvješće Svjetske komisije za okoliš i razvoj: Naša zajednička budućnost, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (pristupljeno 22.6.2024.)

- perspektivu turističkih dobavljača koja pokriva karakteristike zaposlenih osoba, poduzetništvo i dostojanstven rad; i
- perspektivu upravljanja koja pokriva turističku strategiju, planove, propise, pristupačnost, zdravlje, ljudska prava i građanski angažman i sudjelovanje dionika.

**Slika 1.** Povezanost tri osnovne komponente održivog razvoja



Izvor: LORA Laboratorij za održivi razvoj, <https://lora.bioteka.hr/sto-je-odrzivi-razvoj/> (pristupljeno 30.6.2024.)

S ciljem implementacije temeljnih ciljeva održivog razvoja na globalnom planu Ujedinjeni narodi su 2015. godine usvojili strategiju pod nazivom „Promijeniti svijet: Strategija održivog razvoja do 2030. godine“<sup>7</sup> (u daljnjem tekstu: Agenda 2030.). Agenda 2030. je utvrdila 17 ciljeva održivog razvoja koje treba postići do 2030. (Slika 2.). Oni se bave globalnim izazovima s kojima se svijet suočava, uključujući one koji se odnose na siromaštvo, nejednakost, klimatske promjene, degradaciju okoliša, mir i pravdu. Svih 17 ciljeva međusobno je povezano, a kako nitko ne bi zaostao, važno je da ih se sve postigne do 2030. Usvajanje tog programa Društveno-okolišna ravnoteža treba biti prihvatljiva za sve zajednice, kako na lokalnoj, tako i na globalnoj razini, pri čemu je potrebno uvažiti osjetljivost okoliša. Gospodarsko-okolišna ravnoteža pretpostavlja poticajno i subvencionirano okruženje za ekonomski rast uz očuvanje

<sup>7</sup> Ujedinjeni narodi, „Promijeniti svijet: Strategija održivog razvoja do 2030. godine, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> , (pristupljeno 22.6.2024.)

prirodnih resursa, dok gospodarsko-društvena ravnoteža podrazumijeva ravnomjeren ekonomski rast poduzeća i lokalnih zajednica.<sup>8</sup>

**Slika 2.** 17 ciljeva održivog razvoja



Izvor: Web stranice Ujedinjenih naroda, Ciljevi održivog razvoja, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (pristupljeno 22.6.2024.)

17 ciljeva održivog razvoja u turizmu su:<sup>9</sup>

1. **Bez siromaštva.** Kao jedan od najvećih i najbrže rastućih gospodarskih sektora u svijetu, turizam je dobro pozicioniran za poticanje gospodarskog rasta i razvoja na svim razinama i osiguravanje prihoda kroz otvaranje radnih mjesta. Održivi razvoj turizma i njegov utjecaj na razini zajednice mogu se povezati s nacionalnim ciljevima smanjenja siromaštva, onima koji se odnose na promicanje poduzetništva i malih poduzeća te osnaživanje manje povlaštenih skupina, posebice mladih i žena.
2. **Nula gladi.** Turizam može potaknuti održivu poljoprivredu promicanjem proizvodnje i opskrbe hotela te prodajom lokalnih proizvoda turistima. Agroturizam može stvoriti dodatni prihod dok povećava vrijednost turističkog iskustva.

<sup>8</sup> LORA Laboratorij za održivi razvoj, <https://lora.bioteka.hr/sto-je-odrzivi-razvoj/> (pristupljeno 30.6.2024.)

<sup>9</sup> UN Tourism, Ciljevi održivog razvoja, <https://tourism4sdgs.org/> (pristupljeno 20.5.2024.)



3. **Dobro zdravlje i dobrobit.** Porezni prihod ostvaren od turizma može se reinvestirati u zdravstvenu skrb i usluge, poboljšanje zdravlja majki, smanjenje smrtnosti djece i prevenciju bolesti. Naknade za posjetitelje prikupljene u zaštićenim područjima također mogu doprinijeti zdravstvenim uslugama.
4. **Kvalitetno obrazovanje.** Turizam ima potencijal za promicanje inkluzivnosti. Obrazovana radna snaga ključna je za napredak turizma. Sektor turizma pruža mogućnosti za izravna i neizravna radna mjesta za mlade, žene i osobe s posebnim potrebama, koji bi trebali imati koristi kroz obrazovna sredstva.
5. **Ravnopravnost spolova.** Turizam može osnažiti žene, posebice kroz pružanje izravnih poslova i stvaranje prihoda od malih i srednjih poduzeća u poduzećima povezanim s turizmom i ugostiteljstvom. Turizam može biti alat kojim se žene mogu potpuno angažirati i voditi u svakom aspektu društva.
6. **Čista voda i sanitarni uvjeti.** Potreba za ulaganjem u turizam za pružanje komunalnih usluga može igrati ključnu ulogu u postizanju pristupa vodi i sigurnosti, kao i higijene i sanitarnih uvjeta za sve. Učinkovito korištenje vode u turizmu, kontrola onečišćenja i tehnološka učinkovitost mogu biti ključni za očuvanje našeg najdragocjenijeg resursa.
7. **Pristupačna i čista energija.** Kao sektor koji je energetski intenzivan, turizam može ubrzati prelazak na povećanje udjela obnovljive energije u globalnoj energetskoj mješavini. Promicanjem ulaganja u čiste izvore energije, turizam može pomoći u smanjenju stakleničkih plinova, ublažiti klimatske promjene i doprinijeti pristupu energije za sve.
8. **Dostojanstven rad i ekonomski rast.** Turizam, kao trgovina uslugama, jedan je od četiri najveća izvoznika u svijetu, trenutno osiguravajući jedno od deset radnih mjesta u svijetu. Prilike za dostojanstven rad u turizmu, posebno za mlade i žene, te politike koje pogoduju boljoj diverzifikaciji kroz turističke vrijednosne lance mogu poboljšati pozitivne društveno-ekonomske učinke turizma.
9. **Inovacije i infrastruktura u industriji.** Razvoj turizma oslanja se na dobru javnu i privatnu infrastrukturu. Sektor može utjecati na javnu politiku za nadogradnju i rekonstrukciju infrastrukture, čineći ih održivijima, inovativnijima i resursno učinkovitijima te krećući se prema rastu s niskim ugljikom, privlačeći tako turiste i druge izvore stranih ulaganja.

10. **Smanjenje nejednakosti.** Turizam može biti moćan alat za smanjenje nejednakosti ako u svoj razvoj uključi lokalno stanovništvo i sve ključne dionike. Turizam može doprinijeti urbanoj obnovi i ruralnom razvoju dajući ljudima priliku da napreduju u mjestu svog porijekla. Turizam služi kao učinkovito sredstvo za gospodarsku integraciju i diverzifikaciju.
11. **Održivi gradovi i zajednice.** Turizam može unaprijediti urbanu infrastrukturu i dostupnost, promicati regeneraciju i očuvati kulturnu i prirodnu baštinu, dobra o kojima turizam ovisi. Ulaganje u zelenu infrastrukturu (učinkovitiji promet, smanjeno onečišćenje zraka) trebalo bi rezultirati pametnijim i zelenijim gradovima, ne samo za stanovnike već i za turiste.
12. **Odgovorna potrošnja i proizvodnja.** Sektor turizma treba usvojiti načine održive potrošnje i proizvodnje (SCP), ubrzavajući pomak prema održivosti. Alati za praćenje utjecaja održivog razvoja na turizam, uključujući energiju, vodu, otpad, bioraznolikost i otvaranje radnih mjesta, rezultirat će poboljšanim ekonomskim, društvenim i ekološkim rezultatima.
13. **Klimatske akcije.** Turizam doprinosi klimatskim promjenama i na njih utječe. Dionici u turizmu trebali bi igrati vodeću ulogu u globalnom odgovoru na klimatske promjene. Smanjenjem ugljičnog otiska, u sektoru prometa i smještaja, turizam može imati koristi od niskog rasta ugljika i pomoći u rješavanju jednog od najhitnijih izazova našeg vremena.
14. **Život ispod vode.** Obalni i pomorski turizam oslanjaju se na zdrave morske ekosustave. Razvoj turizma mora biti dio Integriranog upravljanja obalnim područjem kako bi se pomoglo očuvanju i očuvanju osjetljivih morskih ekosustava i služilo kao sredstvo za promicanje plavog gospodarstva, doprinoseći održivom korištenju morskih resursa.
15. **Život na kopnu.** Bogata biološka raznolikost i prirodna baština često su glavni razlozi zbog kojih turisti posjećuju destinaciju. Turizam može igrati važnu ulogu ako se njime održivo upravlja u osjetljivim zonama, ne samo u očuvanju bioraznolikosti, već i u stvaranju prihoda kao alternativnog načina života za lokalne zajednice.
16. **Mir, pravda i jake institucije.** Budući da se turizmom uspostavlja oko milijardu susreta među ljudima različitog kulturološkog podrijetla, sektor može poticati multikulturalnu i međuvjersku toleranciju i razumijevanje, postavljajući temelje

za mirnija društva. Turizam, koji koristi i angažira lokalne zajednice, također može učvrstiti mir u postkonfliktnim društvima.

**17. Javno-privatna partnerstva.** Zbog svoje međusektorske prirode, turizam ima sposobnost jačanja javno-privatnih partnerstava i uključivanja višestrukih dionika – međunarodnih, nacionalnih, regionalnih i lokalnih – da zajedno rade na postizanju ciljeva održivog razvoja i drugih zajedničkih ciljeva. Javna politika i inovativno financiranje ključni su za postizanje UN Strategije 2030.<sup>10</sup>

Održivi razvoj označava povijesni pomak prema novoj razvojnoj paradigmi u okviru koje se nejednakosti na gospodarskom i socijalnom polju, te na području okoliša, pokušavaju prevladati na univerzalan i integriran način. Taj proces u cijelosti odražava europske vrijednosti socijalne pravde, demokratskog upravljanja i socijalnog tržišnog gospodarstva, te zaštite okoliša.

Međutim, klimatska kriza, slabo globalno gospodarstvo, sukobi i dugotrajni utjecaj COVID-19 doveli su realiziranje ciljeva u opasnost. Prema Izvješću UN-a o ciljevima održivog razvoja 2023.,<sup>11</sup> broj ljudi koji žive u ekstremnom siromaštvu 2020. porastao je na 724 milijuna, a sada je rodna ravnopravnost udaljena nekih 300 godina. Međuvladin panel o klimatskim promjenama (IPCC) upozorava da će svijet vjerojatno premašiti kritičnu točku od 1,5°C zatopljenja do 2035. Još nije prekasno ponovno pokrenuti napore da se postignu navedeni ciljevi. Kako bi unaprijedile strategiju održivog razvoja, vlade integriraju ciljeve u nacionalne planove. Međutim, potreban je temeljni pomak kako bi svijet krenuo boljim putem. A budući da je ostalo šest godina za postizanje Agende 2030., to je potrebno sada.

## **2.2. Održivi turizam kao koncept**

Nakon što je u prethodnom poglavlju izvršeno, u kratkim crtama, razgraničenje pojmova rast, razvoj i održivi razvoj, potrebno je pobliže definirati koncept održivog

---

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> UN, Ciljevi održivog razvoja, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (pristupljeno 22.6.2024.)

razvoja turizma, koji poprima sve značajnije mjesto na globalnom, svjetskom i na regionalnom te nacionalnom nivou.

Koncept održivog turizma tema je rasprava već desetljećima. Stalni i rastući interes za održivim turizmom potaknut je dvjema ključnim čimbenicima. Prvo, postojao je poticajni utjecaj izvješća Svjetske komisije za okoliš i razvoj iz 1987. „Naša zajednička budućnost” i Summita o održivom razvoju održanog 1992. u Rijuu.

Drugi ključni čimbenik bio je ogroman rast turističke aktivnosti tijekom proteklih desetljeća koji je odražavao stalna povećanja prihoda kućanstava i dugoročno smanjenje relativnih cijena putovanja. Ovaj rast je uspostavio pet linija interesa održivosti turizma:

1. realnost da turistička aktivnost, doprinoseći sve većim udjelom u gospodarskoj aktivnosti u većini zemalja, više pridonosi korištenju okolišnih resursa, a njen negativan utjecaj na prirodni okoliš sve je očitiji.
2. ideja da turistička aktivnost može osigurati put kojim zemlje i regije s nižim prihodima mogu poboljšati svoj životni standard i podržati održiviji razvoj.
3. prepoznavanje ovisnosti turističke djelatnosti o njezinom okolišu i društvenom kontekstu i potrebi da se ti temeljni resursi održe u dobrom stanju i da se čak pridonese njihovoj zaštiti i poboljšanju.
4. razumijevanje da turizam ima koristi za stanovnike turističkih odredišta i posjetitelje iz šire društvene perspektive, uključujući osobnu dobrobit i opuštanje, društvenu koheziju i izgradnju mira i međusobnog razumijevanja na različitim lokacijama.
5. potencijal turizma da izgradi šire uvažavanje reputacije zemlje i stoga posluži kao poticaj stranim ulaganjima za podupiranje održivosti općenito.

Konačno, održivost turizma je dobila novi smjer kao rezultat učinaka pandemije Covid-19. Turizam je bio najviše pogođen od svih sektora, s ozbiljno pogođenim poduzećima, poslovima i sredstvima za život diljem svijeta. To je osobito vrijedilo za mnoge zemlje u razvoju, kao i za žene i mlade, za koje je turizam vodeći izvor prihoda. S druge strane, kriza izazvana Covidom 19 predstavljala je priliku za ponovno promišljanje turističkog sektora i njegovog doprinosa ljudima i planetu, kako bi se bolje izgradio prema održivijem, sadržajnijem i otpornijem turističkom sektoru koji osigurava široko i pošteno

uživanje u prednostima turizma. Pad putovanja i povratak turizma nakon Covid-19 istaknuli su važnost podataka o svim aspektima turizma i njegovoj povezanosti s ekonomskim, ekološkim i društvenim kontekstima.

Generalna skupština Svjetske turističke organizacije (UN Tourism, UNWTO) iz 1999. godine usvojila je Globalni etički kodeks za turizam (GCET).<sup>12</sup> Iako nije pravno obvezujući, Kodeks ima mehanizam dobrovoljne provedbe kroz priznanje uloge Svjetskog odbora za etiku u turizmu (WCTE), kojem se dionici mogu obratiti u vezi s primjenom i tumačenjem dokumenta.

Kao temeljni referentni okvir za odgovoran i održivi turizam, Kodeks je sveobuhvatan skup načela osmišljenih da vode ključne igrače u razvoju turizma. Upućen vladama, putničkoj industriji, zajednicama i turistima, cilj mu je pomoći u povećanju koristi sektora dok se njegov potencijalno negativan utjecaj na okoliš, kulturnu baštinu i društva diljem svijeta svede na minimum.

Deset članaka Kodeksa uvelike pokrivaju gospodarske, društvene, kulturne i ekološke komponente putovanja i turizma. Članak 3. Kodeksa utvrđuje načela turizma kao čimbenika održivog razvoja:

1. Svi dionici turističkog razvoja trebaju čuvati prirodni okoliš s ciljem postizanja zdravog, kontinuiranog i održivog gospodarskog razvoja usmjerenog pravednom zadovoljenju potreba i težnji sadašnje i budućih generacija.
2. Nacionalna, regionalna i lokalna javna tijela trebaju dati prednost i poticati sve oblike turističkog razvoja koji vode očuvanju rijetkih i vrijednih resursa, posebno vode i energije, kao i što većem izbjegavanju proizvodnje otpada.
3. Treba nastojati vremenski i prostorno rasporediti kretanja turista i posjetitelja, posebno onih koji proizlaze iz plaćenog godišnjeg odmora i školskih praznika, te ravnomjernije raspodijeliti praznike kako bi se smanjio pritisak turističke aktivnosti na okoliš i povećao pozitivni učinak na turističku industriju i lokalno gospodarstvo.
4. Turističku infrastrukturu treba projektirati i turističke aktivnosti programirati tako da se zaštiti prirodna baština koju čine ekosustavi i bio raznolikosti te da se

---

<sup>12</sup> UNWTO, Globalni etički kodeks za turizam, <https://www.unwto.org/global-code-of-ethics-for-tourism> (pristupljeno 22.6.2024.)

očuvaju ugrožene životinjske vrste. Sudionici u razvoju turizma, a posebno stručnjaci, trebaju se dogovoriti glede nametanja ograničenja za aktivnosti u posebno osjetljivim područjima kao što su pustinjska, polarna, visoka planinska, obalna područja, tropske šume ili močvare, područja pogodna za stvaranje prirodnih rezervata ili zaštićenih područja.

5. Turizam u prirodi i ekoturizam prepoznati su da pogoduju obogaćivanju i jačanju položaja turizma, pod uvjetom da poštuju prirodnu baštinu i lokalno stanovništvo te da su u skladu s kapacitetom odredišta.<sup>13</sup>

Svjetska turistička organizacija (UN Tourism, UNWTO) održivi turizam definira kao: „Upravljanje resursima ostvarujući ekonomske, socijalne i estetske potrebe, tako da se poštuju kulturološki integritet, osnovni ekološki procesi, biološka raznolikost i sustavi na kojima se temelji život, stvara dobrobit i blagostanje cjelokupnome društvu, uzimajući u obzir potrebe i turista i njihovih domaćina.“<sup>14</sup>

Održivi turizam višestruki je koncept koji uključuje:

- optimalno korištenje okolišnih resursa, uključujući održavanje bitnih ekoloških procesa i pomoć u očuvanju prirodnih resursa i bioraznolikosti;
- poštivanje socio-kulturne autentičnosti zajednica domaćina, očuvanjem njihove žive kulturne baštine i tradicionalnih vrijednosti i doprinosom međukulturnom razumijevanju i toleranciji; i
- osiguravanje održivosti, dugoročnih gospodarskih operacija koje osiguravaju socioekonomske dobrobiti svim dionicima koje su pravedno raspoređene, uključujući stabilno zaposlenje i prilike za zaradu i socijalne usluge zajednicama domaćinima, te doprinose smanjenju siromaštva.

Najnovije godišnje istraživanje Svjetskog vijeća za putovanja i turizam (WTTC) pokazuje da je u 2023. godini sektor putovanja i turizma pridonio 9,1 % globalnom BDP-u, što je povećanje od 23,2 % u odnosu na 2022. i samo 4,1 % ispod razine iz 2019. U 2023. godini bilo je 27 milijuna novih radnih mjesta, što predstavlja povećanje od 9,1 % u odnosu na 2022. godinu, a samo 1,4 % ispod razine iz 2019. godine.

Potrošnja domaćih posjetitelja porasla je za 18,1 % u 2023., nadmašivši razinu iz 2019.

---

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> UN Tourism, UNWTO (2024), <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> (pristupljeno 17.6.2024.)

Istovremeno je potrošnja međunarodnih posjetitelja zabilježila skok od 33,1 % u 2023., ali je ostala 14,4 % ispod ukupnog iznosa za 2019.<sup>15</sup> Temeljem navedenog može se zaključiti koliki ogroman utjecaj na gospodarstvo, društvo i okoliš donose putovanja i turizam.

Turizam je multidisciplinarna gospodarska aktivnost koja zadire u najšira područja gospodarskih, društvenih i tehnoloških aktivnosti, te kulture življenja. Svojom širinom i međusobnom isprepletenošću s jedne strane i ekonomskom zastupljenošću, s druge, pridaje održivosti turizmu posebnu važnost. Konceptcija održivosti mora biti ugrađena u sve politike razvoja turizma od lokalne, regionalne do nacionalne razine.

Tržište održivog turizma doživljava snažan rast, potaknut povećanjem svijesti o pitanjima zaštite okoliša i pomicanjem preferencija potrošača prema odgovornijim mogućnostima putovanja. Ključno je sudjelovanje svih relevantnih sudionika i strategije ulaganja u održivu infrastrukturu i tehnologije koje smanjuju utjecaj na okoliš. To uključuje korištenje obnovljivih izvora energije, sustave očuvanja vode i rješenja za gospodarenje otpadom. Nadalje, uključuje stvaranje partnerstva s lokalnim zajednicama, što pruža autentična iskustva za turiste dok podržava lokalna gospodarstva i promiče očuvanje kulture. Održavanje transparentnosti u radu i postizanje priznatih certifikata održivosti povećava vjerodostojnost i privlači posvećenu bazu kupaca. Promoviraju se putovanja izvan sezone kako bi se upravljalo turističkim protokom i smanjio pritisak na destinacije. Integracijom ovih strategija tržišni igrači pridonose očuvanju okoliša i postizanju konkurentne prednosti u turističkoj industriji.

Održivi razvoj turizma zahtijeva informirano sudjelovanje svih relevantnih sudionika, kao i snažno političko vodstvo kako bi se osiguralo široko sudjelovanje i izgradnja konsenzusa. Održivi turizam najbolje je smatrati kontinuiranim procesom koji zahtijeva stalno praćenje utjecaja i uvođenje potrebnih preventivnih i/ili korektivnih mjera kad god je to potrebno. Također, održivi turizam treba održavati visoku razinu zadovoljstva turista i osigurati značajno iskustvo za turiste, podižući njihovu svijest o pitanjima održivosti i promičući prakse održivog turizma.

---

<sup>15</sup> Svjetsko vijeće za putovanja i turizam (WTTC), <https://wttc.org/research/economic-impact> (pristupljeno 22.6.2024.)

### **3. UPRAVLJANJE ODRŽIVIM RAZVOJEM TURISTIČKE DESTINACIJE**

Upravljanje turističkom destinacijom igra važnu ulogu u uspjehu određene destinacije i značajno pridonosi ukupnom rastu industrije putovanja i turizma. Obuhvaća koordinirani proces koji uključuje različite dionike, doprinosi održivom turizmu i pomaže jačanju lokalnog gospodarstva. Uključuje nekoliko različitih aspekata, kao što su istraživanje tržišta, razvoj jedinstvenih prodajnih mjesta, upravljanje lokalnim resursima i marketinški napori:

- Tržište se istražuje kako bi se razumjele potrebe i bolne točke potencijalnih posjetitelja.
- Identificiraju se i promoviraju jedinstvene prodajne točke destinacije.
- Učinkovito se upravlja lokalnim resursima za održivi turizam.
- Marketinški napori usmjereni su prema ciljanoj publici kroz odgovarajuće kanale.

Turisti koji se bave održivim turizmom obično su ekološki osviješteni pojedinci koji preferiraju aktivnosti putovanja s malim utjecajem i zainteresirani su za pozitivan doprinos destinacijama koje posjećuju. Ti turisti često traže iskustva koja uključuju lokalne zajednice, poput kulturnih obilazaka, turizma u zajednici i promatranja divljih životinja. Svoja putovanja obično rezerviraju putem specijaliziranih putničkih agencija ili internetskih platformi koje ističu ekološke opcije i održive prakse. Mediji za online rezervaciju koji se bave održivim turizmom pružaju detaljne informacije o ekološkim praksama smještaja i aktivnosti, pomažući putnicima da donesu informirane odluke koje su u skladu s njihovim vrijednostima.

Brojne su prednosti koje upravljanje destinacijom donosi turističkoj industriji. Ove prednosti proširuju se iznad privlačenja više posjetitelja i stvaranja više novca za lokalno gospodarstvo:

- Promiče održivi turizam osiguravajući razumno korištenje lokalnih resursa.
- Pomaže privući ulaganja u lokalnu zajednicu i poduzeća.
- Pridonosi gospodarskom rastu poticanjem turizma.



- Poboljšava iskustvo putovanja za turiste rješavajući njihove potrebe i očekivanja.

Učinkovite marketinške strategije destinacije ključni su dio upravljanja destinacijom. Ove strategije imaju za cilj promovirati destinaciju široj publici, privući više posjetitelja i nadmašiti druge turističke marke.

Upravljanje destinacijom je bitan dio turističke industrije. Uključuje holistički pristup koji uključuje marketing, upravljanje turizmom u destinaciji i rad s lokalnim poduzećima i stanovnicima kako bi se posjetiteljima stvorilo nezaboravno iskustvo. Na taj način pomaže u promicanju destinacija, jačanju lokalnog gospodarstva i doprinosi održivom turizmu. Upravljanje destinacijom važan je dio kontrole utjecaja turizma na okoliš. Može uključivati planiranje korištenja zemljišta, poslovne dozvole i kontrolu zoniranja, ekološke i druge propise, inicijative poslovnih udruga i mnoštvo drugih tehnika za oblikovanje razvoja i svakodnevnog funkcioniranja aktivnosti povezanih s turizmom.

Upravljačke strukture koje sudjeluju predvođene lokalnim vlastima, uz uključenost lokalnih nevladinih organizacija, predstavnika zajednice i lokalnog stanovništva, akademske zajednice i lokalnih gospodarskih komora, čine ono što je poznato kao "Organizacije za upravljanje destinacijom". Često imaju oblik lokalnih turističkih zajednica, vijeća ili razvojnih organizacija. Mreža lokalnih turističkih poduzeća (hoteli, atrakcije, usluge prijevoza, pružatelji usluga kao što su vodiči i iznajmljivanje opreme, restorani itd.) također su značajan dio destinacije.<sup>16</sup>

### **3.1. Pojam turističke destinacije**

Pojam turistička destinacija također je prošao svoj razvojni put, od pukog poimanja kao „konačnog cilja i krajnje točke putovanja“ do puno šireg značenja, koji podrazumijeva „zemljopisni, ekonomski, sociološki, marketinški i menadžerski aspekt“. Pojmovi koji su bili, a i danas su u upotrebi, a prethodili su pojmu turistička destinacija su: turističko mjesto, turistički kompleks, rivijera, turističko središte, turistička zona/regija i na kraju

---

<sup>16</sup> Centar za istraživanje globalnog razvoja (GDRC), <https://www.gdrc.org/uem/eco-tour/destination-mgmt.html> (pristupljeno 30.6.2024.)

turistička destinacija. Iz ovoga nastaje niz pokušaja definiranja pojma turističke destinacije, imajući u vidu gore navedene značajke.

Turistička destinacija može se odnositi na bilo koje od administrativno definiranih prostornih područja tj. na nadnacionalno područje (npr. Pacifik), državu, regiju ili općinu. Osim toga, turistička destinacija može se odnositi na specifičnije lokalno područje (npr. područje unutar grada) ili na kombinaciju različitih prostornih područja (tj. kombinacije lokalnih područja, općine ili regije) za uspostavljanje prostornog opsega koji je od analitičkog interesa. Primjeri takve kombinacije uključuju Costa del Sol (kao kombinaciju općina duž španjolske obale) i Alpe (kao kombinacija regija u nekoliko zemalja u Europi).

Svjetska turistička organizacija (UNWTO)<sup>17</sup> definira turističku destinaciju kao fizički prostor sa ili bez administrativnih i/ili analitičkih granica u kojem posjetitelj može prenoćiti. To je skupina srodnih proizvoda i usluga, te aktivnosti i iskustava duž lanca vrijednosti turizma i osnovna jedinica analize turizma. Destinacija uključuje različite dionike i može se umrežiti u veće destinacije. Također je neopipljiv sa svojim imidžom i identitetom koji može utjecati na njegovu tržišnu konkurentnost.

Zakonom o turizmu<sup>18</sup> Republike Hrvatske definira se turistička destinacija „kao tržišno i turistički valorizirana prostorna cjelina koja predstavlja cilj turističkih putovanja i obuhvaća područje jedne ili više jedinica lokalne ili područne (regionalne) samouprave.

Na temelju analize brojnih definicija turističke destinacije „u domaćoj i stranoj literaturi smatra se primjerenim definirati je kao turistički organiziranu i tržišno prepoznatljivu prostornu jedinicu, koja skupom svojih turističkih proizvoda potrošačima nudi cjelovito zadovoljenje turističke potrebe. Iz navedenog proizlazi da za kategorizaciju neke prostorne jedinice turističkom destinacijom nije presudna njezina veličina ni

---

<sup>17</sup> UN, UNWTO (2024), <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> (pristupljeno 17.6.2024.)

<sup>18</sup> Zakon o turizmu (NN br. 156/23), [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_12\\_156\\_2382.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_12_156_2382.html) (pristupljeno 8.7.2024.)

geopolitičke granice, već sposobnost privlačenja turista i cjelovitog zadovoljenja kompleksne turističke potrebe.“<sup>19</sup>

### 3.2. Osnovne komponente turističke destinacije

Ako turizam promatramo kao sustav koji uključuje četiri cjeline: tržište, putovanja, turističke destinacije i marketing, tada turističku destinaciju možemo analizirati kao podsustav sa komponentama koje prikazuje Tablica 1.

**Tablica 1.** Komponente turističke destinacije

Komponenta	Opis		
Atrakcije	<u>Priroda</u> npr. plaže, planine, parkovi, vrijeme	<u>Građevine</u> npr. kulturne građevine kao što je Eiffelov toranj, spomenici baštine, vjerski objekti, konferencijski i sportski objekti	<u>Kultura</u> npr. muzeji, kazališta, umjetničke galerije, kulturni događaji
Javni i privatni sadržaji	<u>Osnovna infrastruktura</u> kao što su komunalije, javni prijevoz i ceste	<u>Izravne usluge za posjetitelje</u> kao što su smještaj, informacije za posjetitelje, rekreacijski sadržaji, vodiči, operateri te ugostiteljski i trgovački objekti	
Pristupačnost	Cestovni prijevoz, zračni putnički prijevoz, željeznica ili brodovi za krstarenje Vizne zahtjeve, ulazne luke i posebne uvjete ulaska treba uzeti u obzir kao dio pristupačnosti odredišta		
Ljudski resursi	Obrazovana turistička radna snaga i educirani građani (lokalni)		
Identitet i imidž	Jedinstvenost, znamenitosti, prizori, kvaliteta okoliša, sigurnost, razina usluge i ljubaznost ljudi		
Cijena	Troškovi prijevoza do i od odredišta kao i troškovi temeljeni na smještaju, atrakcijama, hrani i turističkim uslugama		

Izvor: Aleksanyan, G., "The concept of tourism destination in the context of geographical space" (2021.), <https://www.collegesidekick.com/study-docs/2886683> (pristupljeno 12.7.2024.)

Kombiniranjem komponenti turističke destinacije formira se jedan ili više turističkih proizvoda. Valja naglasiti da turistički proizvod nije jednostavna kombinacija određenih

<sup>19</sup> Križman Pavlović, D., Živolić, S., Upravljanje marketingom turističke destinacije: stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj, Ekonomska istraživanja, Vol. 21 (2008), No. 2 (99-113), <https://hrcak.srce.hr/file/59982>, (pristupljeno 10.7.2024.)

elemenata, već rezultat međusobne povezanosti svih njegovih komponenata. Napredak se izražava u obliku njezine kompleksnosti, jer nepostojanje bilo koje skupine sastavnica dovodi do destrukcije turističke destinacije.

### **3.3. Strateško planiranje u funkciji održivog razvoja turističke destinacije**

Specifičnosti turističkog gospodarstva nameću potrebu holističkog pristupa u okviru kojeg planiranje ima ključnu ulogu na svim razinama – od lokalne, regionalne do državne razine, za uspješno provođenje politike održivog turizma. Tamo gdje je izostao takav pristup dolazi do narušavanja okoliša, poremećaja u društvenim odnosima (nezadovoljstvo turista i lokalnog stanovništva) i na kraju do smanjene ekonomske koristi od turizma.

Strateško planiranje temelj je svake uspješne turističke destinacije, a odnosi se na proces stvaranja sveobuhvatnog i strukturiranog plana za usmjeravanje održivog razvoja turizma unutar određene regije ili destinacije. Ovaj pristup strateškom planiranju ima za cilj osigurati usklađenost turističkog rasta i aktivnosti s načelima održivosti, uzimajući u obzir ekonomske, društvene i okolišne čimbenike.

Strateški plan obično uključuje sljedeće ključne elemente:

1. Viziju i ciljeve - Plan počinje definiranjem vizije željenog budućeg stanja održivog turizma u regiji ili destinaciji. Ova vizija je podržana jasnim i mjerljivim ciljevima koji ocrtavaju specifične rezultate koje treba postići.
2. Analizu situacije - Provodi se temeljita procjena trenutne situacije u turizmu, uzimajući u obzir čimbenike kao što su tržišni trendovi, profili posjetitelja, postojeća turistička infrastruktura, okolišni resursi i sociološko-kulturni aspekti. Ova analiza pomaže u identificiranju snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT analiza) koje informiraju razvoj strateškog plana.
3. Uključivanje dionika - Suradnja i angažman s različitim dionicima, uključujući lokalne zajednice, predstavnike turističke industrije, vladine agencije i nevladine organizacije, od ključne je važnosti. Njihov doprinos i uključenost osiguravaju da strateški plan odražava različite perspektive i interese uključenih dionika.

4. Okvir politike - Strateški plan uspostavlja politički okvir koji postavlja smjernice, propise i standarde za upravljanje održivim turističkim praksama. To uključuje aspekte kao što su zaštita okoliša, očuvanje kulture, uključenost zajednice i odgovorno poslovanje.
5. Ciljana tržišta i segmenti - Plan identificira ciljana tržišta i segmente turizma koji su usklađeni s jedinstvenim karakteristikama i konkurentskim prednostima destinacije. To pomaže u stvaranju prilagođenih marketinških i promotivnih strategija za privlačenje pravih posjetitelja uz smanjenje negativnih učinaka.
6. Razvoj proizvoda i diverzifikacija – strateški plan identificira mogućnosti za razvoj novih turističkih proizvoda i iskustava koji promiču održivost. To može uključivati poboljšanje prirodnih atrakcija, mjesta kulturne baštine, pustolovni turizam, ekoturističke inicijative ili druge tržišne grane.
7. Izgradnja kapaciteta i obuka - Prepoznajući važnost ljudskih potencijala, plan se bavi potrebom za izgradnjom kapaciteta i programima obuke za poboljšanje vještina i znanja profesionalaca u turističkoj industriji, lokalnih zajednica i relevantnih dionika.
8. Promatranje i evaluacija - Strateški plan uključuje sustav praćenja i evaluacije provedbe inicijativa održivog turizma. To omogućuje mjerenje napretka prema ciljevima, prepoznavanje izazova i prilagodbu strategija prema potrebi.<sup>20</sup>

Strateško planiranje u održivom razvoju turizma ima za cilj poticanje dugoročnog, uravnoteženog i odgovornog turističkog rasta koji maksimizira pozitivne gospodarske i društvene učinke, a minimalizira sve negativne ekološke ili sociološko-kulturne učinke. Služi kao putokaz destinacijama za razvoj i upravljanje svojim turističkim sektorom na održiv i uključiv način. Strategija dugoročnog razvoja održivog turizma usvaja se na nacionalnoj razini, dok bi se na lokalnoj i regionalnoj razini trebali donositi srednjoročni i operativni planovi.

---

<sup>20</sup> ASTO, <https://www.asto.africa/strategic-plan-development/> (pristupljeno 12.7.2024.)

### 3.4. Uloga međunarodnog marketinga u održivom razvoju turističke destinacije

Marketing je, prema definiciji Američkog marketinškog udruženja (AMA),<sup>21</sup> organizacijska funkcija i skup procesa kojima se stvara, priopćava i isporučuje vrijednost kupcima te upravlja odnosima s kupcima na način koji koristi organizaciji i dionicima. Kotler<sup>22</sup> definira marketing kao socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima. Marketing je proces kojim organizacije stvaraju vrijednost za kupce te snaže odnos s kupcima da bi od kupaca zauzvrat dobili vrijednost.

Temeljni dio upravljanja destinacijom su učinkovite marketinške strategije destinacije koje se koriste za promicanje proizvoda povezanih s turizmom kao što su smještaj, prijevoz, turistički paketi, usluge, vodiči, pratnja itd. Uključuje razne aktivnosti kao što su brendiranje, društveni mediji, novine, web stranice, putničke agencije, izleti operatera, itd. Ove strategije imaju za cilj promovirati destinaciju široj publici, privući više posjetitelja i nadmašiti druge turističke marke. Marketing održivog turizma uključuje promicanje iskustava putovanja i destinacija na načine koji daju prioritet očuvanju okoliša, očuvanju kulture i društvenoj odgovornosti. Ovaj je pristup usklađen s trenutnim turističkim trendovima koji naglašavaju zaštitu okoliša, očuvanje lokalne kulture i razvoj zajednica. Ovakav marketing ne samo da pomaže u smanjenju negativnih učinaka turizma, već i povećava dobrobit. Cilj mu je privući putnike kojima je jako stalo do utjecaja njihovih putovanja, privlačeći posvećenu publiku koja cijeni odgovorno putovanje.

Međunarodni marketing može se definirati kao čin marketinga proizvoda i usluga izvan domaćih granica. Međunarodni marketing poznat je i kao globalni marketing. Kada poduzeće odluči otići dalje od domaće publike kako bi doseglo inozemnu publiku, javlja se koncept međunarodnog marketinga. Međunarodni marketing uključuje razumijevanje kulture, jezika, vrijednosti i uvjerenja međunarodne publike i stvaranje vlastitih proizvoda i usluga korisnima za njih. Nadvladavanje jezičnih prepreka, različitih kulturnih normi i drugih barijera poduzimaju se s učinkovitim marketinškim strategijama te je temeljito istraživanje tržišta ključno za razumijevanje jedinstvenih

---

<sup>21</sup> Križman Pavlović, D.: Marketing turističke destinacije, Mikrorad, Zagreb, 2008, str. 37.

<sup>22</sup> Ibid.

karakteristika svakog ciljanog tržišta. Glavni ciljevi međunarodnog marketinga uključuju interakciju sa stranom publikom, rast i širenje poslovanja i baze kupaca itd.

Globalni marketing, prema Kotleru,<sup>23</sup> bavi se integracijom i standardizacijom marketinških radnji na brojnim geografskim tržištima. Cateori i Graham<sup>24</sup> definiraju međunarodni marketing kao izvođenje poslovnih aktivnosti osmišljenih za planiranje, određivanje cijena, promicanje i usmjeravanje protoka robe i usluga tvrtke prema potrošačima ili korisnicima u više od jedne nacije za profit.

Marketinške alati koji se koriste za provedbu marketinških aktivnosti slični su na domaćem i inozemnom tržištu, a najznačajnije razlike su:<sup>25</sup>

1. Međunarodno okruženje - na svakom stranom tržištu razlikuju se rizici, jezik, kultura, zakoni i valuta što tvrtki otežava, produljuje i poskupljuje analizu, planiranje i provedbu marketinških aktivnosti.
2. Različita upotreba - česta je različita upotreba marketinških principa, metoda i tehnika zbog različitih djelovanja pojedinih elemenata okruženja tih zemalja.
3. Posebne metode i tehnike - u međunarodnom marketingu koriste se: odabir stranog tržišta, strategije nastupa na inozemnim tržištima, strategije i taktike vođenja poslovnih pregovora, osiguranje od rizika.
4. Međunarodna konkurencija - jača je stranim tržištima nego na domaćem tržištu.
5. Razlike između pojedinih stranih tržišta - poduzeće ih mora uzeti u obzir pri oblikovanju i provedbi marketinških planova i akcija.
6. Koordinacija planova marketinga na svakom stranom tržištu.

Slijedi obrazloženje značajki međunarodnog marketinga.

---

<sup>23</sup> International Marketing | Features, Scope and Significance  
<https://www.geeksforgeeks.org/international-marketing-features-scope-and-significance/> (pristupljeno 27.7.2024.)

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Crnjak-Karanović, B. i Miočević, D., Osnove međunarodnog marketinga, Split: DES-Split, 2013., str. 9.

### **3.4.1. Značajke (važnost) međunarodnog marketinga**

Temeljne značajke međunarodnog marketinga jesu:

1. **Opseg.** Opseg međunarodnog marketinga je širok u usporedbi s domaćim marketingom jer različite aktivnosti, poput oglašavanja i brendiranja, istraživanja tržišta itd., treba prilagoditi potrebama strane publike.
2. **Strana valuta.** Međunarodni marketing i trgovina donose devize na domaće tržište. Priljev deviza pozitivan je znak za gospodarstvo te uravnotežuje tečajevе i redefinira financijsko zdravlje zemlje na međunarodnom tržištu.
3. **Istraživanje.** Međunarodni marketing zahtijeva puno istraživanja o zemlji na čije se tržište želi ući i dugotrajan je proces, a svi unutarnji dionici bi ga trebali raditi s velikom pažnjom jer zahtijeva puno vremena i troškova.
4. **Pristup tržištu.** Međunarodni marketing nudi širok izbor tržišta za poslovanje. Dionici mogu učinkovito koristiti međunarodni marketing za razvoj svog poslovanja i postizanje globalnog priznanja na međunarodnom tržištu. To može dodatno pomoći u širenju poslovanja i baze klijenata, kao i u stvaranju većih prihoda i dobiti.<sup>26</sup>

Slijedi opis navedenih značajki međunarodnog marketinga.

### **3.4.2. Opseg međunarodnog marketinga**

Međunarodni marketing trebao bi uključivati holistički pristup i interakciju s inozemnim klijentima. Tada opseg međunarodnog marketinga također postaje širok te uključuje:

1. Trajan imidž robne marke. Holistički marketing osigurava stalnu i jedinstvenu sliku robne marke kroz sve kanale oglašavanja a ova postojanost omogućuje izgradnju popularnosti robne marke i uvjerenja među klijentima.
2. Poboljšano korisničko iskustvo. Razmišljajući o cijelom putovanju klijenta, holistički ciljevi oglašavanja stvaraju nevjerojatno i besprijekorno iskustvo za klijente, što može dovesti njihove trajne lojalnosti.

---

<sup>26</sup> Ibid.



3. Optimizirano korištenje resursa. Holističko oglašavanje omogućuje zeleno korištenje resursa korištenjem integriranja različitih reklamnih i marketinških elemenata. To može uzrokovati uštedu vrijednosti, bolju raspodjelu proračuna i poboljšanu tipičnu operativnu učinkovitost.
4. Poboljšana interna komunikacija. Kada svi interni dionici rade kolektivno u skladu s reklamnim snovima, to promiče bolju unutarnju komunikaciju. Ova suradnja može poboljšati ukupnu učinkovitost marketinških tehnika.
5. Dugoročni odnosi s klijentima. Dio marketinga specijaliziran za izgradnju i održavanje dugoročnih odnosa s klijentima može dovesti do lojalnosti klijenata i njihovog usmenog oglašavanja robne marke.
6. Prilagodljivost tržišnim promjenama. Holistički marketing uključuje neprekidno praćenje i procjenu oglašavanja i marketinških tehnika. Ova prilagodljivost omogućuje da se uspješno odgovori na promjenjive tržišne situacije, izbor klijenata i konkurentsko okruženje.
7. Konkurentska prednost. Oni koje prihvate holističko oglašavanje i marketing mogu se razlikovati od konkurenata uz pomoć pružanja dodatno cjelovite i integrirane tehnike. To može biti ključni čimbenik u stjecanju konkurentskog udjela na tržištu.
8. Održivost i društvena odgovornost. Holističko oglašavanje sastoji se od etičkih i društveno odgovornih praksi, koje bi mogle imati odjeka kod ekološki svjesnih i društveno svjesnih kupaca. Ova posvećenost održivosti može pridonijeti povoljnoj slici robne marke.
9. Bolje donošenje odluka. Holističko oglašavanje oslanja se na činjenice i uvide iz različitih izvora. Ova tehnika promicanja informacija pomaže informiranom donošenju izbora, omogućujući agencijama da naprave strateške alternative koje su u skladu s uobičajenim ciljevima.
10. Maksimalna vrijednost za kupca. Razmišljajući o cjelokupnom kupčevom užitku, holističko oglašavanje nastoji maksimizirati vrijednost za kupca. To nadilazi transakcije klijenata i čini posebnost rastućih troškova u svakoj fazi putovanja korisnika.

11. Poboljšani angažman zaposlenika. Holističko oglašavanje uključuje interno oglašavanje, što znači da su svi dionici svjesni i usklađeni s reklamnim snovima destinacije. To može povećati zadovoljstvo i angažman svih dionika.<sup>27</sup>

Holistički pristup marketingu nudi cjelovitu i integriranu metodu koja može dovesti do posebno učinkovitog i održivog pristupa oglašavanju. Pomaže svim dionicima da se prilagode dinamičnoj prirodi tržišta, izgrade jake odnose s klijentima i stvore učinkovitu i redovitu prisutnost robne marke.

### **3.4.3. Marketinški miks**

Marketinški miks jedan je od najbitnijih pojmova u teoriji marketinga i predstavlja okosnicu marketinške strategije nekog poduzeća. To je skup marketinških tehnika koje poduzeće koristi za promicanje svoje marke ili proizvoda na tržištu i često se naziva i "4P", a u novije vrijeme i "7P" po varijablama koje su uključene i razrađene u njemu. Ono što su izvorno bila četiri stupa: proizvod, cijena, prodaja i distribucija te promocija proširilo se na još tri neophodna elementa: ljudi, procesi i fizička pojavnost, za stvaranje vrijednijeg i cjelovitijeg iskustva kada je u pitanju oglašavanje bilo kojeg proizvoda ili usluge.

**Proizvod.** Odnosi se na robu ili usluge koje poduzeće nudi svojim kupcima, a pokriva dizajn proizvoda, kvalitetu, značajke i pakiranje. Kako bi provele uspješan marketing, poduzeća moraju razumjeti svoje ciljno tržište i osigurati da su njihovi proizvodi usklađeni s tim tržištem. Proizvod bi trebao biti razumljiv, transparentan i komunicirati s kupcem. Potrebno je stvoriti primamljive kategorije, zabavna imena i privlačan način na koji će ljudi ponovno promisliti o proizvodu ili usluzi bez oslanjanja uglavnom na cijenu. Kvaliteta proizvoda na prvom je mjestu po važnosti jer primarno o kvaliteti ovisi hoće li se korisnici vraćati korištenju nekog proizvoda u budućnosti. Međutim, kvaliteta nije jedina, bitno je da je proizvod konkurentan kao i osluškivanje trendova s tržišta s ciljem kontinuiranog unapređenja proizvoda.

---

<sup>27</sup> Ibid.

**Cijena.** Cijena uz kvalitetu predstavlja najbitniji faktor kod korisnika koji bira između više sličnih proizvoda. Strategije određivanja cijena, kao što su popusti, grupiranje i dinamičko određivanje cijena, mogu značajno utjecati na ponašanje potrošača i oblikovati odluke o kupnji. Različite strategije određivanja cijena također mogu pomoći poduzećima da privuku različite demografske skupine, kao što su vrhunske cijene za luksuznu robu.

**Prodaja i distribucija.** U marketinškom miksu ovaj se element odnosi na kanale distribucije proizvoda. Mjesto prodaje prvenstveno ovisi o tipu proizvoda i ciljanom tržištu. To može biti fizička trgovina, online trgovina ili kombinacija oba. Cilj je učiniti proizvode lako dostupnim kupcima. Jedna od najvećih prednosti stvaranja web-mjesta za online trgovinu je u stvaranju baze kupaca, smanjuju se troškovi poslovanja i pruža se veća fleksibilnost u planiranju. Međutim, digitalno mjesto ima i neke nedostatke, a to je smanjenje interakcije s klijentima, što može otežati stjecanje povjerenja kupaca.

**Promocija.** Promocija se odnosi na komunikacijske strategije koje se koriste kako bi se potencijalni kupci upoznali s proizvodom i privukli ih. Razni marketinški kanali koji se koriste za promociju uključuju oglašavanje, odnose s javnošću, unapređenje prodaje i druge kanale putem različitih medija. Uspješna strategija promocije mora biti usklađena s ciljnom publikom i osigurati da je poruka jednostavna, a sadržaj vizualno privlačan. Kada se proizvod promovira, kao što su itinereri, treba ih učiniti primamljivim s jednostavnim informacijama kojima klijent može pristupiti. Također, treba ponuditi kulturne vodiče, besplatne brošure za čitanje i druge zanimljive informacije. Vizualni elementi također bi trebali biti na prvom mjestu promocije sa zadivljujućim bojama, različitim vrstama ilustracija, slika i videa.

**Ljudi.** Riječ je o zaposlenicima, klijentima i drugim dionicima koji su u interakciji s poduzećem. Važno je stvoriti pozitivno i nezaboravno iskustvo za te ljude. Kod zaposlenika naglasak treba staviti na stručnost i motivaciju zaposlenika kao ključne čimbenike u uspješnosti marketinga jer samo s takvim zaposlenicima moguće je pružiti kvalitetnu uslugu zbog koje će se kupci vraćati i u budućnost. Osobe koje upravljaju prodajom i marketingom u velikoj mjeri utječu na njihovu efikasnost i efektivnost.

**Procesi.** Ovaj se element marketinškog miksa odnosi na postupke i korake uključene u isporuku proizvoda ili usluge krajnjem korisniku. Važno je pojednostaviti proces i učiniti ga što učinkovitijim te cijelo iskustvo prolaska kroz proces kupnje nešto je na što treba obratiti pažnju. Stvari na koje je potrebno obratiti pozornost kod procesa su: vrijeme čekanja kupaca na isporuku, brzinu web stranice, jednostavnost kupnje i slično. Loše postavljeni procesi mogu značajno pokvariti iskustvo korisnika, čak i onoga koji je načelno zadovoljan proizvodom.

**Fizička pojavnost.** Ona se odnosi na opipljive aspekte proizvoda, uključujući pakiranje, robnu marku i još mnogo toga. Osiguravanje da je opipljivi aspekt proizvoda usklađen s percepcijom kupca o robnoj marki ključno je za izdvajanje poslovanja od konkurencije. Kupci koji nisu još upoznati s proizvodom prije će se odlučiti na njega ako izgleda atraktivno i ako je cjelokupni dojam oko brenda pozitivan, koji je često vizualan. Bitni dokazi kvalitete su iskustva prethodnih kupaca koji su zadovoljni proizvodom. Takva je iskustva korisno prikupiti i pokazati novim potencijalnim kupcima.

Svaki od 7P elemenata igra ključnu ulogu u osiguravanju uspješnog marketinškog miksa koji je usklađen s ciljnom publikom i poslovnim ciljevima. Korištenje 7P marketinga pomaže poduzećima, između ostaloga, razumjeti potrebe svojih kupaca, razviti konkurentsku strategiju, provoditi uspješne marketinške kampanje i kao glavni cilj povećati prodaju i profit poduzeća.<sup>28</sup>

Kada govorimo o turizmu, elemente marketinškoga miksa nije moguće jednostavno preslikati iz opće teorije marketinga, već ih je potrebno prilagoditi specifičnostima turističkoga tržišta. Kada se govori o razini turističke destinacije, smatra se da je koncepcija 4P prihvatljiva, a da ju je na razini submiksa potrebno prilagoditi. Što se tiče dodatnih elemenata 3P (ljudi, procesi i fizička pojavnost), njih je moguće uklopiti kao komponentu u druge elemente marketinškoga miksa ili aktivnosti procesa upravljanja. Tako npr. fizička pojavnost može biti podelement turističkoga proizvoda, dok ljudi i procesi mogu biti ukomponirani u aktivnost implementacije marketinškoga plana.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Visable, [https://www.visible.com/en\\_int/magazine/basics/the-7-ps-in-marketing](https://www.visible.com/en_int/magazine/basics/the-7-ps-in-marketing) (pristupljeno 27.7.2024.)

<sup>29</sup> Križman Pavlović, D.: Marketing turističke destinacije, Mikrorad, Zagreb, 2008, str. 151.-152.

## 4. UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM U REPUBLICI HRVATSKOJ

Turizam je jedan od glavnih pokretača hrvatskog gospodarstva i njegov razvoj određuje ekonomske i društvene procese u zemlji. Istovremeno, sudjelovanje na konkurentnom međunarodnom turističkom tržištu predstavlja velike izazove za Hrvatsku. U posljednjih desetak godina Hrvatska ima jak ugled na svjetskom turističkom tržištu i postala je jedna od značajnijih turističkih destinacija Mediterana.

Budući pravci razvoja turizma Hrvatske određeni su i smjerom kretanja razvoja turizma na globalnom turističkom tržištu. Ističu se oni koji su vezani za održiv razvoj i pristupačan turizam, ljudske resurse i digitalizaciju poslovanja. Međusobni utjecaj turizma i klimatskih promjena vrlo je izražen. Klima je važan čimbenik razvoja turizma i atraktivnosti turističke destinacije. Globalne klimatske promjene izazivaju veliku zabrinutost cijelog stanovništva i potrebno je ulagati velike napore kako bi se minimizirali negativni učinci turizma na okoliš, očuvali resursi za razvoj turizma, ali i kvalitetan život budućih generacija.

Kako bi osigurala daljnji trend rasta i razvoja turističkog sektora Hrvatska se odlučila na reformu upravljanja razvojem turizma koja se sastoji od izrade strateških dokumenata, uspostave sustava prikupljanja podataka, definiranja alata za upravljanje razvojem i donošenja Zakona o turizmu.

Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine (NN 13/21)<sup>30</sup> objavljena je u veljači 2021. i predstavlja okvir za izradu svih akata strateškog planiranja na nacionalnoj razini, čime se osigurava usklađenost javnih politika i međusobnu povezanost predviđenih programa i mjera. Nacionalnim planom oporavka i otpornosti 2021. - 2026.,<sup>31</sup> koji je objavljen u srpnju 2021., u okviru komponente Gospodarstvo definiran je opći cilj „Uspostava učinkovitog sustava razvoja održivog, inovativnog i otpornog turizma“. U okviru navedenog općeg cilja predviđene su sljedeće reforme i investicije, a za koje su osigurana sredstva:

- Reforme:

### C1.6. R1 Povećanje otpornosti i održivosti turističkog gospodarstva

---

<sup>30</sup> Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html) (pristupljeno 8.7.2024.)

<sup>31</sup> Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. - 2026 , <https://planoporavka.gov.hr/> (pristupljeno 8.7.2024.)

- Investicije:

C1.6. R1-I1 Regionalna diverzifikacija i specijalizacija hrvatskog turizma kroz ulaganja u razvoj turističkih proizvoda visoke dodane vrijednosti

C1.6. R1-I2 Jačanje održivosti te poticanje zelene i digitalne tranzicije poduzetnika u sektoru turizma,

C1.6. R1-I3 Jačanje kapaciteta sustava za otporan i održiv turizam.

U srpnju 2022. objavljen je temeljni akt strateškog planiranja turizma pod nazivom „Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine,”<sup>32</sup> usklađen s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. i Nacionalnim planom oporavka i otpornosti 2021. – 2026., kao i ključnim europskim dokumentima. Strategijom su definirani strateški ciljevi, koji ujedno doprinose realizaciji ciljeva održivog razvoja Agende 2030 Ujedinjenih naroda, i to sljedeći: cjelogodišnji i regionalno uravnoteženiji turizam, turizam uz očuvan okoliš, prostor i klimu, konkurentan i inovativan turizam i otporan turizam.

Na temelju koncepcije Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine, u lipnju 2023. objavljen je jedan od ključnih dokumenata kojim se definira nacionalni turistički marketing Republike Hrvatske pod nazivom „Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma za razdoblje 2023.- 2027. (izvršni sažetak)”<sup>33</sup> (u daljnjem tekstu: SMOPHT). SMOPHT donosi detaljne upute za razvoj, repositioniranje, rebranding i promociju hrvatskog turizma u razdoblju od četiri godine, s krajnjim ciljem pozicioniranja Hrvatske kao jedne od najkonkurentnijih turističkih destinacija svijeta.

U skladu sa Strategijom razvoja održivog turizma do 2030. godine i drugim aktima strateškog planiranja, u kolovozu 2023. godine objavljen je Nacionalni plan razvoja održivog turizma do 2027. godine.<sup>34</sup> Nacionalni plan razvoja održivog turizma omogućit će transformaciju turizma u skladu sa načelima održivosti, procesima digitalne

---

<sup>32</sup> Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine (NN 2/23), [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) (pristupljeno 8.7.2024.)

<sup>33</sup> Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma za razdoblje 2023.- 2027 <https://www.htz.hr/hr-HR/opce-informacije/regulativa/strateski-i-programski-dokumenti> (pristupljeno 8.7.2024.)

<sup>34</sup> Nacionalni plan razvoja održivog turizma do 2027, [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2023\\_dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20odr%C5%BDivog%20turizma%20do%202027.%20godine%20i%20Akcijski%20plan%20do%202025.%20godine.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2023_dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20odr%C5%BDivog%20turizma%20do%202027.%20godine%20i%20Akcijski%20plan%20do%202025.%20godine.pdf) (pristupljeno 8.7.2024.)

transformacije i usklađivanja sa zelenim politikama i jačanjem otpornosti turističkog sustava. Nacionalni plan razvoja održivog turizma do 2027. godine po svom sadržaju i temeljnom konceptu srednjoročni je akt strateškog planiranja kojim se pobliže definira provedba strateških ciljeva Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine i doprinosi ostvarivanju pokazatelja učinka Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine i Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. – 2026.

Osnovni cilj sveobuhvatne reforme upravljanja razvojem turizma je uspostaviti organizacijski i pravni okvir za upravljanje razvojem turizma u smjeru održivosti. Kako bi se zaokružilo definiranje razvoja održivog turizma, nakon svih objavljenih strateških dokumenata, objavljen je 27. prosinca 2023. Zakon o turizmu (NN 156/23), a stupio je na snagu 1. siječnja 2024.

Donošenjem Zakona o turizmu kao krovnog zakona koji uređuje upravno područje turizma, a koji ujedno predstavlja i okvir za praćenje i razvoj turizma uspostavlja se sustav praćenja i analize podataka, sektorski specifičan sustav poticanja ulaganja u turizmu, praćenja i analize ulaganja, definiraju se uloge ključnih dionika u razvoju turizma i međuresorna suradnja te definiraju pokazatelji i standardi osiguravanja održivosti turizma (osobito zelenih i digitalnih standarda).

Zakon predviđa i donošenje niza podzakonskih akata, pravilnika: o pokazateljima za praćenje razvoja i održivosti turizma, o metodologiji izračuna prihvatnog kapaciteta, o metodologiji izrade plana upravljanja destinacijom. Navedeni pravilnici su u postupku donošenja te će se njima omogućiti dodatni alati za proces reorganizacije i upravljanja turizmom koji je usmjeren k održivosti. Svaki grad ili općina moći će definirati i vrlo jasno profilirati svoju destinaciju i odlučiti kakva destinacija žele biti, upravljati strukturom i brojem smještajnih kapaciteta.

Također, ove godine (travanj, 2024.) osnovan je Centar za održivi turizam u Hrvatskoj u suradnji sa Svjetskom organizacijom za turizam (UNWTO). Centar za održivi turizam je javna ustanova koja će se u svom radu orijentirati na istraživanja i razvoj koji se odnose na održive politike u turizmu, promicanje održivog turizma, izradu smjernica i preporuka za razvoj održivog turizma, dijeljenje znanja i najboljih praksi za održivi turizam kao i prijenos znanja o upravljanju razvojem održivog turizma.

## **4.1. Zakon o turizmu**

Zakonom o turizmu „uređuje se sustav turizma, upravljanje razvojem turizma u smjeru održivosti, osiguravanje održivosti, sektorski specifičan sustav poticanja ulaganja u turizmu, zaštita i valorizacija resursne osnove te ostala pitanja od značaja za turizam.“<sup>35</sup> Sustav turizma čine turistička destinacija, djelatnosti i usluge u turizmu te dionici.

### **4.1.1. Razvoj turizma u smjeru održivosti**

Razvoj turizma u smjeru održivosti je proces unaprjeđenja sustava turizma koji se temelji na prepoznavanju, poticanju i upravljanju razvojnim potencijalima uz održivo i odgovorno korištenje prostora, prirodnih, društvenih i gospodarskih resursa, kulturne baštine te unaprjeđenja uvjeta života lokalnog stanovništva i boravka turista u destinaciji.

Radi praćenja razvoja turizma u smjeru održivosti uspostavlja se indeks turističke razvijenosti i sustav pokazatelja održivosti. Indeks turističke razvijenosti je pokazatelj koji se računa kao prilagođeni prosjek standardiziranih vrijednosti društveno-gospodarskih pokazatelja radi mjerenja stupnja turističke razvijenosti jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave u određenom razdoblju. Prema indeksu turističke razvijenosti, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave mogu se razvrstati u kategorije I, II, III, IV i 0. U kategoriju I spadaju turistički najrazvijenija područja, a u kategoriju 0 područja bez turističke aktivnosti. Izračun indeksa turističke razvijenosti provodi se svake godine za prethodnu godinu, na razini jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Pokazatelji održivosti destinacije mjere utjecaje turizma na gospodarske, društvene, okolišne i prostorne aspekte održivosti destinacije i prate se slijedeći pokazatelji: zadovoljstvo lokalnog stanovništva turizmom, zadovoljstvo turista destinacijom, pristupačnost destinacije, sigurnost destinacije, održivo upravljanje destinacijom,

---

<sup>35</sup> Zakon o turizmu (NN br. 156/23), [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_12\\_156\\_2382.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_12_156_2382.html) (pristupljeno 8.7.2024.)



upravljanje vodnim resursima, gospodarenje otpadnim vodama, gospodarenje otpadom, zaštita bioraznolikosti, održivo upravljanje energijom, ublažavanje i prilagodba klimatskim promjenama, održivo upravljanje prostorom, turistički promet, turistička infrastruktura, poslovanje gospodarskih subjekata u turizmu.<sup>36</sup>

#### **4.1.2. Osiguranje održivosti**

Održivost razvoja turizma na razini destinacije prati turistička zajednica, a provodi se kroz aktivnosti prikupljanja, praćenja i analize podataka o pokazateljima održivosti i drugim podacima vezanim uz turizam i utjecaj turizma na druge djelatnosti te o raspoloživoj infrastrukturi i sociodemografskim pokazateljima. Podaci se dostavljaju putem integriranog informacijskog sustava turizma i dužni su ih dostavljati svi dionici u turizmu.

Izračun prihvatnog kapaciteta destinacije izrađuju turističke zajednice na području jedinice lokalne samouprave koja je prema indeksu turističke razvijenosti razvrstana u kategoriju I i II. Prihvatni kapacitet destinacije je broj turista koji mogu posjetiti turističku destinaciju u isto vrijeme, ne uzrokujući pritom neprihvatljive poremećaje fizičke, gospodarske i sociokulturne okoline te smanjenje u zadovoljstvu posjetitelja. Izračun prihvatnih kapaciteta destinacije predstavlja stručnu podlogu pri prostornom planiranju jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave za koju se izrađuje.

Elektroničke usluge iz područja turizma i ugostiteljstva i baze podataka objedinjuju se u integriranom informacijskom sustavu turizma koji vodi tijelo državne uprave nadležno za turizam. Integrirani informacijski sustav turizma sastoji se od elektroničkih alata: elektroničkih postupaka registracije obavljanja djelatnosti i pokretanja poslovanja u području turizma i ugostiteljstva, Središnjeg turističkog registra, sustava za dodjelu potpora u turizmu, sustava za prijavu i odjavu turista, turističko-informacijskog portala i drugih e-usluga i baza podataka te sustava za analizu podataka vezanih uz praćenje i vrednovanje održivosti.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.

### **4.1.3. Upravljanje destinacijom**

Sustav upravljanja destinacijom čini sustav turističkih zajednica i ostali dionici. Sustav turističkih zajednica čine Hrvatska turistička zajednica te lokalne i regionalne turističke zajednice. Hrvatska turistička zajednica kao nacionalna turistička organizacija koordinira marketinške aktivnosti svih turističkih zajednica. Turističke zajednice imaju ulogu i obvezu upravljanja turističkom destinacijom, marketingom i praćenjem održivosti razvoja turizma u Republici Hrvatskoj.

Uloga turističke zajednice u upravljanju destinacijom je planiranje i provedba mjera turističke politike, razvoj destinacije i praćenje ostvarenih ciljeva kroz upravljanje svim elementima koji čine destinaciju. Elementi turističke destinacije su: prostor, javna turistička infrastruktura, poslovna turistička infrastruktura, komunalna infrastruktura, turističke atrakcije, ljudski resursi, prirodna i kulturna dobra, identitet i imidž, javne usluge i servisi i promet.

Obveze turističke zajednice u upravljanju destinacijom su slijedeće: integrirano upravljanje destinacijom na temelju plana upravljanja destinacijom, upravljanje turističkim tokovima, suradnja s jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave u unaprjeđenju razvoja destinacije, suradnja s tijelom državne uprave nadležnim za turizam u razvoju turističke politike, podrška drugim tijelima državne uprave u poslovima od značaja za razvoj destinacije, druge obveze kojim se uređuje sustav turističkih zajednica.

Turistička zajednica izrađuje plan upravljanja destinacijom za razdoblje od četiri godine. U izradu plana upravljanja turistička zajednica dužna je uključiti jedinicu lokalne i područne (regionalne) samouprave, javne ustanove i trgovačka društva u vlasništvu jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i Republike Hrvatske, udruge koje izravno sudjeluju u kreiranju destinacijskog lanca vrijednosti u turizmu, nadležna tijela za prostorno planiranje, zdravstvo i kulturu, kao i druge dionike važne za planiranje razvoja turizma u destinaciji. Plan upravljanja određuje smjer razvoja destinacije u skladu s aktima strateškog planiranja, prostornim planovima, planom upravljanja kulturnim dobrima i drugim važećim planovima i propisima, a sadrži: analizu stanja, popis resursne osnove, pokazatelje održivosti na razini destinacije,

razvojni smjer s mjerama i aktivnostima potrebnim za njegovo ostvarenje, prijedlog smjernica i preporuka za razvoj ili unaprjeđenje destinacije, popis projekata koji pridonose provedbi mjera potrebnih za doprinos ostvarenju pokazatelja održivosti na razini destinacije, popis projekata od posebnog značaja za razvoj destinacije.

Integrirano upravljanje destinacijom provodit će se kroz razvoj turističkih proizvoda, koordinaciju s ostalim dionicima u osiguravanju infrastrukture, kao i razvoj ljudskih potencijala, uz prethodnu analizu stanja i potreba destinacije, postojećih elemenata destinacije, osobito razine digitalizacije, pristupačnosti i održivosti te identificiranje potencijala na kojima se može graditi razvoj. Turistička zajednica u integriranom upravljanju destinacijom ima ulogu okupljanja i koordinacije dionika i marketinške potpore, a radi osmišljavanja i razvoja proizvoda.<sup>38</sup>

#### **4.1.4. Sustav poticanja**

Osnova za donošenje poticajnih mjera namijenjenih djelatnostima u turizmu i ekosustavu turizma je sektorski specifičan program poticanja. Svrha poticajnih mjera je osiguranje ključnih strateških ciljeva razvoja turizma u smjeru održivosti koji se odnose na: ravnomjeran cjelogodišnji i prostorno uravnoteženiji razvoj turizma, društveno i okolišno održivi razvoj turizma, razvoj konkurentnog i inovativnog turizma, i povećanje otpornosti djelatnostima u turizmu na vanjske utjecaje. Poticajne mjere su mjere državnih potpora i mjera uspostave institucionalnog okvira za upravljanje razvojem turizma u smjeru održivosti.

Poticajnim mjerama poticat će se slijedeće aktivnosti: ulaganja u turističke proizvode više dodane vrijednosti i inovativne destinacijske ponude, ulaganja u javnu turističku infrastrukturu i razvoj turističke ponude, unaprjeđenje prometne povezanosti, ulaganja u zelenu i plavu tranziciju, ulaganja u stjecanje novih znanja, vještina i povećanje stručnih kompetencija u cjelokupnom sustavu turizma, ulaganja u unaprjeđenje strukture i kvalitete smještajnih, ugostiteljskih, sportsko-rekreativnih, zabavnih i ostalih kapaciteta, ulaganja u nautički i čarterski turizam, ulaganja u nove projekte i pothvate

---

<sup>38</sup> Ibid.

u sustavu turističke ponude, ulaganja u inovativne projekte mikro i malih te srednjih poduzetnika u sustavu turizma, kao i u djelatnostima u cjelokupnom lancu vrijednosti turizma, ulaganja u inovacije i digitalnu transformaciju turizma, ulaganja u mjere koje će dodatno jačati sigurnost i otpornost turizma u Republici Hrvatskoj.<sup>39</sup>

#### **4.2. Strategija razvoja održivog turizma Republike Hrvatske do 2030.**

Zakonom o turizmu utvrđeno je da strateško planiranje u održivom razvoju turizma na nacionalnoj razini ostvaruje donošenjem i provedbom nacionalne strategije razvoja turizma i nacionalnog plana razvoja održivog turizma. Jedinice lokalne i regionalne samouprave moraju imati usklađene akte strateškog planiranja u održivom razvoju turizma s aktima nacionalne strategije razvoja turizma.

Republika Hrvatska izradila je akt strateškog planiranja pod nazivom „Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine“<sup>40</sup>. Strategija je usklađena s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine i temeljnim dokumentima i politikama Europske unije i Republike Hrvatske, uključujući Nacionalni plan oporavka i otpornosti te doprinosi ostvarenju ciljeva održivog razvoja UN Strategije 2030. Izrađena je u suradnji s predstavnicima ključnih dionika hrvatskog turizma, ministarstava i drugih odgovarajućih institucija.

Strategijom razvoja održivog turizma Republike Hrvatske do 2030. godine definirana je vizija: „Poštujući prirodno i kulturno nasljeđe i jedinstveni identitet svih regija, stvorit ćemo održiv cjelogodišnji turizam poželjan za investicije, rad i život, koji doprinosi skladnom gospodarskom razvoju Hrvatske.“<sup>41</sup> Temeljem detaljne analize stanja turizma u Republici Hrvatskoj (korišteni podaci iz 2019. godine, kao posljednje pretpandemijske godine), utvrđeno je deset najvažnijih izazova hrvatskog turizma, koje prikazuje Tablica 2.

---

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine (NN 2/23), [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) (pristupljeno 8.7.2024.)

<sup>41</sup> Ibid.

**Tablica 2. Analiza stanja turizma u Republici Hrvatskoj**

Ključni izazovi	Razvojna potreba	Strateški cilj	Prioritetno područje	
Vremenska i prostorna neujednačenost	Ublažiti sezonalnost turističkih aktivnosti	Cjelogodišnji i regionalno uravnoteženiji turizam	Razvoj uravnoteženijeg i uključivog turizma	
	Kreirati ponudu visoke dodane vrijednosti i ojačati lanac vrijednosti u turizmu i povezanim djelatnostima		Prostorno ravnomjernije raspoređen turistički promet	
	Osigurati ravnomjerniji regionalni turistički razvoj		Razvoj posebnih oblika turizma i strukturirani razvoj proizvoda	
	Unaprijediti domaću i međunarodnu prometnu povezanost		Unapređenje domaće i međunarodne prometne povezanosti	
	Kvaliteta života i dobrobit lokalnog stanovništva		Unaprijediti kvalitetu života lokalnog stanovništva u turističkim destinacijama	Repozicioniranje Hrvatske kao cjelogodišnje autentične destinacije održivog turizma
			Osigurati kvalitetna i održiva radna mjesta lokalnom stanovništvu u cjelokupnom lancu vrijednosti turizma	Stvaranje boljih uvjeta života i rada
Nepovoljan utjecaj turizma na prostor, okoliš i prirodu	Smanjiti opterećenja iz turizma na sastavnice prostora, okoliša i prirodu uz poticanje kružnog gospodarstva	Turizam uz očuvan okoliš, prostor i klimu	Smanjenje opterećenja iz turizma na sastavnice okoliša i prirodu	
Nepovoljan međuodnos turizma i klimatskih promjena	Smanjiti međusobni negativan utjecaj turizma i klimatskih promjena		Smanjenje negativnog utjecaja turizma na prostor	
Nedostatni ljudski potencijali u brojnosti i kvaliteti Neadekvatna struktura i kvaliteta smještajnih kapaciteta Nepovoljno poslovno i investicijsko okruženje Prilagodba ubrzanim tehnološkim promjenama u turizmu	Osigurati kvalitetne ljudske potencijale u turizmu	Konkurentan i inovativan turizam	Jačanje ljudskih potencijala u turizmu	
	Unaprijediti strukturu i kvalitetu smještajnih kapaciteta		Unaprjeđenje strukture i kvalitete smještajnih kapaciteta	
	Osigurati poticajno poslovno i investicijsko okruženje		Osiguranje poticajnog poslovnog okruženja	
	Osigurati inovativnu i digitalnu transformaciju turizma		Poticanje inovacija i digitalne transformacije turizma	
Nedovoljno učinkovit zakonodavni i upravljački okvir Utjecaj kriza na turizam te promjene ponašanja i potreba turista	Unaprijediti model upravljanja razvoja održivog turizma	Otporan turizam	Unaprjeđenje zakonodavnog okvira	
	Uključivati lokalne zajednice u procese donošenja odluka o razvoju održivog turizma		Unaprjeđenje sustava turističkih zajednica	
	Razviti sustav prikupljanja podataka i planiranja		Unaprjeđenje sustava praćenja podataka	
	Očuvati i unaprijediti poziciju Hrvatske kao sigurne turističke destinacije		Odgovor na promjene trendova i potreba Jačanje mehanizama za osiguravanje sigurnosti	

Izvor: Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine (NN 2/23), [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) (pristupljeno 8.7.2024.)

Na temelju utvrđenih izazova prepoznate su razvojne potrebe i potencijali, te u su definirana četiri strateška cilja razvoja održivog turizma Hrvatske. To su:

- Cjelogodišnji i regionalno uravnoteženiji turizam

- Turizam uz očuvan okoliš, prostor i klimu
- Konkurentan i inovativan turizam
- Otporan turizam.

Na temelju Strategije razvoja održivog turizma Republike Hrvatske do 2030. izrađen je Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma za naredno plansko razdoblje. Detaljnije ga se opisuje u nastavku.

#### **4.3. Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma za razdoblje 2023.- 2027 (SMOPHT)**

Na temelju koncepcije Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine objavljen je jedan od ključnih dokumenata kojim se definira nacionalni turistički marketing Republike Hrvatske pod nazivom „Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma za razdoblje 2023.- 2027 (SMOPHT).“<sup>42</sup> SMOPHT donosi detaljne upute za razvoj, repozicioniranje, rebranding i promociju hrvatskog turizma u razdoblju od četiri godine, s krajnjim ciljem pozicioniranja Hrvatske kao jedne od najkonkurentnijih turističkih destinacija svijeta. Provedena je detaljna analiza koja je dovela do identifikacije 22 glavna elementa, za koja je razvijeno 19 strateških smjernica te 23 inicijative koje treba provesti.

Vizija Strateškog marketinškog i operativnog plana hrvatskog turizma glasi: „Hrvatska će do 2027. i poslije biti prepoznata kao održiva destinacija visoke vrijednosti, koja će u cilju unaprjeđenja kvalitete života domaćeg stanovništva nuditi širok spektar autentičnih i kvalitetnih turističkih doživljaja, različitim segmentima turističke potražnje.“<sup>43</sup> U nastavku se daje analiza stanja hrvatskog turizma.

---

<sup>42</sup> Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma za razdoblje 2023.- 2027 <https://www.htz.hr/hr-HR/opce-informacije/regulativa/strateski-i-programski-dokumenti> (pristupljeno 8.7.2024.)

<sup>43</sup> Ibid.

### **4.3.1. Analiza stanja**

Hrvatski turizam bilježi kontinuirani rast, ali način njegova razvoja dugoročno je neodrživ. Trenutni poslovni model, prekomjerna izgradnja i masovni turizam u sve većem broju obalnih odredišta, nepovoljna smještajna struktura s eksplozivnim rastom nekretnina za kratkoročni turistički najam te sve manji udio hotelskog smještaja dovode do pozicioniranja Hrvatske kao destinacije niske dodane vrijednosti. Takav model usporava provedbu prijeko potrebnih investicija i otežava privlačenje kvalitetne radne snage.

Najveći dio smještajnih kapaciteta su nekretnine za kratkoročni turistički najam u uskom obalnom pojasu. Te su nekretnine popunjene tek 60-ak dana na godinu i ne pridonose tamošnjim zajednicama izvan tog razdoblja, a istovremeno jako opterećuju destinaciju i u pravilu smanjuju njezinu atraktivnost i konkurentnost. Navedeno je glavni razlog jačanja problema masovnog turizma ljeti na obali te nemogućnosti produljenja sezone izvan ljetnih mjeseci. U manje od dvadeset godina Hrvatska je udvostručila broj turističkih kreveta, na njih gotovo dva milijuna, a infrastruktura je malo napredovala. Pritom je udio hotelskih kreveta pao na 9,5 % ukupnih smještajnih kapaciteta, što je najnepovoljnije na Sredozemlju. Sve druge uspješne turističke sredozemne zemlje imaju puno veće udjele hotelskog smještaja, što je povezano s većom turističkom potrošnjom i manjim utjecajem na okoliš i stanovništvo. Hrvatska bi zbog održivosti trebale težiti ravnomjernijem raspoređivanju prometa tijekom cijele godine, poticanju povećanja udjela organiziranog smještaja i stvoriti uvjete lokalnim zajednicama za kvalitetnije upravljanje turističkim razvojem.

Hrvatska je do 2019. ostvarivala brzi rast turističkog prometa, dosegnuvši 20,2 milijuna dolazaka i 95,6 milijuna noćenja (u 2019.), čime je rizik daljnjeg neodrživog rasta postao značajan. Strateškom analizom identificirano je deset glavnih implikacija za hrvatski turistički marketing i ulogu HTZ a (Tablica 3.)

**Tablica 3. Deset glavnih implikacija za hrvatski turistički marketing i ulogu HTZ**

1.	Hrvatska ima puno mogućnosti za unaprjeđenje	Prilike za poboljšanja poslovanja nalaze se u aktivnostima vezanim uz razvoj tržišta te bolje definiranje vrijednosti za turiste, što će biti ključno za repozicioniranje i izbjegavanje nepovoljnog pozicioniranja Hrvatske kao destinacije masovnog turizma
2.	Potreba za učinkovitijim marketinškim procesima i uporabom novih digitalnih tehnologija	Potrebno je unaprijediti i povećati učinkovitost svih marketinških aktivnosti vezanih uz promociju Hrvatske kao turističke destinacije. Potrebno je unaprijediti planiranje aktivnosti, operativne procese i odnose među dionicima. U provođenju marketinških aktivnosti koristiti alate poput burze turističkih usluga, metode marketing analitike. Cilj je poboljšati proces planiranja kroz predikcije, potaknuti distribuciju turističke ponude, omogućiti praćenje turista na putanji od ideje do realizacije putovanja u Hrvatsku, kao i praćenje zadovoljstva odmorom u Hrvatskoj.
3.	Dizajn vrijednosti iziskuje ozbiljan angažman	Hrvatska još uvijek nije u ovu marketinšku komponentu uložila dovoljno truda, a na taj način omogućit će se povećanje prihoda i privlačenje turista koji ostvaruju veću potrošnju.
4.	Hrvatski sustav brendova u turizmu	HTZ bi trebao, u suradnji s ostalim dionicima, razvijati i učinkovito upravljati hrvatskim sustavom turističkih brendova koji uključuje destinacijske, proizvodne i druge vrste oznaka.
5.	Nastavak PPS programa	Nastavak provedbe PPS programa ambiciozan je projekt kojem je cilj povećanje profitabilnosti. Projekt treba eksperimentalno nastaviti u 2 do 3 odabrane destinacije, prije prijenosa iskustava i implementacije u širem obujmu na području cijele Hrvatske.
6.	Repozicioniranje Hrvatske kao turističke destinacije	U bliskoj budućnosti biti će neophodno uložiti značajan trud u repozicioniranje Hrvatske kao turističke destinacije, vežući Hrvatsku uz set stavova i percepcija koji će biti geografski i vremenski te motivacijski heterogeniji.
7.	Marketing u službi održivosti / alat promišljenog rasta	Novi marketinški pristup HTZ-a mora biti usklađen s održivošću i promišljenim rastom. Marketinške aktivnosti trebaju biti usmjerene na održiv i odgovoran turizam visoke dodane vrijednosti te promociju turističke ponude izvan razdoblja glavne ljetne sezone. Brend Hrvatske potrebno je snažnije vezati uz stavove i percepcije koje se odnose na očuvanje okoliša, lokalnu kulturu, običaje i način življenja, proizvode iz neposrednog okruženja destinacija itd.
8.	Razvoj pristupa „Marketinškog dijamanta“	HTZ u suradnji s ostalim dionicima turističkog sektora mora slijediti pristup i obrasce vrhunskog marketinga (Marketinški dijamant) koji uključuje odgovarajuće alate, definirane odnose i načine suradnje dionika koji sudjeluju u promociji hrvatskog turizma, kao i financijsku suradnju. Cilj je unaprjeđenje relevantnosti, inovativnosti i kreativnosti marketinških aktivnosti svih dionika u turizmu.
9.	Redefiniranje i jasno određivanje uloge, odgovornosti i ovlasti HTZ-a	HTZ mora osnažiti svoju lidersku poziciju pri čemu uloga, organizacijska struktura i procesi te doprinos HTZ-a promociji hrvatskog turizma trebaju biti relevantni, jasni i razumljivi svim dionicima turističkog sektora. Isto razumijevanje potrebno je postići i na razini same organizacije. HTZ mora uskladiti komunikaciju s marketinškim ciljevima i ciljevima brendiranja te unaprijediti poslovanje, usmjeravajući ga prema ostvarenju rezultata
10.	Usklađivanje organizacijske strukture HTZ-a sa strategijom	Neusklađenost organizacija sa strategijama razlog je zbog kojeg 70 % implementacija strategija nije uspješno. Najvažnija inicijativa je usklađivanje organizacije sa strategijom te ova inicijativa zahtjeva najveći prioritet.

Izvor: Rad autora na temelju podataka iz dokumenta „Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma za razdoblje 2023.-2027 (SMOPHT)“ <https://www.htz.hr/hr-HR/opce-informacije/regulativa/strateski-i-programski-dokumenti> (pristupljeno 8.7.2024.)

Strateškom analizom utvrđena su 22 glavna elementa na koja se najbitnije fokusirati kod primjene SMOPHT (Tablica 4.).



**Tablica 4.** 22 glavna elementa na koja se najbitnije fokusirati kroz primjenu SMOPHT

1.	Iznimna ljepota priobalja, mora, sela i otoka
2.	Prilika za poboljšanje i proširenje vrijednosnog prijedloga turističke ponude Hrvatske
3.	Prilika za poboljšanje suradnje HTZ-a i dionika iz industrije
4.	Prilika za digitalizaciju radnih procesa HTZ-a, kako bi se poboljšala učinkovitost i optimizirala suradnja s dionicima turističke industrije
5.	Prilika da HTZ pruži veću vrijednost dionicima u turističkoj industriji te da ojača lidersku poziciju u okviru sustava turističkih zajednica
6.	Prekomjerno oslanjanje na manji broj emitivnih tržišta
7.	Privlačenje segmenata potrošača koji ostvaruju nižu potrošnju
8.	Prekratka turistička sezona
9.	Pretjerana koncentracija turizma u priobalju Jadran
10.	Niska snaga brenda na pojedinim emitivnim tržištima
11.	Neadekvatna razina dizajna i upravljanja sustavom brendova
12.	Neusklađenosti između komunikacijskih napora i marketinških ciljeva
13.	Nedostatna inovativnost i kreativnost u komunikaciji
14.	Nedostatak edukacijskih marketinških programa
15.	Nedostatno korištenje informacija o tržištima i potrošačima
16.	Ograničena dostupnost marketinških resursa
17.	Suboptimalna organizacijska struktura i upravljanje
18.	Organizacijska struktura HTZ-a nije usklađena s operativnim potrebama provedbe strategije
19.	Visoki rizik od pozicioniranja Hrvatske kao jeftine turističke destinacije, s problemom prekomjernog turizma
20.	Nedovoljno razumijevanje načela osnovne strategije
21.	Nepostojanje sustava modernog praćenja zadovoljstva turista kroz cijeli ciklus realizacije putovanja
22.	Nedostatna usmjerenost na rezultat i primjenu pristupa utemeljenog na usporedbi troškova i koristi

Izvor: Rad autora na temelju podataka iz dokumenta „Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma za razdoblje 2023.- 2027 (SMOPHT)“ <https://www.htz.hr/hr-HR/opce-informacije/regulativa/strateski-i-programski-dokumenti> (pristupljeno 8.7.2024.)

U nastavku su detaljnije pojašnjene strateške smjernice za unaprjeđenje učinkovitosti marketinških aktivnosti.

#### **4.3.2. Strateške smjernice za unaprjeđenje učinkovitosti marketinških aktivnosti**

Za unaprjeđenje učinkovitosti marketinških aktivnosti razvijeno je 19 strateških smjernica koje su grupirane u pet različitih tema. To su:

##### **1. tema: Izuzetan turistički doživljaj.**

- **Strateška smjernica 1. Formiranje tima za dizajn vrijednosti s ciljem stvaranja nove, razlikovne vrijednosti za potencijalne turiste**

Potrebno je primijeniti proces dizajna vrijednosti, kako bi se kontinuirano koristile mogućnosti razvoja na temelju ideja i koncepata koji doprinose kvaliteti iskustva turista i ublažavanju utjecaja čimbenika koji umanjuju kvalitetu turističkog iskustva osiguravajući time razlikovnu i dodanu vrijednost hrvatskom turizmu. Predlaže se razvoj sustava oznaka poput "Prepoznatljivih iskustava" jedinstvenih doživljaja za različite segmente ponude. Navedeni prijedlozi doprinijet će jačanju snage brenda, produljenju sezone i povećanju prihoda od turizma.

- **Strateška smjernica 2. Nastavak programa "PPS destinacija"**

Potrebno je nastaviti PPS program, unaprijeđen temeljem iskustava i saznanja iz prethodnog plana (SMPHT 2014-2020), bolje definirati kriterije za ulazak destinacija u program "PPS destinacija", i predložiti jasne mjere potpore i obrasce suradnje, uz uspostavljanje odgovarajućeg promotivnog plana te nastavak aktivnosti i suradnje s partnerima, s ciljem poticanja, održavanja i unaprjeđenja zračne povezanosti/dostupnosti tijekom predsezone i posezone. Dulja sezona donosi veće prihode od turizma, konkurentnija i atraktivnija radna mjesta i manju nezaposlenost.

- **Strateška smjernica 3. Poticanje aktivnosti s ciljem ostvarivanja većeg prihoda po turistu u Hrvatskoj**

Nužno je povećati prihode po turistu, nudeći prijedloge adekvatne dodane vrijednosti, uz učinkovitije komuniciranje. Aktivnosti promocije visokokvalitetnih turističkih proizvoda i usluga turistima koji se već nalaze u destinaciji, s ciljem povećanja potrošnje kroz prodaju dodatnih proizvoda i usluga i impulsnu kupnju u svim vrstama smještaja, ugostiteljskih objekata i objekata ostalih pružatelja turističkih usluga.

Privlačenje turista više platežne moći doprinijet će smanjenju sezonalnosti i povećanju prihoda od turizma.

- **Strateška smjernica 4. Poticanje turističkog prometa u nerazvijenim destinacijama**

Potrebno je podržati razvoj održivih turističkih proizvoda i iskustava u nerazvijenim područjima, promovirajući kontinentalnu Hrvatsku, njezine glavne turističke atrakcije, kao i manje destinacije u zaleđu obale. Osmisliti novi brend za turističku ponudu kontinentalne Hrvatske koja će se ponuditi tržištu kroz transakcijske kanale, ovisno o mogućnostima eventualne prodaje turističkih proizvoda i usluga. Ove inicijative će obogatiti ponudu Hrvatske i ublažiti percepciju države kao destinacije dominantnog proizvoda sunca i mora te prekomjernog turizma na obali.

## **2. tema: Promišljena komunikacija vrijednosti.**

- **Strateška smjernica 5. Repozicioniranje Hrvatske u skladu s konceptom „ljepote“**

Izvanrednu ljepotu destinacije treba smatrati konkurentskom prednošću Hrvatske i koristiti je kao čimbenik tržišnog pozicioniranja. Takvo pozicioniranje koristit će za otklanjanje slabosti, poput kratke sezone, niske prosječne potrošnje po turistu itd. Navedeno će omogućiti uspostavu znatno učinkovitijeg sustava brendiranja Hrvatske kao turističke destinacije.

- **Strateška smjernica 6. Implementacija učinkovitog nacionalnog sustava turističkih brendova**

Kako bi se uspostavili odnosi i pravila koordinacije između različitih vrsta i razina brendova, potrebno je osmisliti nacionalni sustav brendiranja u turizmu. Također, potrebna je i revizija glavne web stranice, s ciljem usklađenog predstavljanja svih turističkih brendova Hrvatske. Navedeno obuhvaća destinacijske brendove, brendove poduzeća, turističkih proizvoda itd.

- **Strateška smjernica 7. Usklađenost komunikacijskih napora i marketinških ciljeva putem provedbe integriranog plana marketinške komunikacije**

Komunikacija se mora orijentirati prema provedbi temeljnih strateških i marketinških ciljeva, čime se smanjuju troškovi ulaganja te je potrebno usmjeriti sve komunikacijske

napore na tri cilja: jačanje branda, produljenje sezone i povećanje prosječne potrošnje turista. Voditelj procesa implementacije strategije pratit će usklađenost svih elemenata komunikacije sa strateškim ciljevima i bit će odgovoran za usklađenosti marketinških ciljeva i korištenih komunikacijskih poruka.

- **Strateška smjernica 8. Poticanje kreativnosti i inovacije u provedbi marketinških aktivnosti HTZ-a**

Kreativnost i inovacije u komunikaciji doprinose postizanju zadanih strateških ciljeva i potiču poslovanje svih dionika u turizmu te je potrebno uspostaviti mehanizme poticanja i nagrađivanja marketinških inovacija i inovativnih kreativnih komunikacijskih rješenja u Hrvatskoj (nagradni programi, kreativne agencije, kreativni centri i sl.). HTZ treba vrednovati ponuđena rješenja, kako bi se uspostavila pozitivna praksa primjene inovacija u području komunikacijskih rješenja.

### **3. tema: Poticanje marketinških aktivnosti tvrtki, turističkih zajednica i partnera**

- **Strateška smjernica 9. Jačanje nacionalnog turističkog brenda u odabranim geozonama**

Jak brend doprinosi dodatnom interesu za posjet Hrvatskoj, promiče ostvarenju strateških ciljeva i potiče dionike na poslovanje s Hrvatskom i zato je potrebno zajedničko djelovanje u pet područja: oglašavanje, odnosi s medijima, treninzi za turističku industriju, unaprjeđenje sustava oblikovanja informacija o destinaciji i inovativno korištenje online komunikacijskih kanala.

- **Strateška smjernica 10. Poticanje B2B marketinških suradnji**

Konkurentnost hrvatskog turizma i stupanj zadovoljstva dionika povećat će se usklađivanjem marketinških i komunikacijskih napora i zato je bitno unaprijediti model marketinških suradnji. Kako bi se to postiglo, potrebno je pravovremeno javno predstaviti strategije, godišnje marketinške planove i komunikacijske aktivnosti HTZ-a. Nadalje, potrebno je kreirati suradničku B2B platformu, kako bi se osigurao protok informacija prema dionicima u turističkom sektoru, postigla veća uključenost i informiranost dionika o ključnim marketinškim projektima i kampanjama. Potrebno je kreirati jedinstvenu multimedijalnu bazu sadržaja razvrstanu prema različitim turističkim proizvodima i iskustvima te potaknuti stvaranje zajedničke marketinške infrastrukture za sustav turističkih zajednica.

#### 4. tema: „Marketinški dijamant“ Hrvatske

- **Strateška smjernica 11. Povećanje dostupnosti informacija o tržištu i potrošačima**

Učinkovitiji marketing i lakše postizanje zadanih strateških ciljeva postići će se jačanjem dostupnosti informacija o tržištu i potrošačima i omogućiti stavljanje na raspolaganje turističkoj industriji i sustavu turističkih zajednica. Potrebno je staviti naglasak na identifikaciju i aktivaciju novih potencijala u ciljnim geozonama, analizu proizvoda i cijenu strateških konkurenata te kontinuirano praćenje novih marketinških trendova.

- **Strateška smjernica 12. Osiguravanje visokokvalitetne edukacije iz domene marketinga u turizmu**

Ostvarenju strateških marketinških ciljeva kroz jačanje komunikacijskih i marketinških aktivnosti u svim domenama turizma doprinijet će educirani marketinški menadžeri.

Kako bi se to postiglo, potrebno je da HTZ u suradnji s obrazovnim institucijama pokrene program edukacije u području komunikacijske i marketinške teorije i prakse. Navedeno uključuje: dizajn vrijednosti, tradicionalnu i digitalnu komunikaciju, najsuremeniju marketinšku tehnologiju, marketinško planiranje za mala i srednja poduzeća itd. Također, neophodno je osigurati poseban edukativni program za djelatnike HTZ a.

- **Strateška smjernica 13. Praćenje ponašanja i zadovoljstva turista u fazi realizacije putovanja**

U cilju razumijevanja zadovoljstva i očekivanja turista potrebno je pristupiti izradi alata za praćenje zadovoljstva turista i njihovog iskustva tijekom putovanja u Hrvatskoj. Informacije je potrebno grupirati prema destinacijama, vrsti smještaja, dobi, nacionalnosti itd. Navedene informacije će služiti kao podloga za rad radnih skupina, s ciljem upravljanja brendom destinacija i poboljšanja proizvoda/iskustva. Sustav će biti digitalan i počivati na upotrebi mobilne tehnologije.

- **Strateška smjernica 14. Demokratizacija marketinških resursa**

S ciljem usklađenijeg provođenja marketinških aktivnosti potrebno je kontinuirano informiranje svih dionika u turizmu o godišnjim marketinškim planovima i strategijama. Potrebno je kreirati bazu za širenje podataka s videozapisima i fotografijama za različite turističke proizvode i iskustva. Bolji pristup resursima i informacijama poboljšat

će kvalitetu marketinških aktivnosti u turizmu, što će pridonijeti poboljšanju imidža Hrvatske i njezinog pozicioniranja kao turističke destinacije.

## **5. tema: Unaprjeđenje upravljanja internim procesima HTZ a i sudjelovanje u upravljanju nacionalnim marketinškim sustavom**

### **○ *Strateška smjernica 15. Usklađivanje interne organizacijske strukture HTZ-a sa zahtjevima strategije i poboljšanje organizacijske učinkovitosti***

Kako bi se postigla učinkovitija primjena strategije, motiviranije osoblje i ostvarili strateški marketinški ciljevi potrebno je unaprijediti trenutnu organizaciju. Potrebno je prepoznati radne procese i zadaće koji se moraju izvršiti kako bi se strategija učinkovito provela. Radne procese i zadaće potrebno je transformirati u funkcije specijaliziranih odjela, u kojima će raditi visoko kvalificirano, motivirano stručno osoblje i potrebno je uspostaviti sustav odgovornosti i mehanizme rukovođenja poslovnim procesima, kao i procesima komunikacije.

### **○ *Strateška smjernica 16. Digitalizacija internih poslovnih procesa HTZ-a i razvoj digitalnih kolaboracijskih alata***

Svi dionici turističke industrije imat će koristi od digitalizacije poslovnih procesa, koja će omogućiti veći nivo učinkovitosti u provedbi zacrtanih zadaća te otvoriti novi prostor za međusobno povezivanje. Potrebno je provesti odgovarajuća digitalna rješenja namijenjena upravljanju i provedbi glavnih poslovnih procesa HTZ-a, s ciljem brže i učinkovitije implementacije nove marketinške strategije. Navedeno će obuhvatiti područja istraživanja tržišta, obrade i distribucije podataka, marketinškog planiranja, zakupa digitalnih medija, timskog rada, upravljanja projektima i sadržajima, marketinških aktivnosti kao što su sajmovi, radionice, itd.

### **○ *Strateška smjernica 17. Jačanje liderske uloge HTZ-a, upravljanje i koordinacija dionika***

Potrebno je promicati plan suradnje temeljen na vjerodostojnoj i jasnoj razmjeni informacija svih dionika u turizmu i bolje definirati uloge i odgovornosti svakog partnera. Nužno je definirati ulogu regionalnih turističkih zajednica, kao posrednika između HTZ a i lokalnih turističkih zajednica. Bolji okvir upravljanja i veća marketinška učinkovitost kroz međusobnu suradnju, omogućit će postizanje nacionalnih ciljeva u turizmu.

- **Strateška smjernica 18. Osiguravanje dodatnih izvora financiranja**

Najbolji način za osiguranje dodatnih izvora financiranja je: povećanje učinkovitosti marketinških aktivnosti, povezati sredstva s dionicima sustava turizma i industrije, tražiti strateške partnere u Hrvatskoj i inozemstvu, koji su spremni na ulaganje u zajedničke marketinške projekte i razmotriti mogućnost prodaje određenih poslovnih usluga, u okviru zakonskih odredbi.

- **Strateška smjernica 19. Poticanje provedbe strategije i osiguravanje usklađenosti s nacionalnom razvojnom strategijom**

S ciljem učinkovitog provođenja strategije u skladu sa zacrtanom dinamikom, nužno je, u okviru HTZ-a, uspostaviti radno mjesto voditelja implementacije strategije, a koji će biti odgovoran za osiguravanje dosljednog provođenja strategije. Navedeno bi značilo: stalno promicanje okvira strategije unutar i izvan HTZ-a; koordinacija i usklađivanja organizacijske strukture HTZ-a, kontinuirano praćenje realizacije strategije i kvartalno izvješćivanje, nadziranje usklađenosti s nacionalnim razvojnim okvirom i postulatima održivosti te interno savjetovanje o provedbi strategije.<sup>44</sup>

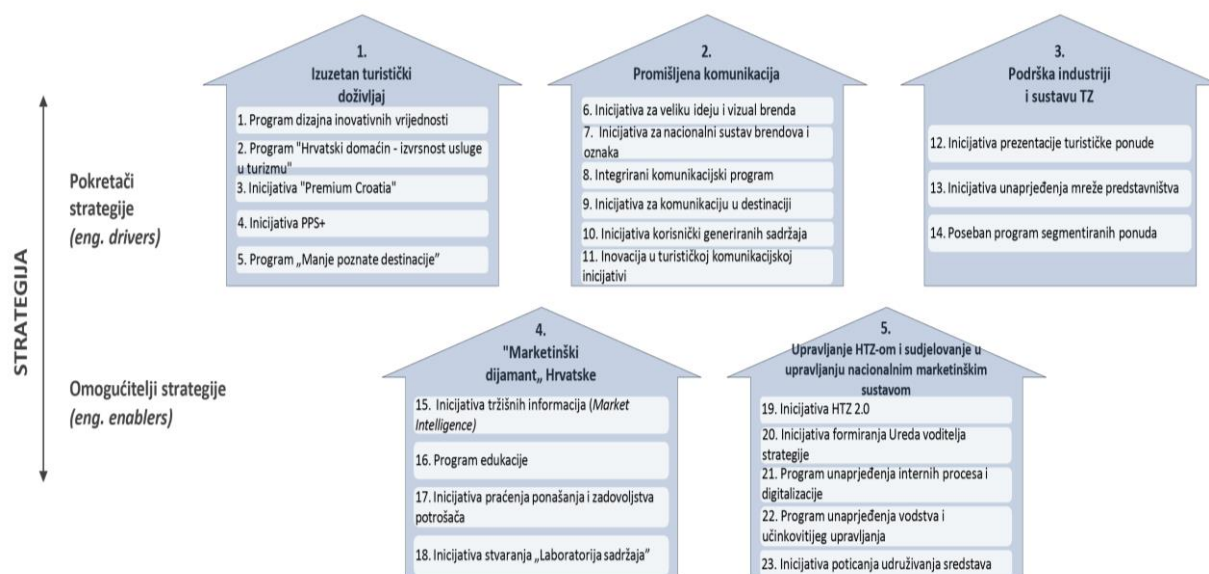
#### **4.3.3. Inicijative strateškog plana**

Temeljem analize koja je dovela do identifikacije 22 glavna elementa i 19 strateških smjernica kojima se SMOPHT treba baviti, razvijene su 23 inicijative koje treba provesti kako bi se ostvarili ciljevi i vizija Strategije. Operativni plan sadrži 23 inicijative koje su grupirane u pokretače i omogućitelje Strategije (Slika 3.).

---

<sup>44</sup> Ibid.

**Slika 3. 23. Inicijative SMOPHT-a**



Izvor: „Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma za razdoblje 2023.- 2027 (SMOPHT)“ <https://www.htz.hr/hr-HR/opce-informacije/regulativa/strateski-i-programski-dokumenti> (pristupljeno 8.7.2024.)

U Tablici 5. daje pregled svih 23 inicijativa sa ključnim pitanjima koja se rješavaju za ostvarenje strateških ciljeva.

**Tablica 5. 23. Inicijative za ostvarenje strateških ciljeva SMOPHT**

Ključno pitanje koje se rješava	Smjer strategije	Strateški cilj	Inicijative
<b>1. Izuzetan turistički doživljaj</b>			
Prilika za poboljšanje i proširenje vrijednosnog prijedloga turističke ponude Hrvatske	Razvoj novih koncepata visoke vrijednosti za tržište koji čine našu ponudu vrijednosti privlačnijom i usmjerenijom na veće prinose	Primjena pristupa aktivnog dizajna inovativnosti, radi razvoja inovativnog sustava proizvoda i iskustava visoke vrijednosti	1. Program dizajna inovativnih vrijednosti
		Poboljšavanje kvalitete usluge, radi unaprjeđenja doživljaja destinacije	2. Program "Hrvatski domaćin - izvrsnost usluge u turizmu"
Privlačenje segmenata potrošača koji ostvaruju nižu potrošnju	Postizanje većih <i>per capita</i> prinosa od turizma	Identifikacija, označavanje i isticanje hrvatske turističke ponude namijenjene turistima veće platežne moći	3. Inicijativa „Premium Croatia“
Prekratka turistička sezona	Dizajniranje atraktivnog vrijednosnog prijedloga za odabrane destinacije	Povećavanje broja dolazaka i noćenja u svrhu produljenje vrhunca turističke sezone	4. Inicijativa PPS+
Pretjerana koncentracija turizma u priobalju Jadrana i želja da se turistička ponuda	Širenje turističke ponude na manje posječena, ili neposječena područja	Promicanje razvoja vrijednosti u tim područjima, kako bi se povećala njihova turistička atraktivnosti	5. Program „Manje poznate destinacije“



proširi u unutrašnjost zemlje			
Ključno pitanje koje se rješava	Smjer strategije	Strateški cilj	Inicijative
<b>2. Promišljena komunikacija</b>			
Izuzetna ljepota priobalja, mora, sela i otoka	Iskoristiti strateški koncept „ljepote” s ciljem diferenciranja Hrvatske	Stvoriti novu veliku ideju inspiriranu jadranskim konceptom „ljepote” i posljedično uskladiti vizual brenda	6. Inicijativa za veliku ideju i vizual brenda
Neadekvatan dizajn i upravljanje sustavom brendiranja	Implementirati učinkovit nacionalni sustav brendova	Razviti i učinkovito upravljati dosljednim sustavom turističkih oznaka (marki) koji obuhvaća teritorijalne, proizvodne i posebne oznake	7. Inicijativa za nacionalni sustav brendova i sustav oznaka
Neusklađenost između komunikacijskih napora i marketinških ciljeva	Osigurajte usklađenost između komunikacijskih i marketinških ciljeva pomoću plana integriranog tržišnog komuniciranja	Povećati sekundarnu potražnju među turistima veće platežne moći, a istovremeno osigurati da su svi komunikacijski napori dosljedni i usklađeni s marketinškim ciljevima	8. Integrirani komunikacijski program
Nedostatak svijesti o raznolikosti i bogatstvu hrvatske turističke ponude (osim sunca i mora)	Korištenje turista koji već jesu na destinaciji	Povećati svijest o turističkoj ponudi i poticati „impulzivne kupnje” čime se povećava prosječna potrošnja i promoviraju strateški proizvodi (Premium, PPS itd.)	9. Inicijativa za komunikaciju na destinaciji
U komunikacijskim naporima bi se trebalo više fokusirati na inovativnosti i kreativnost	Izgradnja mreže online suradnika P	Pružanje više sadržaja i veći angažman u cilju jačanja odnosa između nositelja brenda i sljedbenika	10. Posebna inicijativa korisnički generiranih sadržaja
Komunikacija s više inovativnosti i kreativnosti	Poticanje kreativnosti i inovativnosti unutar marketinške strukture HTZ-a	Poticanje inovativnosti i kreativnost među zaposlenicima HTZ-a i marketinškim suradnicima	11. Inovacija u turističkoj komunikacijskoj inicijativi
<b>3. Podrška industriji i sustavu TZ</b>			
Suviše tradicionalna prezentacija turističkog proizvoda, s ograničenom učinkovitošću	Promovirajte efikasnije alate za prezentaciju proizvoda	Implementirajte inovativne i učinkovitije modele prezentacije proizvoda	12. Inicijativa prezentacije turističke ponude
Mogućnost povećanja učinkovitosti mreže predstavništva	Povećajte učinkovitost postojeće mreže predstavništva u inozemstvu	Uskladite model s trenutnom dinamikom tržišta i primjerima najboljih praksi	13. Inicijativa unaprjeđenja mreže predstavništava
Prilika za prodaju vrhunskih iskustava/ponuda za turiste veće platežne moći	Potičite B2B partnerske marketinških aktivnosti	Ostvarite veći ROI koristeći mikro segmentirane promidžbene akcije, usmjerene na ciljnu publiku visoke vrijednosti	14. Poseban program segmentiranih ponuda
<b>4. „Marketinški dijamant” Hrvatske</b>			
Nedovoljna dostupnost i utjecaj tržišnih informacija	Učinite tržišne i druge podatke dostupnim hrvatskoj turističkoj industriji	Raširena uporaba tržišnih informacija i uvida na razini industrije	15. Inicijativa tržišnih informacija (Market Intelligence)
Nedostatak suvremenih marketinških znanja među stručnjacima u sektoru turizma	Pokrenite visokokvalitetni program edukacije o turističkom marketingu za rukovodeće osoblje	Unaprjeđenje marketinških vještina djelatnika turističke industrije i HTZ-a	16. Program edukacije

Nedostatno razumijevanje zadovoljstva turista iskustvom odmora u Hrvatskoj	Pratite ponašanje potrošača i mjerite učinke na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini	Pribavljanje informacija o 40 – 50 različitih iskustava odmora u Hrvatskoj na strani turista i razvoj akcijskih planova za otklanjanje nedostataka	17. Inicijativa praćenja ponašanja i zadovoljstva potrošača
Ključno pitanje koje se rješava	Smjer strategije	Strateški cilj	Inicijative
Prilika za HTZ da isporuči veću vrijednost industriji, pritom jačajući svoje vodstvo	„Demokratizacija” marketinških resursa	Unaprjeđenje marketinških aktivnosti industrije	18. Inicijativa stvaranja „Laboratorija sadržaja”
<b>5. Upravljanje HTZ-om i sudjelovanje u upravljanju nacionalnim marketinškim sustavom</b>			
Organizacijska struktura HTZa nije usklađena s cjelokupnom strategijom	Optimizirati organizacijsku strukturu HTZ-a	Povećati učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika HTZ-a, kako bi uspješnije mogli provoditi strategiju	19. Inicijativa HTZ-a 2.0
Nedovoljno razumijevanje strategije. Potreba za poboljšanjem kulture analize rezultata te troškova i koristi u HTZ-u	Osigurati usklađenost marketinga sa Strategijom razvoja održivog turizma te unaprijediti kulturu upravljanja HTZ-a	Zajamčiti učinkovitu provedbu strategije osiguravanjem uključenjem svih ključnih dionika	20. Inicijativa formiranja Ureda voditelja strategije
Prilika za digitalizaciju odabranih procesa HTZ-a kako bi se poboljšala njegova interna učinkovitost i odnosi s industrijom	Digitalizirati odabrane interne procese HTZ-a i dodirne točke s ostatkom industrije	Uspostaviti optimalne radne procese, kako bi se postigla veća učinkovitost i bolji rezultate	21. Program unaprjeđenja internih procesa i digitalizacije
Suboptimalna učinkovitost upravljanja nacionalnim marketinškim okvirom	Unaprijediti modele suradnje i upravljačke prakse	Razviti praktične protokole i alate za jačanje upravljačkih kapaciteta unutar HTZ-a te u odnosu na cjelokupni turistički ekosustav	22. Program unaprjeđenja vodstva i učinkovitijeg upravljanja
Učinkovitije financiranje HTZ-a	Optimizirati proračunske kapacitete HTZ-a	Ojačati suradnju s poslovnim dionicima, poticanjem modela sufinanciranja marketinških aktivnosti (strateški partneri, zajedničke kampanje itd.).	23. Inicijativa poticanja udruživanja sredstava

Izvor: Rad autora na temelju podataka iz dokumenta „Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma za razdoblje 2023.- 2027 (SMOPHT)” <https://www.htz.hr/hr-HR/opce-informacije/regulativa/strateski-i-programski-dokumenti> (pristupljeno 8.7.2024.)

Kao potpora nerazvijenim i nedovoljno razvijenim područjima utvrđena su tri strateška pravca i šest operativnih inicijativa prikazanih u Tablici 6.

**Tablica 6.** Strateški pravci i operativne inicijative kao potpora nerazvijenim područjima

<b>STRATEŠKI PRAVCI</b>	<b>Stvaranje osnovne marketinške infrastrukture</b>	<b>Proces stvaranja strateške i operativne vrijednosti</b>	<b>Provedba marketinškog pristupa u dva dijela</b>
<b>OPERATIVNE INICIJATIVE</b>	1. Nadogradnja web stranica kao alata za promociju	1. Razvoj prepoznatljivih iskustava	1. Osiguravanje podrške za provođenje marketinških aktivnosti
	2. Pružanje podrške razvoju sadržaja	2. Razvoj koncepata dizajna velike vrijednosti	
		3. Razvoj oznaka i rangiranja	

Izvor: Rad autora na temelju podataka iz dokumenta „Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma za razdoblje 2023.- 2027 (SMOPHT)“ <https://www.htz.hr/hr-HR/opce-informacije/regulativa/strateski-i-programski-dokumenti> (pristupljeno 8.7.2024.)

Slijedi opis Istre kao turističke destinacije.

## 5. ISTRA KAO TURISTIČKA DESTINACIJA

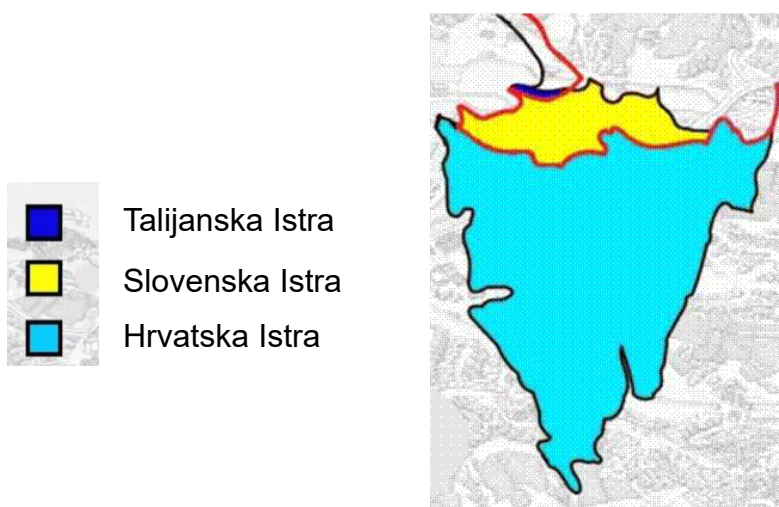
Istra (lat. Histria, tal. Istria, čakavski Istrija, Jistra<sup>45</sup>) regija je Europe koja obuhvaća najveći poluotok u Jadranskom moru (Slika 4.), ukupno 3556 km<sup>2</sup>, od čega 3132 km<sup>2</sup> u Republici Hrvatskoj, 386 km<sup>2</sup> u Republici Sloveniji, a 38 km<sup>2</sup> u Republici Italiji (Slika 5.). Istra je s tri strane okružena morem, a sjevernu granicu prema kopnu čini linija od uvale Milje (tal. Muggia) u blizini Trsta do uvale Preluka, u blizini Rijeke.

**Slika 4.** Položaj Istarskog poluotoka unutar Europe



Izvor: Službeni turistički portal TZ Istarske županije, <https://www.istra.hr/hr/istrazite-istru> (pristupljeno 7.8.2024.)

**Slika 5.** Geografska podjela Istre



Izvor: Rijeka Danas, Članak, <https://www.rijekadanas.com/istarski-slovensci-se-naljutili-istra-nije-samo-hrvatska/>, (pristupljeno 7.8.2024.)

<sup>45</sup> Istarski rječnik, [https://www.istarski-rjecnik.com/pregled\\_rijeci/117970/](https://www.istarski-rjecnik.com/pregled_rijeci/117970/) (pristupljeno 20.5.2024.)

Važniji gradovi i općine u Istri su Pula, Pazin, Poreč, Rovinj, Opatija, Buje, Umag, Novigrad, Labin, Buzet, Motovun (svi u Hrvatskoj), te Kopar i Piran u Sloveniji (slika 6.). Veći dio hrvatskoga dijela Istre koji gravitira Puli administrativno se nalazi u Istarskoj županiji, koja se prostire na površini od 2.813 km<sup>2</sup>. Istočna obala Istre (tzv. Liburnija, odnosno gradovi Brseč, Lovran, Opatija, Volosko, Matulji, Kastav), odnosno zapadni dio Kvarnerskog zaljeva gravitira Rijeci, pa je prilikom kreiranja županija 1993. godine taj dio Istre administrativno dodijeljen Primorsko-goranskoj županiji.

**Slika 6.** Karta Istarskog poluotoka



Izvor: Wikipedija, <https://hr.wikipedia.org/wiki/Istra#/media/Datoteka:Istria.png> (pristupljeno 7.8.2024.)

Istočna obala je strma i slabije razvedena. Zapadna obala je nisko položena i razvedena, s otocima i otočnim skupinama. Sastoji se od vapnenačke zaravni prekrivene zemljom crvenicom (Crvena Istra). Od tog dijela uzdiže se područje izrađeno od fliša bogatog vodom i zimi je sive boje (Siva Istra) te dalje prema sjeveroistoku brdsko planinsko područje Ćićarije, krševit kraj oskudna biljnoga pokrova bijele boje (Bijela Istra). Navedeno prikazuje Slika 7.

## Slika 7. Reljefne cjeline Istre na temelju vrste tla



Izvor: Geografski pregled, [https://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/gospodarstvo/2013/Rudarsko\\_geoloska\\_studija\\_IZ/POGLAVLJE\\_2\\_GEOGRAFSKI\\_PREGLED.pdf](https://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/gospodarstvo/2013/Rudarsko_geoloska_studija_IZ/POGLAVLJE_2_GEOGRAFSKI_PREGLED.pdf) (pristupljeno 7.8.2024.)

Zbog nepropusnih flišnih naslaga Istra obiluje vodom. Glavne rijeke su: Dragonja (granična), Mirna, Raša, Boljunčica, Dragonja i Pazinski potok (Fojba) u Hrvatskoj i Rižana u Sloveniji. Klima je, u obalnom pojasu, umjereno sredozemna, a u srednjoj i sjevernoj Istri prelazi u umjerenu kontinentalnu. Bogatstvo i raznolikost biljnoga pokrova odraz su zemljopisnog smještaja i položaja, reljefa, tla i klime. Zastupljen je biljni svijet dinarskog, alpskog i sredozemnog područja, sa zimzelenim šumama hrasta crnike i makije, te listopadnim šumama hrasta medunca, graba i bukve.

Za potrebe ovog diplomskog rada obradit će se Istarska županija koja zauzima najveći dio Istarskog poluotoka.

### 5.1. Analiza stanja Istarske županije

Istarsku županiju odlikuje izrazito povoljan zemljopisni položaj na sjeveroistoku Jadranskog mora (Slika 8.) i dobra prometna povezanost između Europe i Mediterana,

očuvanost prirodnih bogatstava i suradnja sa mnogim regijama u inozemstvu. Zahvaljujući tome, županija predstavlja zanimljivu destinaciju za strana ulaganja.<sup>46</sup>

**Slika 8.** Položaj Istarske županije unutar Hrvatske i Europe



Izvor: Istarska županija, Zemljopisni podaci [https://www.istra-istria.hr/media/filer\\_public/16/9e/169ea6d0-9480-43d9-98bb-931757a10786/eu.gif](https://www.istra-istria.hr/media/filer_public/16/9e/169ea6d0-9480-43d9-98bb-931757a10786/eu.gif) (pristupljeno 20.5.2024.)

Istarska županija smještena je na sjeverozapadnom dijelu Hrvatske i jedna je od najpopularnijih turističkih odredišta u zemlji. Poznata je po svojim slikovitim krajolicima, prelijepim obalama i bogatom kulturnom naslijeđu. Povijesni gradovi poput Rovinja, Poreča, Pule i Umaga privlače brojne posjetitelje svojim autentičnim mediteranskim šarmom, dok unutrašnjost nudi predivne pejzaže, vinograde i maslinike. Istarski poluotok je također poznat po svojoj izvanrednoj enogastronomiji, uključujući tartufe, maslinovo ulje i vrhunska vina. Enogastronomija je umjetnost sljublivanja tradicijskih jela i autohtonih vina u sklopu doživljaja te stvaranje specifične turističke ponude na tržištu. Istarska županija se ističe svojom raznovrsnom turističkom ponudom koja obuhvaća sportske aktivnosti, wellness programe, kulturne manifestacije i događanja. Zbog svih tih karakteristika, županija se pozicionirala kao vodeća turistička destinacija koja privlači posjetitelje iz cijelog svijeta, pružajući im nezaboravna iskustva i autentičan doživljaj Mediterana.

**Prostorno uređenje.** Sjedište Skupštine Istarske županije je u Pazinu, a sjedište Župana Istarske županije u Puli-Pola. Županija je administrativno podijeljena na 41 jedinicu lokalne samouprave, 10 gradova i 31 općinu. Hrvatski i talijanski jezik u ravnopravnoj su upotrebi u radu županijskih tijela. Područje Županije dijeli se također

<sup>46</sup> Istarska razvojna agencija, <https://ida.hr/hr/> (pristupljeno 2.8.2024.)

i na istarsko priobalje te na kontinentalni dio. Status brdskoplaninskog područja ostvaruju 4 općine na području Županije (Lanišće, Lupoglav, Cerovlje i Oprtalj – Portole), dok je i otočno područje Županije (46 otoka i 42 hridi) prepoznato kao područje kojem se osigurava osobita zaštita te poseban planski i programski pristup razvoju.<sup>47</sup>

Gradovi u Istarskoj županiji su: Buje-Buie, Buzet, Labin, Novigrad-Cittanova, Pazin, Poreč-Parenzo, Pula-Pola, Rovinj-Rovigno, Umag-Umago i Vodnjan-Dignano, a općine su: Bale-Valle, Barban, Brtonigla-Verteneglio, Cerovlje, Fažana-Fasana, Funtana, Gračišće, Grožnjan-Grisignana, Kanfanar, Karojba, Kaštelir-Labinci - Castellier-Santa Domenica, Kršan, Lanišće, Ližnjan-Lisignano, Lupoglav, Marčana, Medulin, Motovun-Montona, Oprtalj-Portole, Pićan, Raša, Sveti Lovreč, Sveta Nedelja, Sveti Petar u Šumi, Svetvinčenat, Tar-Vabriga, Tinjan, Višnjan-Visignano, Vižinada-Visinada, Vrsar-Orsera i Žminj.

**Stanovništvo.** Prema Popisu stanovništva iz 2021. godine Istarska županija ima 195.237 stanovnika i uz Grad Zagreb, jedina je jedinica područne samouprave koja u posljednjih pet godina bilježi porast broja stanovnika. Najveći broj stanovnika je koncentriran u urbanim središtima: Puli - Pola, Rovinju - Rovigno, Labinu, Umagu - Umago, Novigradu - Cittanova i Poreču - Parenzo te u 10 gradova stanuje 68,30 % stanovništva Županije, dok u općinama živi 31,70 % stanovništva. Kontinuirani porast broja stanovnika Istarske županije rezultat je pozitivnog migracijskog salda, odnosno većeg broja doseljenog naspram odseljenog stanovništva, a ne pozitivnog prirodnog prirasta. Struktura stanovništva prema narodnosti je multietnička i multikulturalna. Hrvata ima 76,40 %, a Talijana 5,01 % koji su najveća nacionalna manjina na području Istarske županije.

**Priroda.** Trećina istarskog poluotoka prekrivena je šumom. Duž obale i na otocima prevladavaju borove šume i makija, koju krase stabla crnike i planike. Kao osobitost istarske vegetacije ističe se hrast lužnjak uz rijeku Mirnu, koji je inače karakterističan za kontinentalne nizinske dijelove Hrvatske. Istarsko tlo obiluje prirodnim

---

<sup>47</sup> Plan razvoja Istarske županije za razdoblje 2022.-2027., [https://www.istra-istria.hr/media/filer\\_public/f1/f9/f1f99026-7de8-432c-8cd6-781f5698ab27/240221\\_plan\\_razvoja\\_2022-2027.pdf](https://www.istra-istria.hr/media/filer_public/f1/f9/f1f99026-7de8-432c-8cd6-781f5698ab27/240221_plan_razvoja_2022-2027.pdf) (pristupljeno 2.8.2024.)



znamenitostima, među kojima je osobito zanimljivo otočje Brijuni, gdje raste oko 680 biljnih vrsta. Također ga krasi najrazličitije raslinje i maslinici. Na Učki i Ćićariji, iznad 500 metara nadmorske visine uspijeva bukova šuma. Među zakonom zaštićenim predjelima u Istarskoj su županiji poznati prirodni rezervati – nacionalni park Brijuni, park prirode Učka, zaštićeni krajolik Limski zaljev, Motovunska šuma, park šuma Zlatni rt i ornitološki rezervat Palud pokraj Rovinja, park šuma Šijana pokraj Pule i zaštićeni krajolik Kamenjak na samom jugu županije.

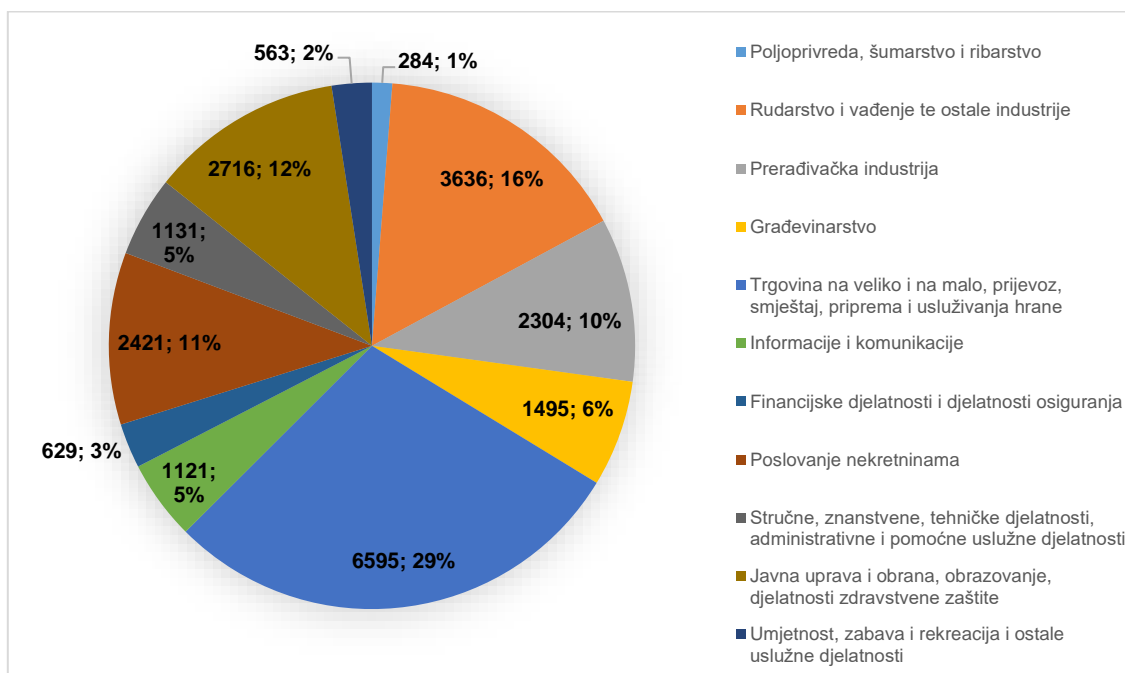
**Gospodarstvo.** Istarska županija, s indeksom razvijenosti 107,250 i prosječnim dohotkom po stanovniku od 45.565,58 Eura, nakon Grada Zagreba i Zagrebačke županije, najrazvijenija je županija u Republici Hrvatskoj.<sup>48</sup> Bruto domaći proizvod (BDP) po stanovniku Istarske županije u 2021. godini iznosio je 122.770,00 Eura što je približno 10 % iznad prosjeka Hrvatske. Kad je u pitanju struktura bruto dodane vrijednosti Istarske županije u 2021. godini (Grafikon 1.) dominiraju trgovina na veliko i na malo, prijevoz i skladištenje, smještaj, priprema i usluživanje hrane s 29 %, a slijede rudarstvo i vađenje rude te ostale industrije s 16 % te javna uprava i obrana, obrazovanje, djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi s 12 % udjela, poslovanje s nekretninama 11 % i građevinarstvo s 10 %. Najveći broj zaposlenih (16 %) radilo je u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, slijedi prerađivačka industrija (15 %), trgovina (13 %) i građevinarstvo (10 %).<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, Vrijednost indeksa razvijenosti i pokazatelja za izračun indeksa razvijenosti 2024 <https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/indeks%20razvijenosti/Vrijednosti%20indeksa%20razvijenosti%20i%20pokazatelja%20za%20izrac%CC%8Cun%20indeksa%20razvijenosti.pdf> (pristupljeno 9.8.2024.)

<sup>49</sup> Državni zavod za statistiku, <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/77029> (pristupljeno 9.8.2024.)

**Grafikon 1.** Bruto dodana vrijednost za Istarsku županiju u 2021.



Izvor: Izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku, <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/77029> (pristupljeno 9.8.2024.)

Istarsko gospodarstvo je vrlo raznoliko. Ima razvijenu prerađivačku industriju, građevinarstvo, trgovinu, morsko ribarstvo i uzgoj ribe, poljoprivredu i transport. Po broju gospodarskih subjekata i prema financijskim pokazateljima poslovanja prednjače djelatnosti: turizam, prerađivačka industrija, trgovina i građevinarstvo. U području industrije razvijena je proizvodnja građevinskog materijala (vapno, cement, cigla, kamen), duhanskih proizvoda, namještaja, električnih strojeva i uređaja, dijelova za automobilsku industriju, stakla, obrada metala, plastike, drva, tekstila i proizvodnja hrane. Velika pažnja posvećena je revitalizaciji poljoprivrede, pa je u vinogradarstvu, maslinarstvu i sustavu ekološke proizvodnje hrane postignut veliki napredak.

Istarska županija je regija koja se konstantno razvija. Strateški zemljopisni položaj i dobra prometna povezanost između Europe i Mediterana, očuvanost prirodnih bogatstava, stabilnost regionalne politike i suradnja sa mnogim regijama u inozemstvu, čine ju primamljivom destinacijom za strana ulaganja.

**Tržište rada.** Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, 2024. godine u srpnju mjesecu u Istarskoj je županiji bilo 2.014 nezaposlenih osoba. Nakon 2013.

godine kad je registrirana nezaposlenost bila na vrhuncu, došlo je do kontinuiranog pada stope nezaposlenosti sve do 2020. godine u kojoj se, uslijed epidemije COVID-19, stopa nezaposlenosti ponovno povećala. Osim navedenog, jedno od ključnih obilježja tržišta rada u Istarskoj županiji je znatni sezonski utjecaj.

**Kultura.** Istarska županija bogata je vrijednom kulturno povijesnom baštinom koja postaje jedan od njenih prepoznatljivih simbola. Ukupan broj zaštićenih nepokretnih kulturnih dobara u Istarskoj županiji iznosi 300. Od tog broja 7 kulturnih dobara je od nacionalnog značaja, a kompleks Eufrazijeve bazilike u Poreču - Parenzo je i pod zaštitom UNESCO-a. Ukupan broj preventivno zaštićenih nepokretnih kulturnih dobara iznosi 46, a 20 je kulturnih dobara nematerijalne baštine. Kuća kaštela u Momjanu, Hiža od besid u Pazinu, Centar za nematerijalnu kulturu Istre u Pićnu, Kuća fresaka u Draguču, Mediteranski plesni centar u Svetvinčentu mala su središta stvaralaštva i istraživanja te uz Povijesni i pomorski muzej Istre, Etnografski muzej Istre, Muzej suvremene umjetnosti Istre i Istarsku kulturnu agenciju čine mrežu koju Istarska županija godinama razvija kako bi približila kulturu i umjetnost svim dijelovima Istre. Pokrenuto je niz znanstveno-umjetničkih, izdavačkih projekata poput Umjetničkog blaga istarske crkve, Istarskog bibliografskog leksikona, Vizitacija biskupa Valliera. Podržano je niz inicijativa kao što su prijevod djela Fulvia Tomizze ili nastavak izdavanja Istre kroz stoljeća, a koje se nadovezuju na kapitalno djelo Istarske enciklopedije. Niz manifestacija, od tradicionalnih poput Naš kanat je lip, Smotre folklora Istre, Pulskog filmskog festivala, Legendfesta, izvrstan su temelj za umjetničke vizije i izričaje, a nove kao što su Vladimir Skate festival, Festivala filma kratkog metra, Soundpainting platforma ili Stars Art donose nova promišljanja i poglede na pitanja o umjetnosti i kulturi.

**Prometna infrastruktura.** Kvalitetna prometna infrastruktura jedan je od važnijih uvjeta za razvoj gospodarstva, posebno turizma glavne gospodarske grane Istarske županije. Povezivanje Hrvatske i uključivanje u širi europski prostor zahtijevaju velika ulaganja. Najviše se razvija cestovni promet koji doprinosi povezivanju i razvoju priobalnog dijela i unutrašnjosti županije. Istarski ipilon je sustav autocesta koji povezuje obalni dio i unutrašnjost županije sa ostatkom Hrvatske i Europe. Do punog profila autoceste ostalo je izgraditi dionicu od tunela Učka do Matulja i izgradnja mosta

preko doline rijeke Mirne i vijadukta preko Limske Drage. Navedeno bi se trebalo izgraditi u slijedeće tri godine.

Željezničke pruge, ukupne dužine 152,5 km uključujući i 2,7 km industrijskih kolosijeka, su loše razvijene, održavane i praktički "odsječene" od hrvatskih (osim posredne veze preko slovenskih pruga) i postaju pruge lokalnog značaja. Promet putnika i tereta je zanemariv i kao takav nerentabilan. Povezivanjem sa hrvatskim prugama i europskim željezničkim sustavom uvjet je opstanka i bolje budućnosti istarskih pruga.

Jedan od najznačajnijih razvitaka u pomorstvu i lučkoj infrastrukturi županija doživljava 1850. godine kada Austrougarska monarhija odlučuje sagraditi svoju glavnu ratnu luku - luku Pula te se i danas ona svrstava u jednu od najboljih prirodnih luka na cijelom Jadranu. Istarska županija obuhvaća 7 luka županijskog značaja: Pula, Brijuni, Rovinj, Poreč, Novigrad, Umag i Plomin. Zadnjih nekoliko godina, također, se više ulaže u održavanje i izgradnju lučke infrastrukture, što doprinosi povećanju pomorskog prometa i njegovoj sigurnosti.

Zračni promet također zauzima značajan udio u ukupnoj prometnoj infrastrukturi. Zračna luka Pula otvorena je za međunarodni i domaći zračni promet i u mogućnosti je primiti veće zrakoplove zbog povoljnih meteoroloških i tehničko tehnoloških uvjeta. Postoji još i manja zračna luka Vrsar za turistički promet malih zrakoplova (sportski i izletnički letovi), a za potrebe sportskog letenja jedrilicama i zmajevima, tj. *paragliding* koriste se lokacije u Karigadoru i Buzetu.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Istarska županija, <https://www.istra-istria.hr/hr/upoznaj-zupaniju/gospodarstvo/> (pristupljeno 2.8.2024.)

## **5.2. Turistička aktivnost u Istarskoj županiji**

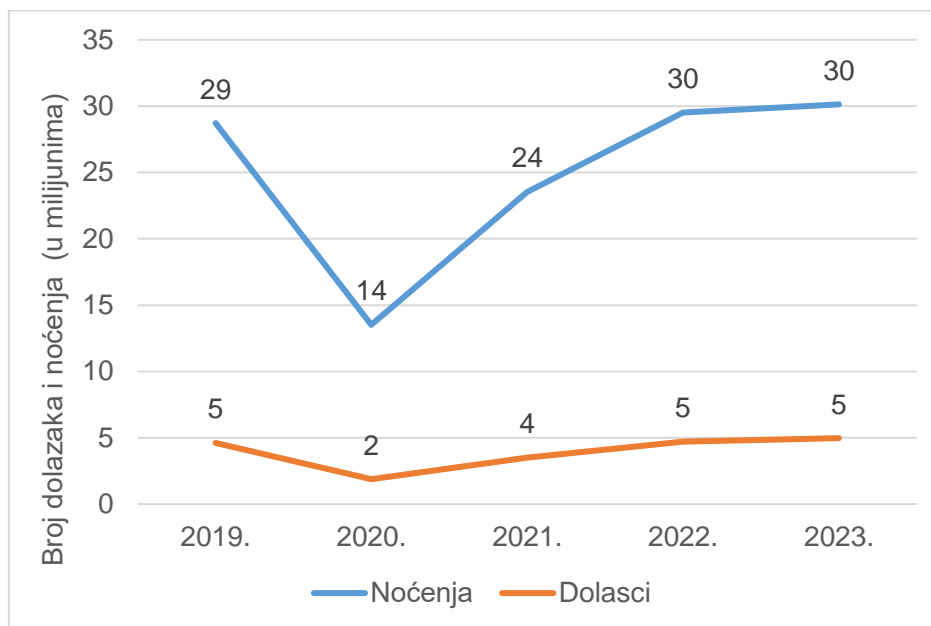
### **5.2.1. Turistička aktivnost od 2019. do 2023. godine**

Godina 2019. bila je vrhunac turističke sezone s bogatom ponudom događanja, festivala i kulturnih manifestacija koje su privukle veliki broj posjetitelja. Sezona je bila obilježena visokim stopama popunjenosti smještajnih kapaciteta i velikom potrošnjom turista.

Pandemija COVID-19 je 2020. godine uzrokovala drastičan pad turističke aktivnosti. Otkazivanje većine događanja, zatvaranje granica i opći strah od putovanja značajno su utjecali na turistički sektor. Istarska županija je brzo reagirala prilagodbom svoje ponude, fokusirajući se na sigurnost, prirodne ljepote i aktivnosti na otvorenom. U 2021. godini turistička je aktivnost pokazala znakove oporavka s povećanim interesom za boravak u prirodi, ruralni turizam i manje gužve. Digitalna transformacija i inovativni pristupi u promociji destinacije pomogli su u privlačenju turista. Godine 2022. i 2023. obilježene su stabilnijim rastom turističke aktivnosti. Nastavljeno je s organizacijom raznih događanja, prilagođenih novim uvjetima, te je povećala ulaganja u održivi turizam i digitalne tehnologije. Fokus na kvalitetu usluge, sigurnost i održivost privukao je novu generaciju turista, željnih autentičnih i sigurnih iskustava. Ove godine pokazuju da je Istarska županija sposobna prilagoditi se i prevladati izazove, održavajući svoju privlačnost i relevantnost na turističkoj karti Europe.

Od 2019. do 2023. godine, broj dolazaka i noćenja turista u Istarskoj županiji pokazao je značajne promjene (Grafikon 2.), prvenstveno zbog utjecaja pandemije COVID-19. Godine 2019. Županija je zabilježila rekordne brojke s milijunima dolazaka i noćenja, čime je potvrdila svoj status jedne od najpopularnijih turističkih destinacija u Hrvatskoj. Međutim, pandemija je 2020. godine drastično smanjila turistički promet, s padom od preko 70 % u odnosu na prethodnu godinu. U 2021. godini došlo je do blagog oporavka te je broj dolazaka i noćenja rastao, ali je i dalje bio znatno niži u usporedbi s 2019. godinom. Godine 2022. i 2023. donijele su daljnji oporavak turizma. Kampanje cijepljenja, ublažavanje mjera i povećano povjerenje putnika doprinijeli su značajnom porastu turističkog prometa. Iako su brojke još uvijek ispod onih iz 2019. godine, trend je pozitivan, a očekuje se daljnji rast kako se tržište bude stabiliziralo.

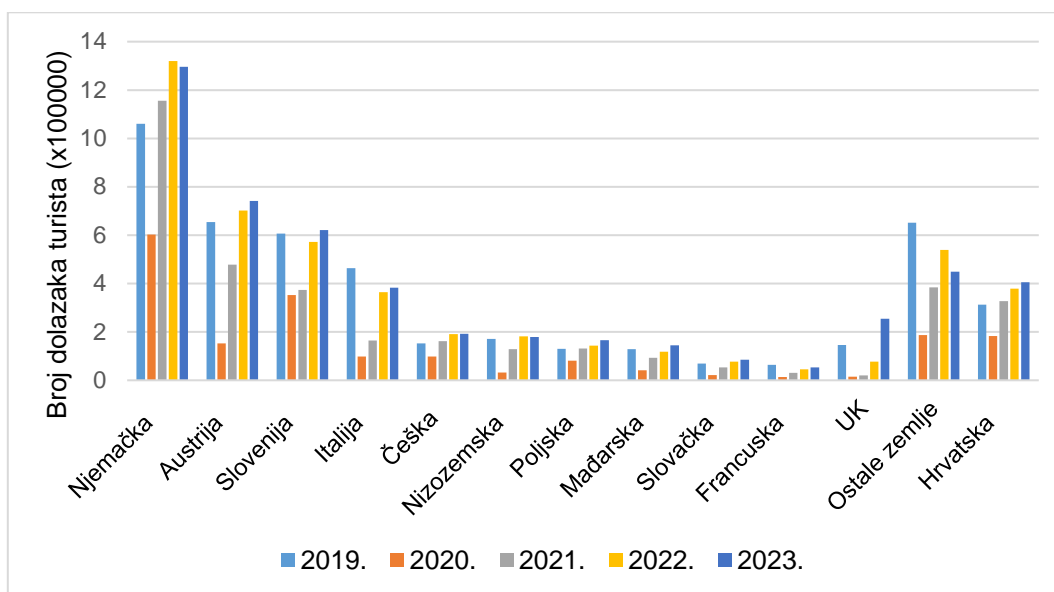
**Grafikon 2.** Ukupan broj dolazaka i noćenja turista u Istarskoj županiji, 2019. - 2023.



Izvor: Izrada autora prema statističkim podacima Turističke zajednice Istarske županije, <https://www.istra.hr/hr/business-information/istra-u-medijima/statistika> (pristupljeno 7.8.2024.)

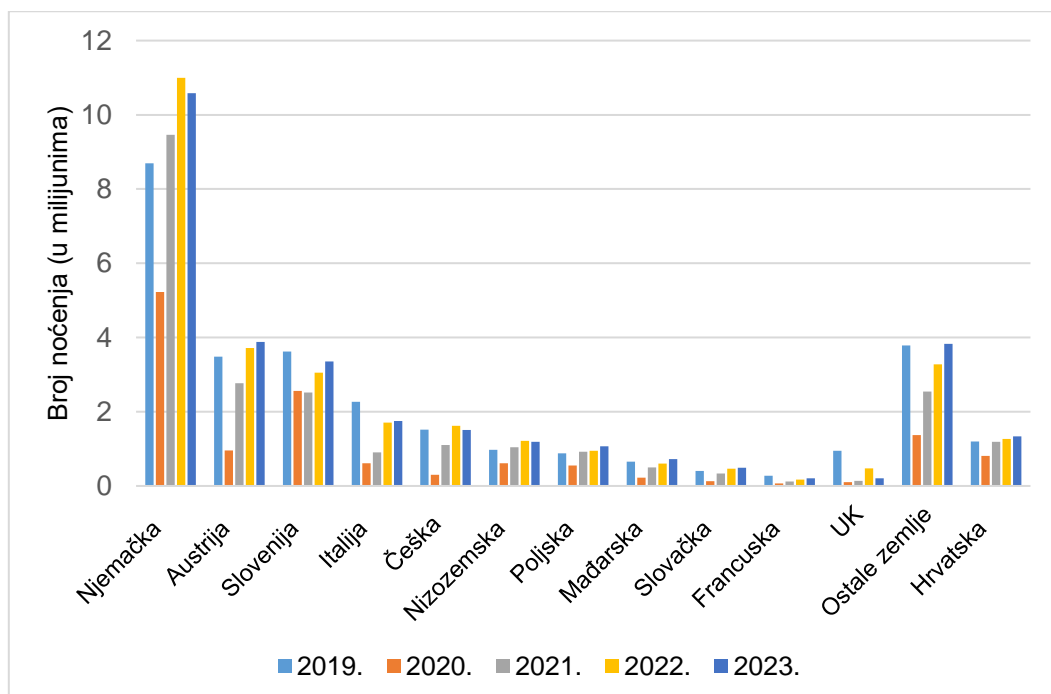
U razdoblju od 2019. do 2023. godine, struktura turista prema zemlji prebivališta također je pokazala zanimljive trendove (Grafikon 3. i 4.). Prije pandemije, najviše turista dolazilo je iz Njemačke, Austrije, Italije i Slovenije. Godine 2019. ta su tržišta činila većinu dolazaka i noćenja, zahvaljujući blizini i povijesno-kulturnim vezama. Pandemija je 2020. godine drastično promijenila ovaj obrazac. Zatvaranje granica i restrikcije putovanja značajno su smanjili broj dolazaka turista iz inozemstva, dok je udio domaćih turista porastao. Godine 2021., uz blagi oporavak, turisti iz susjednih zemalja ponovno su počeli dolaziti, ali su ukupne brojke bile znatno niže nego 2019. godine. U 2022. i 2023. godini, povratak međunarodnih turista postao je vidljiviji. Njemačka i dalje predvodi po broju dolazaka, dok Austrija, Italija i Slovenija također bilježe rast. Novost u ovim godinama je povećani broj turista iz Poljske, Češke i Mađarske, što ukazuje na širenje tržišta i diversifikaciju turističke baze. Unatoč ovim pozitivnim trendovima, izazovi u globalnom putovanju i dalje su prisutni, ali optimizam za daljnji rast ostaje jak.

**Grafikon 3.** Broj dolazaka turista u Istarsku županiju po zemljama porijekla, 2019. - 2023.



Izvor: Izrada autora prema statističkim podacima Turističke zajednice Istarske županije, <https://www.istra.hr/hr/business-information/istra-u-medijima/statistika> (pristupljeno 7.8.2024.)

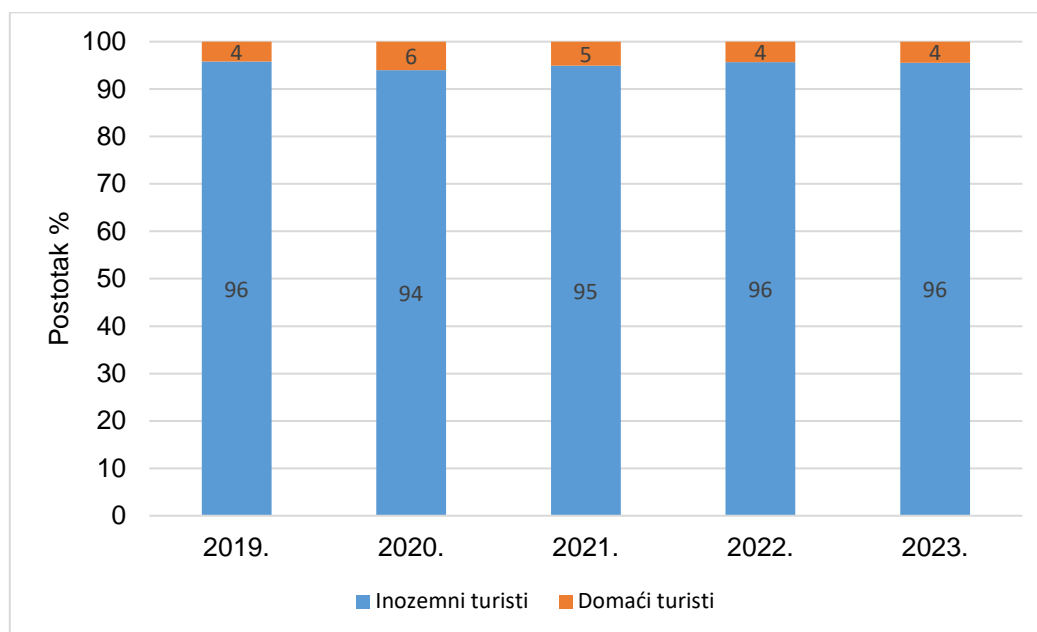
**Grafikon 4.** Broj noćenja turista u Istarskoj županiji po zemljama porijekla, 2019. - 2023.



Izvor: Izrada autora prema statističkim podacima Turističke zajednice Istarske županije, <https://www.istra.hr/hr/business-information/istra-u-medijima/statistika> (pristupljeno 7.8.2024.)

Temeljem prikazanih podataka u grafikonima 3. i 4. može se primijetiti da je udio inozemnih turista u dolascima i noćenjima prevladavajući u odnosu na domaće turiste. Može se zaključiti, u slučaju Istarske županije, da je uglavnom riječ o međunarodnom turizmu, što je prikazano grafikonom 5.

**Grafikon 5.** Odnos dolazaka i noćenja inozemnih i domaćih turista u Istarskoj županiji



Izvor: izrada autora prema statističkim podacima Turističke zajednice Istarske županije, <https://www.istra.hr/hr/business-information/istra-u-medijima/statistika> (pristupljeno 7.8.2024.)

### **5.2.2. Turistička aktivnost 2024. godine**

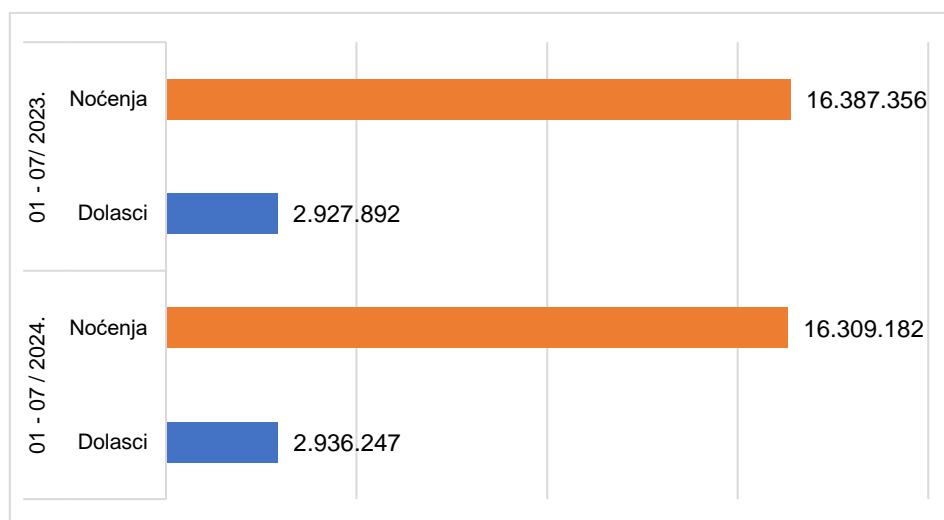
U 2024. godini, turistička aktivnost bit će obilježena raznolikom ponudom i brojnim događanjima. Osim tradicionalnih sunce i more ponuda, Istarska županija će se fokusirati na razvoj kulturnog, enogastronomskog i avanturističkog turizma. Održavat će se brojni festivali, sajmovi i kulturne manifestacije koje će privući posjetitelje i tijekom predsezone i posezone. Inovativni turistički proizvodi, poput tematskih tura, ekoloških smještajnih opcija i edukativnih radionica, dodatno će obogatiti turističku ponudu. Cilj je osigurati kontinuirani rast i razvoj turizma uz očuvanje prirodnih i kulturnih resursa



te održivost kao ključni prioritet. Turistički sektor će se također fokusirati na digitalizaciju usluga, unapređenje kvalitete smještaja i gastronomskih objekata te stvaranje novih sadržaja koji će zadovoljiti potrebe i očekivanja suvremenih putnika. Kroz stalna ulaganja i inovacije, nastojati će se održati konkurentna prednost i pozicionirati se kao vodeća destinacija za održivi turizam.

Prema procjenama za 2024. godinu, očekuje se nastavak rasta broja dolazaka i noćenja turista u Istarskoj županiji. Prema dosadašnjim podacima TZ Istarske županije (prvih 7. mjeseci 2024.) broj dolazaka je nešto veći od 2023. godine za isto razdoblje, a broj noćenja malo manji u odnosu na 2023. godine (Grafikon 5.). Zahvaljujući uspješnim marketinškim kampanjama i poboljšanoj turističkoj ponudi, privući će se veći broj posjetitelja iz različitih dijelova svijeta. Povećanje broja dolazaka očekuje se u svim segmentima turizma, uključujući obiteljski turizam, luksuzni turizam i avanturistički turizam. Različiti događaji, festivali i kulturne manifestacije dodatno će obogatiti ponudu i privući posjetitelje. Tijekom 2024. godine, Istarska županija planira uvesti nove atrakcije i sadržaje koji će privući turiste tijekom cijele godine, čime se nastoji smanjiti sezonalnost i povećati ekonomski doprinos turizma. Statistički podaci i analize tržišta ukazuju na pozitivan trend rasta turističkih dolazaka, što dodatno potvrđuje atraktivnost Istarske županije kao turističke destinacije.

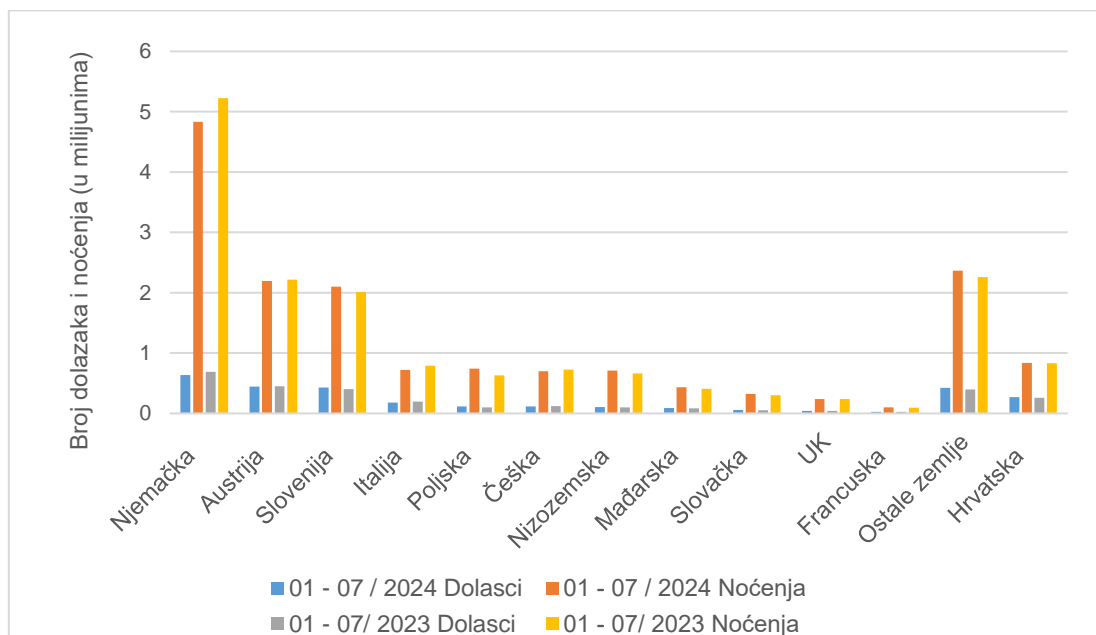
**Grafikon 6.** Broj dolazaka i noćenja turista u Istarskoj županiji, 1-7/2023./1-7/2024.



Izvor: Izrada autora prema statističkim podacima Turističke zajednice Istarske županije, <https://www.istra.hr/hr/business-information/istra-u-medijima/statistika> (pristupljeno 7.8.2024.)

Što se strukture turista tiče, očekuje se da će najviše turista dolaziti iz Njemačke, Austrije, Italije i Slovenije. Prema dosadašnjim podacima TZ Istarske županije (prvih 7. mjeseci 2024.) broj dolazaka i noćenja je na razini 2023. godine a jedino je primjetan pad broja turista iz Njemačke u odnosu na 2023. godinu (Grafikon 6.).Ove zemlje tradicionalno čine najveći udio posjetitelja zbog blizine, povoljnih prometnih veza i povijesno-kulturnih veza s Istarskom županijom. Također, povećan interes očekuje se i iz drugih europskih zemalja, kao i iz Sjeverne Amerike i Azije, zahvaljujući poboljšanim zračnim vezama i ciljanim marketinškim kampanjama. Turisti iz različitih dijelova svijeta doprinijet će raznolikosti i dinamičnosti turističke sezone. Posebno se očekuje rast broja posjetitelja iz zemalja s razvijenim ekonomijama i visokim standardom života, koji su skloni putovanjima u destinacije koje nude kvalitetnu i raznovrsnu turističku ponudu.

**Grafikon 7.** Broj dolazaka i noćenja turista u Istarskoj županiji po zemljama porijekla, 1-7/2023./1-7/2024.



Izvor: Izrada autora prema statističkim podacima Turističke zajednice Istarske županije, <https://www.istra.hr/hr/business-information/istra-u-medijima/statistika> (pristupljeno 7.8.2024.)

U nastavku se detaljnije obrađuju ključni elementi identiteta Istarske županije.

### 5.3. Ključni elementi identiteta Istarske županije

Ključni elementi identiteta Istarske županije, koji privlače posjetitelje iz cijeloga svijeta, su simboli i motivi koji predstavljaju bogatstvo i raznolikost Istarske županije, ilustriraju povijest, kulturu, prirodu i gastronomiju. Neki od najznačajnijih su:

1. Arena u Puli – jedan je od najuščuvanijih rimskih amfiteatara na svijetu iz 1. stoljeća. Služila je za gladijatorske borbe i druge javne priredbe, a danas je središnji simbol grada Pule i cijele županije. Danas se Arena koristi kao koncertni i kulturni prostor, domaćin je filmskog festivala i raznih umjetničkih priredbi. Njezina upotreba za moderne manifestacije stvara most između antičke prošlosti i suvremene kulture. Arena privlači stotine tisuća turista godišnje, što značajno doprinosi lokalnoj ekonomiji i pozicionira županiju na međunarodnoj turističkoj karti.
2. Nacionalni park Brijuni – skupina je od 14 otoka smještenih uz zapadnu obalu Istarske županije, poznata po svojoj bogatoj flori i fauni. Park uključuje botanički vrt, safari park, te povijesne spomenike poput rimskih vila i bizantskih utvrda. Brijuni su bili rezidencija Josipa Broza Tita, bivšeg predsjednika Jugoslavije, koji je na otocima ugostio brojne svjetske vođe i poznate osobe, čime su postali simbol političke povijesti. Jedno su od najekskluzivnijih turističkih odredišta u Hrvatskoj koje privlače posjetitelje iz cijelog svijeta.
3. Motovun – srednjovjekovni je gradić smješten na vrhu brda u unutrašnjosti županije. Grad je zadržao svoj srednjovjekovni karakter s uskim uličicama, zidinama i venecijanskim arhitektonskim elementima. Motovun je domaćin poznatog Motovun Film Festivala, koji privlači ljubitelje filma i umjetnosti. Grad je također poznat po vinima i tartufima, što ga čini središtem *gourmet* turizma. Motovun nudi posjetiteljima spektakularne panoramske poglede na okolne vinograde i doline, te je popularno odredište za jednodnevne izlete i kulturni turizam.
4. Grožnjan – srednjovjekovni je gradić koji je prepoznat kao "grad umjetnika". Njegove uličice ispunjene su galerijama, ateljeima i umjetničkim kolonijama. Centar je za likovnu umjetnost i glazbu, domaćin je brojnih kulturnih manifestacija, uključujući Međunarodnu ljetnu školu glazbe. Mnogi umjetnici iz cijeloga svijeta dolaze ovdje kako bi stvarali i izlagali svoja djela. Poznat je po

svojoj autentičnoj arhitekturi i kulturnoj ponudi, što ga čini omiljenom destinacijom za kulturni turizam.

5. Tartufi – predstavljaju najvrijedniji gastronomski proizvod Istre. Istarska županija je poznata po svojim šumama, osobito onima u okolici Motovuna, gdje se tartufi sakupljaju. Lov na tartufe i njihova prodaja ključan su dio lokalne ekonomije. Brojni restorani i festivali posvećeni tartufima privlače gurmane iz cijelog svijeta. Tartufi su postali simbol istarskog identiteta, često se spominju u lokalnim legendama i pričama, te su inspiracija za brojne kulturne događaje.
6. Istarski pršut – riječ je o autohtonom sušenom svinjskom butu, proizvedenom bez dimljenja, s posebnim načinom sušenja na istarskoj buri. Njegova specifična kvaliteta i okus zaštićeni su oznakom izvornosti. Neizostavan je dio istarske kuhinje i kulturnog nasljeđa, često se servira na svečanostima, u lokalnim konobama i na sajmovima. Posjetitelji često dolaze kako bi kušali autentične proizvode poput pršuta, što doprinosi razvoju gastronomske turističke ponude.
7. Istarska Malvazija – autohtona je sorta bijelog vina koja predstavlja srce vinske industrije Istarske županije. Ovo lagano, aromatično vino savršeno se slaže s istarskim specijalitetima i postalo je prepoznatljiv brend regije. Vinarstvo u županiji ima dugu tradiciju, a Malvazija je ključni proizvod koji se izvozi i promovira na međunarodnim sajmovima vina. Malvazija je neizostavan dio istarskih običaja i kulture, često se spominje u pjesmama, pričama i pjesmama te je ključni element istarskih vinskih ruta.
8. Kažuni – tradicionalne su suhozidne građevine koje su se koristile kao skloništa za poljoprivrednike i pastire. Ove kamene kućice jedinstveni su simbol ruralne Istre i postali su simbolom kulturne baštine, predstavljajući vještinu izgradnje suhozida koja se prenosi generacijama. Kažuni su popularna turistička atrakcija, često se nalaze u turističkim vodičima i predstavljaju autentični doživljaj istarske tradicije.
9. Bazilika sv. Eufrazija u Poreču – izgrađena je u 6. stoljeću i predstavlja jedan od najvažnijih ranokršćanskih spomenika u svijetu. Poznata je po svojim zapanjujućim mozaicima i arhitektonskoj kompleksnosti. Bazilika je pod zaštitom UNESCO-a kao svjetska baština i često je domaćin kulturnih događanja, uključujući koncerte klasične glazbe. Jedan je od najposjećenijih

spomenika u županiji, privlačeći turiste i povjesničare umjetnosti iz cijelog svijeta.

10. Boškarin – autohtono istarsko govedo, prepoznatljivo po svom bijelom krznu i velikim rogovima. Ovaj simbol stočarstva je dugo bio ključan za poljoprivredu u Istarskoj županiji, koristeći se za oranje i transport. U modernoj Istri, boškarin je postao delikatesa i dio visoke gastronomije, često se koristi u restoranima i na gastronomskim događanjima. Simbol je ruralne Istre i često se pojavljuje u lokalnim pričama, legendama i manifestacijama koje slave poljoprivrednu baštinu.
11. Zvonik crkve sv. Blaža u Vodnjanu – najviši je zvonik u Istarskoj županiji, visok 62 metra, i jedan od najprepoznatljivijih simbola južne Istre. Zvonik je središte vjerskih i kulturnih događanja u Vodnjanu, uključujući procesije i blagdane. Pruža spektakularan pogled na cijelu okolinu. Posjetitelji često dolaze u Vodnjan kako bi se popeli na zvonik i uživali u panorami, što ga čini važnom turističkom točkom.
12. Limski zaljev (Lim Fjord) – prirodni fenomen koji se proteže oko 10 kilometara u unutrašnjost županije. Poznat je po svojoj geološkoj posebnosti, bogatom morskom životu i netaknutoj prirodi. Fjord je inspiracija za brojne legende, uključujući onu o gusaru Morganu. Ovdje se također uzgajaju školjke, što je važan dio lokalne gastronomije. Popularna je destinacija za brodske ture, ronjenje i istraživanje prirode, te predstavlja ključnu prirodnu atrakciju u županiji.
13. Istarska glazba i ples – tradicionalna istarska glazba i plesovi, poput baluna i tanca, predstavljaju bogatu kulturnu baštinu regije. Instrumenti kao što su mih, sopile i roženice daju poseban zvuk koji je karakterističan za Istru. Ovi plesovi i glazba često se izvode na lokalnim feštama, manifestacijama i festivalima, čuvajući tradiciju i prenoseći je na mlađe generacije. Turisti često prisustvuju ovim kulturnim događanjima kako bi doživjeli autentičnu istarsku atmosferu, što doprinosi razvoju kulturnog turizma u regiji.

U nastavku se detaljnije obrađuje održivi razvoj turizma Istarske županije.

#### **5.4. Održivi razvoj turizma Istarske županije**

Održivi razvoj turizma postao je ključni prioritet za Istarsku županiju, s ciljem očuvanja prirodnih resursa, kulturne baštine i lokalnih zajednica. Inicijative za održivi turizam uključuju ekološke certifikate za smještajne objekte, poticanje korištenja obnovljivih izvora energije i promicanje lokalnih proizvoda. Također, županija potiče održivi prijevoz, recikliranje i smanjenje otpada, kao i očuvanje bioraznolikosti. Strategije održivog razvoja usmjerene su na balansiranje turističke aktivnosti s očuvanjem okoliša i kulturne baštine, kako bi Istarska županija ostala atraktivna destinacija i za buduće generacije. Ekološki projekti, edukativne kampanje i suradnja s lokalnim zajednicama dodatno doprinose održivom razvoju, omogućujući turistima da uživaju u prirodnim ljepotama Istre na odgovoran način.

Istarska županija se ističe kao destinacija koja aktivno radi na održivosti, što je vrlo važan čimbenik atraktivnosti destinacije za moderne putnike. Također, nudi se autentično iskustvo koje kombinira mediteranski šarm s visokokvalitetnim turističkim uslugama. Raznolika ponuda, od prekrasnih obala do idiličnih sela u unutrašnjosti, omogućuje zadovoljenje različitih interesa i preferencija turista. Kombinacija ovih elemenata čini Istarsku županiju iznimno konkurentnom destinacijom na međunarodnom turističkom tržištu. Županija je uspjela zadržati autentičnost svojih destinacija, očuvati prirodne resurse i integrirati lokalne zajednice u turistički razvoj, što joj daje dodatnu vrijednost i atraktivnost u očima turista.

Istarska županija kontinuirano ulaže u održivi razvoj turizma kako bi očuvala svoje prirodne i kulturne resurse. Investicije uključuju projekte za obnovu povijesnih lokaliteta, razvoj ekološki prihvatljivih smještajnih kapaciteta i infrastrukturne projekte koji smanjuju negativan utjecaj turizma na okoliš. Također, značajna sredstva ulažu se u promociju lokalne enogastronomije i poticanje poljoprivredne proizvodnje koja podržava turizam. Edukacija lokalnog stanovništva i poduzetnika o važnosti održivosti te podrška ekološkim inicijativama dodatno doprinose održivom razvoju. Kroz suradnju s međunarodnim i domaćim partnerima, razvijaju se projekti koji potiču održivi turizam, stvaraju radna mjesta i poboljšavaju kvalitetu života lokalnog stanovništva. Ulaganja u ekološku infrastrukturu, poput biciklističkih staza, pješačkih ruta i održivih transportnih rješenja, dodatno povećavaju privlačnost županije kao održive turističke destinacije.

Neki od razvojnih projekata u turizmu Istarske županije su: Istra ecoxperience – Sve eko u Istri, Eco Domus - Certificiranje Eko-prijateljskog smještaja, potpore za turistički manje razvijena područja (projekti i manifestacije), edukacija turističkih djelatnika, razvoj kulturnog turizma, razvoj *outdoor* turizma, pristupačni / inkluzivni turizam, Limski zaljev. Za promicanje dugoročno održivog razvoja turizma, kao i očuvanje prirodnih ljepota, povijesti i kulturne baštine Istarska županija je razvila programe „Eco Domus“ i Istra ecoxperience.

„Eco Domus“ je program poticanja privatnih iznajmljivača u Istarskoj županiji na diverzifikaciju (proširenje gospodarske djelatnosti na veći broj proizvoda ili usluga) i podizanje kvalitete smještaja. Usklađen je s globalnim smjernicama održivog razvoja i održivog turizma, te razvoja Zelenog turizma. Objekti koji nose EcoDomus znak zadovoljili su najmanje 50 osnovnih kriterija u 12 kategorija. Vrednuju se lokalne vrijednosti kao: kulturno-povijesna baština, prirodne vrijednosti, sadržaji i događanja, uređivanje okoliša autohtonim biljnim vrstama, promocija tradicionalnih proizvoda i suvenira, mogućnosti sudjelovanja u tradicijskim običajima, promocija lokalne kuhinje i tipičnih prehrambenih proizvoda i dr. Osnovne karakteristike Eco Domus smještaja jesu: društvena i ekološka odgovornost, cjelovita zaštita okoliša i zdravlja, korištenje eko certificiranih sredstava za pranje i čišćenje, korištenje eko certificiranih toaletnih proizvoda, korištenje prirodnih materijala, štednja vode, štednja energije, sortiranje i recikliranje otpada.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Istarska županija, Eco Domus - certificiranje Eko prijateljskog smještaja, <https://www.istra-istria.hr/hr/> (pristupljeno 7.8.2024.)

## Slika 9. Brošura „Istra ecoxperience“



Izvor: Brošura „Istra ecoxperience“,

<https://www.istraecoxperience.com/hr/korisne-informacije/novosti/79> (pristupljeno 7.8.2024.)

Program „Istra ecoxperience“ putem brošure „Istra ecoxperience“ – sve eko iz Istre“ (Slika 9.) promovira zelene prakse u Istarskoj županiji. Brošura je višejezična (hrvatsko-talijanska i englesko-njemačka), tiskana je na ekološkom papiru, te su izrađene i internetske stranice [www.istraecoxperience.com](http://www.istraecoxperience.com) na kojima su objavljeni svi sadržaji. U brošuru su uvršteni: eko-prijateljski smještaj (privatni smještaj certificiran oznakom Eco Domus), hoteli koji nose međunarodnu eko oznaku Travelife i kampovi s oznakom EU Ecolabel, certificirani ekološki proizvođači koji svoju ponudu prodaju na kućnom pragu, plaže koje nose Plavu i Zelenu zastavu i Eko plaže, e-punionice za električna vozila i bicikle, te eko manifestacije koje prezentiraju ekološke i autohtone proizvode ili aktivnosti. Nadalje, označena su zaštićena područja u Istarskoj županiji, s posebnim naglaskom na Ekološku mrežu Natura 2000 i zaštićene biljne i životinjske vrste, na pravila ponašanja na tim područjima i na sadržaje, kao što su špilje, jame, nacionalni parkovi i parkovi prirode. Uvršteni su eko muzeji i tematski parkovi koji prezentiraju autohtone proizvode, tradiciju i običaje, zatim pješačko-biciklistička staza Parenzana. S ciljem razvoja pristupačnog turizma i prilagođavanja postojeće turističke ponude inkluzivnom turizmu, u knjžici su posebno označeni objekti i sadržaji prilagođeni za osobe s invaliditetom.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Istarska županija, „Istra ecoxperience“, <https://www.istra-istria.hr/hr/> (pristupljeno 7.8.2024.)



## 6. ULOGA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U ODRŽIVOM RAZVOJU TURIZMA ISTARSKÉ ŽUPANIJE

Osnovne karakteristike marketinga turističke destinacije su: provođenje upravljačke aktivnosti u ime skupine autonomnih ponuđača i skupina proizvoda i usluga koju nude destinacijski ponuđači prostorno je ograničena i specifična. Iz navedenoga proizlazi da je glavni izazov marketinga djelovanje u uvjetima gdje raznovrsni dionici turističke destinacije (posjetitelji, lokalno stanovništvo, hotelijerska poduzeća, touroperatori, javni sektor), često konfliktnih interesa, sudjeluju u razvoju i proizvodnji turističkih proizvoda destinacije. Stoga je smisao marketinga turističke destinacije djelovati kao instrument optimizacije učinaka turizma i postignuća strategijskih ciljeva, usmjerenih k zadovoljenju potreba i želja svih dionika turističke destinacije. Strategijski ciljevi marketinga turističke destinacije su:

- priskrbiti lokalnom stanovništvu dugoročan napredak;
- maksimizirati zadovoljstvo posjetitelja; :
- maksimizirati multiplikativne učinke i profitabilnost lokalnih poduzetnika;
- optimizirati učinke turizma osiguranjem održive ravnoteže između ekonomskih koristi i društveno-kulturnih i environmentalističkih troškova<sup>53</sup>

Velika konkurencija među turističkim destinacijama, suvremeni trendovi turističke potražnje, tehnološke inovacije, te drugi čimbenici zastupljeni u širem okruženju marketinga nameću potrebu učinkovitijega načina upravljanja turističkom destinacijom. Turističke destinacije mogu usvajanjem marketinga kao koncepcije poslovanja odgovoriti izazovima koje im nameće okruženje marketinga. Koncept upravljanja marketingom turističke destinacije su :

- poimanje turističke destinacije kao sustava koji omogućuje prevladavanje problema kao što su zemljopisna, sektorska i funkcionalna fragmentiranost, jer prema teoriji sustava, sustav se definira kao skupina međusobno povezanih dionika sa specifičnim zadacima, pri čemu aktivnosti svakoga od njih utječu na one ostalih dionika, što zahtjeva koordinirano djelovanje svih dionika za postizanje zajedničkih ciljeva.
- usmjerenost k potrebama turista i svih dionika turističke destinacije;

---

<sup>53</sup> Križman Pavlović, D.: Marketing turističke destinacije, Mikrorad, Zagreb, 2008, str. 87.

- o temeljenje organizacije upravljanja marketingom turističke destinacije na procesnom principu, jer da bi se turističkom destinacijom učinkovito upravljalo, potrebno je surađivati s dionicima koji imaju utjecaja na proces upravljanja marketingom turističke destinacije i biti odgovoran prema onima na koje taj proces utječe. Proces upravljanja marketingom turističke destinacije sastoji se od planiranja, implementacije, kontrole i praćenja okruženja marketinga turističke destinacije.<sup>54</sup>

Uspješne turističke destinacije bit će one koje planiranje, organiziranje, implementiranje i kontrolu vlastitih marketinških aktivnosti temelje na koncepciji održivosti i usmjeravaju ih prema svim dionicima. U svakoj turističkoj destinaciji postoji niz skupina dionika (lokalno stanovništvo, turisti, turistički ponuđači, javni sektor i ostali) čiji su interesi komplementarni ili pak suprotstavljeni vezano za razvoj turizma, a posebno održivoga. Jedino zajedničkom suradnjom svih dionika turističke destinacije moguće je postići održivi razvoj turizma. U nastavku (Tablica 7.) se prikazuju marketinške aktivnosti koje bi trebalo provoditi radi usmjeravanja ključnih dionika turističke destinacije k usvajanju i primjeni koncepcije održivoga razvoja turizma.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Ibid. str. 125.-129.

<sup>55</sup> Ibid. str. 205.

**Tablica 7.** Marketinške aktivnosti usmjerene k usvajanju i primjeni održivoga razvoja turizma

<b>Dionici turističke destinacije</b>	<b>Marketinške aktivnosti usmjerene k usvajanju i primjeni održivoga razvoja turizma</b>
<b>Lokalno stanovništvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ uključivanje stanovništva u proces odlučivanja i planiranja turističkoga razvoja</li> <li>○ osiguranje poticaja za lokalne vlasnike turističkih objekata</li> <li>○ zadržavanje ekonomske koristi od turizma na razini turističke destinacije</li> <li>○ obučavanje stanovnika za rad u turizmu na svim razinama</li> <li>○ edukacija stanovnika o turističkim koncepcijama, aktivnostima i koristima</li> <li>○ održavanje autentičnosti folkloru i starih zanata</li> <li>○ poticanje stanovništva na usvajanje lokalnoga arhitektonskog stila i gradnje od lokalnoga materijala</li> </ul>
<b>Turisti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ informiranje turista o lokalnim običajima</li> <li>○ informiranje turista o lokalnom okolišu i ekologiji</li> <li>○ poticanje dolaska tipova turista koji će poštivati lokalnu tradiciju</li> </ul>
<b>Turistički ponuđači</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ edukacija subjekata turističke ponude o postojanju dvostranoga odnosa između turizma i okoliša te njihovo poticanje na istraživanje stanja u okolišu, definiranje razvojnih ciljeva u skladu s koncepcijom održivosti, usvajanje mehanizama putem kojih će se postići ti ciljevi, i na kontrolu provođenja poslovne aktivnosti u skladu s deklariranim ciljevima</li> <li>○ zahtijevanje da se ograniči broj letova i točno utvrdi program čarterskih dolazaka</li> <li>○ uvođenje obveze rezervacije hotelskoga smještaja prije dolaska turista u destinaciju</li> <li>○ poticanje boravka turista (npr. animacijom) u za to njima namijenjenim prostorima</li> </ul>
<b>Javne službe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ poticanja na uvođenje viza za strane turiste, ukoliko je potrebno</li> <li>○ razvoj svijesti o potrebi kontrole devijantnih ponašanja turista</li> <li>○ plediranje (zauzimanje) za oporezivanje usluga koje se pružaju turistima</li> <li>○ poticanje na postavljanje interpretacijskih ploča pored atrakcija</li> </ul>

Izvor: Rad autora na temelju podataka iz knjige Križman Pavlović, D.: Marketing turističke destinacije, Mikrorad, Zagreb, 2008., str. 206.-209.

Postignuće održivog razvoja turizma u Istarskoj županiji, kao najrazvijenijoj turističkoj destinaciji u Hrvatskoj, danas je prioritetni cilj, dok su marketinške aktivnosti jedan od glavnih alata za postizanje ovog cilja. S obzirom da gotovo sav turistički promet (više od 90 %) ostvaruju inozemni posjetitelji (turisti) uglavnom je riječ o primjeni međunarodnoga marketinga.

Međunarodni marketing ključan je za pozicioniranje županije na globalnom turističkom tržištu. Istarska županija koristi razne marketinške strategije i alate kako bi se predstavila kao atraktivna destinacija turistima iz cijeloga svijeta. Digitalni marketing

igra važnu ulogu, uključujući upotrebu društvenih mreža, optimizaciju web stranica i online oglašavanje kako bi se dosegla široka publika. Kampanje na platformama poput Facebooka, Instagrama i YouTubea omogućuju interaktivno komuniciranje s potencijalnim turistima, dijeljenje sadržaja koji privlači pažnju te povećanje prepoznatljivosti brenda. Također, županija sudjeluje na međunarodnim sajmovima turizma, gdje se promoviraju turistički proizvodi i usluge kroz direktan kontakt s turističkim agentima i potencijalnim partnerima. Ključni cilj međunarodnog marketinga je povećati prepoznatljivost destinacije, privući nove posjetitelje i zadržati lojalne turiste, istovremeno promovirajući autentičnost i održivost kao glavne odlike regije.

Međunarodni marketing igra ključnu ulogu u promoviranju održivog turizma u Istarskoj županiji. Kroz ciljanje ekološki osviještenih turista, županija može promovirati svoje održive prakse i proizvode. Kampanje koje ističu prirodne ljepote, kulturnu baštinu i lokalne proizvode pomažu u privlačenju turista koji cijene održivost. Također, suradnja s međunarodnim turističkim organizacijama i certifikacijskim tijelima može pomoći u promoviranju Istarske županije kao održive destinacije. Kroz edukaciju i informiranje, međunarodni marketing može igrati ključnu ulogu u podizanju svijesti o važnosti održivog turizma i poticanju turista na odgovorno ponašanje. Marketinške aktivnosti fokusirane na održivost također pomažu u diferencijaciji Istarske županije od drugih destinacija, privlačeći turiste koji traže autentična i ekološki prihvatljiva putovanja.

### **6.1. Marketinške aktivnosti od 2020. do 2023. godine**

U periodu od 2020. godine pa sve do kraja 2022. godine svi dokumenti bili su drastično izmijenjeni. Covid 19 je u potpunosti izmijenio prioritete planiranja, organiziranja i izvođenja turističke godine tako da je bio prekinut dugogodišnji kontinuitet razvojnog ciklusa Istarske županije u smislu nastavka procesa repozicioniranja i restrukturiranja. Krajem 2022. godine period neizvjesnosti je nestao te se tijekom 2023. gotovo u svim segmentima planiranje vratilo na smjernice kontinuiteta, na smjernice restrukturiranja i repozicioniranja, na smjernice dodatnih iskustava i doživljaja. Nakon dvije i pol krizne godine konačno se napustio model prilagođavanja trenutnim situacijama vezanim za Covid 19 te je omogućen povratak u normalne tokove i načine upravljanja svim poslovnim procesima. Perspektiva planiranja, organiziranja i realizacije turističke

godine bila je ponovo određena tržišnim uvjetima, a ne kao što je to bilo u kriznim godinama medicinskim stanjem uzrokovanim Covidom 19.<sup>56</sup>

Najznačajnije komunikacijske i marketinške aktivnosti imale su svoj jasan cilj – poslati poruku da je Istarska županija sigurna destinacija, da je pripremljen cijeli komplet doživljaja i iskustva i da će u Istri svatko moći ispuniti svoja očekivanja od idealnog odmora, a koja u konačnici ima za cilj dovesti goste u Istru. U tom kontekstu bitno je izmijenjen način komuniciranja prema emitivnim tržištima, a poseban fokus stavljen je na ciljanu publiku. Implementacija marketinških aktivnosti odvijala se kroz miks svih raspoloživih sredstva komuniciranja i promoviranja, i to:

1. Najznačajniji dio marketinških aktivnosti obavljen je putem sustava udruženog oglašavanja koji je realiziran na način da su se razdvojila tzv. primarna od sekundarnih tržišta. Odredila se je terminska dinamika oglašavanja, odabrali kanali oglašavanja te je time komunicirana ideja Istre kao poželjne, atraktivne, održive i odgovorne turističke destinacije.
2. Podrška avioprijevozu kroz marketinško oglašavanje je druga najznačajnija stavka po pitanju marketinških aktivnosti.
3. Komunikacija putem PR agencija koje su plasirale informacije o destinaciji u pravo vrijeme, putem pravih kanala komunikacije ciljno odabranoj publici. Velik broj novinara, utjecajnih osoba (*influencers*), pisaca i specijalista iz sektora turizma koji su došli i posjetili Istru na poziv, dodatno su svaki iz svoje perspektive i za svoje medije dali svoj osobni uvid na potvrdi Istre kao sigurne destinacije i time doprinijeli autentičnom prikazu sigurnosti destinacije Istre.
4. Samostalni nastupi na specijaliziranim sajmovima ili prezentacijama, s naglaskom na veću suradnju s gospodarskim subjektima, LTZ i HTZ-om u cilju usklađenja i fokusiranja kampanja s jedne strane te postizanja racionalnog i svrsishodnog učinka smanjivanja troškova na svim razinama.
5. Marketinške kampanje putem strateških partnera, ciljane na najznačajnija emitivna tržišta, ali i na tzv. sekundarna emitivna tržišta jer se ispostavilo da su upravo ta tržišta na kraju i najviše rasla.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Turistička zajednica Istarske županije, Izvješće o izvršenju programa rada za 2023. godinu, <https://www.istra.hr/hr/business-information/tzi/dokumenti> (pristupljeno 28.8.2024.)

<sup>57</sup> Ibid.

Sukladno Master planu turizma Istarske županije 2015.-2025., Strateškom i operativnom marketing planu te Godišnjem programu rada i financijskom planu za 2023. godinu, Turistička zajednica Istarske županije je odradila sljedeće marketinške aktivnosti:

## **1. Komunikacija i promocija:**

- 1.1. Odrađena je intenzivna komunikacijsko-marketinška kampanja:
  - sa svim PR agencijama,
  - na projektu udruženog oglašavanja,
  - na projektu potpore zračnom prijevozu i to u segmentu: low cost, TO business, regular flights,
  - na projektu co-marketing i cobranding sa najznačajnijim medijskim kućama u svijetu i
  - na projektu strateški partnerstava
- 1.2. Pokrenute su aktivnosti *business intelligence*-a po pitanju komunikacije i promocije na način praćenja konkurencije na Mediteranu,
- 1.3. Pokrenuta je vjerodostojna i točna komunikacija prema ključnim emitivnim tržištima i prema ciljnoj odabranoj klijenteli,
- 1.4. Pokrenut je niz marketinških aktivnosti i učinkovite promo kampanje koje su imale za cilj dovesti goste u Istru,
- 1.5. Angažiran je dosad najveći broj novinara, utjecajnih osoba (*influencers*), pisaca i stručnjaka iz sektora turizma na promociji destinacije Istre i svih njenih lokalnih destinacija
- 1.6. Na vrijeme su zaustavljene marketinške aktivnosti kada je bilo jasno da će turističke brojke biti dobre i na taj način omogućili racionalno i učinkovito trošenje financijskih sredstava.

## **2. Razvoj proizvoda**

- 2.1. Konstantan rad na podizanju kvalitete postojećih/etabliranih razvojnih proizvoda Istre poput: gourmet projekti, vinske ceste Istre, ceste od maslinovog ulja Istre, Tartuf od Istre, Kultura, Bike produkti i event, i
- 2.2. Konstantan rad na podizanju vidljivosti u smislu kvalitetnije medijske i tržišne pozicije gore navedenih projekata u svim značajnijim profesionalnim vodičima: Michelin, Gault&Millau, JRE, Espresso, Gallimard, Touring club, Flos Olei itd..

- 2.3. Kreiranje novih razvojnih proizvoda selektivnog karaktera: Wedding, Snorkeling, Film friendly destination
- 2.4. Omogućena je financijska potpora najznačajnijim i najvrijednijim događanjima u Istri
- 2.5. Realiziran je projekt Share Istria.<sup>58</sup>

Osnovni cilj svih aktivnosti koje je poduzela TZ Istarske županije zajedno s lokalnim turističkim zajednicama (LTZ), jedinicama lokalne samouprave (JLS), županijskim institucijama, interesnim skupinama i udrugama te privatnim sektorom bio je da se Istarska županija prezentira kao sigurna turistička destinacija te da se funkcionalno i učinkovito provedu sve marketinške aktivnosti kako bi gosti posjetili Istru. Program rada i financijski plan za 2023. godinu odredio je procjenu na razini moguće realizacije koja je bila postavljena na razini između 104 % i 105 % od rekordne 2019. godine. U tom kontekstu pokazalo se koliko su bitni osnovni principi uspješnosti jedne turističke destinacije, a to su prije svega: dobra suradnja privatnog i javnog sektora, razrađen model kriznog menadžmenta ukoliko dođe do ugroze, osiguranje svih elemente da destinacija bude prepoznata kao sigurna, kvalitetna komunikacija i promocija. Kada se ti elementi sprovedu u stvarnosti i ponove više godina, tada se ostvari pozicija koju gosti cijene, a to su: povjerenje i postojanost. Nadalje, pojačana je komunikacija i promocija prema emitivnim tržištima na način dobre organiziranosti i sigurnosti boravka, mnoštvo atrakcija, konkurentnosti, kvalitetan omjer „vrijednosti za novac“, održivosti i odgovorne turističke destinacije. Pokrenute marketinške aktivnosti su dodatno skrenule pozornost na destinaciju Istarske županije te je to bio motiv za značajniji posjet destinaciji. No, s druge strane, identificiranjem stanja i trendova razvoja turizma u Istarskoj županiji, njegovog utjecaja na različite komponente održivosti, ključne probleme i rizike, kao i moguće mehanizme njihovog otklanjanja došlo se do nekih ključnih nalaza:<sup>59</sup>

- Smještajni kapaciteti na području Istarske županije udvostručili su se u manje od 10 godina. Rast u potpunosti diktiraju kapaciteti privatnog i nekomercijalnog smještaja, dok se smještaj u hotelima i kampovima u istom razdoblju količinski smanjio uz bitno unaprijeđenije kvalitete;

---

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Ibid.

- Privatni i nekomercijalni smještaj već danas ima udio od 55 % u ukupnoj strukturi, a uz nastavak postojećih trendova rasta, nekomercijalni smještaj će već 2025. godine nadmašiti kapacitet hotela i kampova;
- Godišnje se na razini Istarske županije izdaje 5.000 novih građevinskih dozvola;
- Županijski prostorni plan dozvoljava gradnju koja je ekvivalentna novih 200.000 kreveta, što će se postojećom dinamikom izgraditi za 8 godina;
- Infrastrukturni sustavi opskrbe strujom i vodom već su sada u kritičnom stanju, pri čemu nema projektnih rješenja koja bi dugoročno riješila problem opskrbe. Kapacitet plaža (površina po korisniku) daleko je od željenog standarda od 4\*, kritičan je promet u mirovanju, problemi su i s ostalim infrastrukturnim sustavima, a opažaju se i dosad nikad viđene promjene u moru kao posljedica broja gostiju i klimatskih promjena;
- Analiza ekonomskih učinaka pokazuje da je porezno opterećenje kreveta u privatnom smještaju oko 10 puta manje u odnosu na ono u hotelima ili kampovima, dok je istovremeno ukupan ekonomski učinak turizma u nekretninskom segmentu smještaja oko 6 puta manji;
- Uz demografski pad u razdoblju 2011. – 2021. i rast cijena nekretnina, većina obale je u stanju turističke gospodarske monokulture.

Temeljem svega iznesenoga, TZ Istarske županije predložila je sljedeće pravce djelovanja:<sup>60</sup>

- Definiranje strogih pragova količina smještaja po klasterima i destinacijama, te uspostava sustava redovitog praćenja održivosti turizma;
- Ponovni pregled prostorno-planskih dokumenata s ograničavanjem građevinskih područja i strožim uvjetima nekretninske izgradnje (izgrađenost, visina, elementi estetike);
- Decentralizacija turističkog zakonodavstva, promjena porezne politike vezane uz privatni smještaj i iznajmljivanje, nova kategorizacija privatnog smještaja, promjene zakona vezane uz naplatu boravišne naknade za nekomercijalni smještaj, podizanje zakonske granice za komunalne doprinose i povezana pitanja.

---

<sup>60</sup> Ibid.



## 6.2. Marketinške aktivnosti u 2024. godini

### 6.2.1. Strateški ciljevi marketinške politike

Istarska županija je u proteklom razdoblju od dvadeset godina konstantno radila na implementaciji održivog i odgovornog razvoja te je pokazala da je vrlo dobro organizirana turistička destinacija. U priobalju se to najbolje može vidjeti u suradnji JLS sa velikim hotelijerima, a u unutrašnjosti Istre je inicijativa Istarske županije i Turističke zajednice Istarske županije uvelike potpomogla razvoj tog dijela Istre. Rezultat tih aktivnosti su veliki razvojni i strukturni koraci: uvelike je podignut komunalni standard u tim prostorima pa shodno tome i kvaliteta života, mlado stanovništvo se vraća i osniva svoje poslovne aktivnosti i projekte, učinjen je značajan napor u podizanju novih nasada, turizam u tim prostorima je dobio svoj puni profil. Spoznajom o turističkom potencijalu Istarske županije, uspješnosti razvijenog modela koji daje konkretne i mjerljive rezultate, posjećenosti koja je svake godine sve veća jasno je da ubrzani razvoj turizma ima svoje limite i da se mora dobro planirati te postrožiti pitanje povećanja kapaciteta, posebno u komercijalnom i nekomercijalnom privatnom smještaju. Pritisak na postojeću infrastrukturu približava se gornjem limitu kapacitetne izdržljivosti što samo po sebi nalaže sasvim drukčiji pristup u planiranju razvoja. Istarska županija nalazi se na važnoj prekretnici i mora se spriječiti urušavanje uspješnog modela zbog nekontroliranog razvoja i nefunkcioniranja pravne države. S jedne strane postoji prijetnja gubljenja identiteta i autentičnosti Istre i svega onoga što podrazumijeva „Istarski način života“ (*Istrian Lifestyle*), a s druge, postoji veliki i nekontrolirani pritisak s intervencijama u prostoru: bespravna gradnja, novogradnja koja je vođena idejom brze zarade bez poštivanja tradicijskog nasljeđa i kulturnog identiteta Istre. Županija mora odrediti novi održiviji model razvoja koji se temelji na zelenim politikama, utvrditi destinaciju kao osnovni resurs za život te staviti urbanizam istarskih mjesta u ulogu atrakcije turizma i primjer najbolje prakse kako očuvati kulturno povijesno nasljeđe Istre.<sup>61</sup>

Očekivani održiviji model razvoja u narednom razdoblju treba biti usklađen i kvalitetno priopćen putem turizma, jer će upravo turizam biti glavni pokretač promjena u prostoru,

---

<sup>61</sup> Turistička zajednica Istarske županije, Godišnji program rada i financijski plan za 2024. godinu, <https://www.istra.hr/hr/business-information/tzi/dokumenti> (pristupljeno 29.8.2024.)

a shodno tome i jedna od ključnih poruka emitivnim tržištima u komunikacijskom i marketinškom smislu. Predloženo je sljedeće:

1. Implementacija novog, održivijeg i strožeg modela upravljanja prostorom Istre kao ključni resurs razvoja turizma;
2. Implementacija novog, održivijeg i odgovornijeg modela upravljanja urbaniziranim zonama i građevinskim područjem kao ključnim resursom razvoja turizma;
3. Implementacija novog i primjerenijeg modela prihvatnog kapaciteta Istarske županije s posebnim fokusom na razlikovanje obiteljskog smještaja od tzv. rentijerskog privatnog smještaja, te dovesti u realan pravni okvir tzv. nekomercijalni smještaj;
4. Implementacija novih politika EU *green deal*-a: e-mobilnost; korištenje obnovljivih izvora energije, dekarbonizacija itd.;
5. Implementacija novog krovnog komunikacijskog koncepta u kojem se fokus stavlja na održivost, očuvanje „Istarskog načina života“ (*Istrian Lifestyle*), na novu konkurentnost Istre i na nove atrakcije Istre;
6. Globalno pozicioniranje; dodatno osnažiti poziciju Istre u krugu najznačajnijih EU destinacija;
7. Globalna reputacija; dodatno umrežiti Istru s premium robnim markama; suradnja s velikim i utjecajnim medijskim kućama i co-branding;
8. Ciljani segment tržišta/potrošača: četiri najznačajnija tradicionalna emitivna tržišta za Istru su: Njemačka, Austrija, Slovenija, Italija; sekundarna tržišta su: Poljska, Češka, Slovačka, Mađarska te Nizozemska i Ujedinjeno Kraljevstvo u kategoriji srednja i viša kategorija potrošača;
9. Konstantno podizanje kapaciteta znanja i vještina ljudskih resursa i svih dionika u turizmu;
10. Jačanje suradnje privatnog i javnog sektora;
11. Osiguranje dotoka sredstava iz EU fondova za projekte od strateškog značenja.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Ibid.

### **6.2.2. Osnovne aktivnosti marketinške politike**

U 2024. godini predložene su sljedeće komunikacijske i marketinške aktivnosti TZ Istarske županije:

- Komunikacijske i lobističke aktivnosti fokusirane na pravodobnu i točnu informaciju svih novosti u Istarskoj županiji;
- Marketinške i PR aktivnosti fokusirane na ciljeve (motivirati goste da dođu u Istru);
- Aktivnosti vezane za brzo pokretanje kampanja, fleksibilnost u određivanju prioriteta;
- Veća suradnja s gospodarskim subjektima, LTZ i HTZ-om u cilju usklađenja i sinergijskog učinka kampanja;
- Povećanje aktivnosti u suradnji s PR agentima za pojedina tržišta i digitalne komunikacije putem svih raspoloživih kanala;
- Uključivanje strateških partnera i prijateljskih strukovnih udruženja u komunikaciju i promociju destinacije;
- Poseban fokus staviti na njemačko i austrijsko tržište; komunikacija i promocija prilagođena novokreiranim trendovima prema motivima dolaska i odabiru smještajnih jedinica, last minute segmentu, itd.;
- Povećati marketinške i komunikacijske aktivnosti na tržištu Ujedinjenog Kraljevstva, Poljske, Češke, Nizozemske i Mađarske;
- Veća usklađenost s aktivnostima HTZ-a - edukacija osoblja, zajednički razvoj sustava robne marke, korištenje turističkog informacijskog sustava HTZ-a.<sup>63</sup>

U nastavku se iznose očekivani rezultati u 2024. g.

### **6.2.3. Očekivani rezultati**

U 2024. godini očekuje se daljnji kontinuitet u repozicioniranju i restrukturiranju destinacije, jačanje reputacije robne marke Istra i fleksibilnost provedbe marketinških politika. Navedeno će se realizirati kroz:

1. Realizaciju sezone, tržišta, marketinške komunikacije, i to:

---

<sup>63</sup> Ibid.

- Realizacija fizičkog prometa na razini 2023. godine, tj. oko 30 milijuna noćenja;
  - Primarni fokus na tržišta Njemačke i Austrije; pojačati intenzitet medijske i marketinške prisutnosti na tržištu Italije, Nizozemske, Poljske, Češke i Ujedinjenog Kraljevstva;
  - Povećanje prometa u Zračnoj luci Pula na cca 550.000 putnika, što je 70% od najbolje 2019;
  - Kontinuitet u pozicioniranju Istre kao jedne od vodećih 'lifestyle' destinacija;
  - Kontinuitet u identificiranju Istre s prestižnim međunarodnim brandovima putem strategic partnerships; (FCBM, BMW; MASTERCARD, TURKISH AIRLINES);
  - Fokus na PR aktivnosti i digitalni marketing,;
  - Razvoj proizvoda Istre, jačanje njihove pozicije na tržištu; poticanje novih proizvoda;
  - Povlačenje EU sredstava i razvoj novih strateških projekata za kandidiranje na EU fondove.
2. Implementaciju nalaza i postavki iz Master plana razvoja turizma Istre, usuglašavanje s novim zakonskim paketom, suradnju javnog i privatnog sektora, što uključuje:
- Uspješno provođenje nalaza i postavki iz Master plana razvoja turizma Istre kao i strateškog i operativnog marketinškog plana;
  - Usklađenje s novim zakonskim paketom, tranzicija sustava TZ u sustav DMO i RMO;
  - Suradnja privatni/javni sektor i stvaranje povoljne klime za nove investicije
  - Priprema projekata za EU fondove;
  - Poboljšanje osposobljenosti zaposlenih u turizmu.<sup>64</sup>

Slijedi predstavljanje novih projekata.

---

<sup>64</sup> Ibid.

#### **6.2.4. Novi projekti**

Godina 2024. se procjenjuje izazovnom i složenom turističkom godinom koja će imati jednako kompleksnu problematiku koja se odnosi na već dugoročne probleme u turizmu: problematika radne snage, uključujući administrativni postupak za dovođenje inozemnih radnika, njihov postupak provjere itd., problematika novih fiskalnih nameta/poreza, problematika turističkog zemljišta, itd. Fizički pokazatelji koji su realizirani ove godine su izuzetno dobri s jedne strane, dok s druge, oni sada već prilično dramatično ukazuju na trendove koji sada imaju definiciju novo stečenog stanja sa velikim izazovima održavanja usmjerenja prema održivom i odgovornom razvoju. Infrastruktura koja prati turizam Istarske županije i koja opskrbljuje cijelu županiju gotovo se u svim segmentima približila kritičnom stanju i to je podatak koji zabrinjava i koji poziva na odgovornost i na proaktivno djelovanje.

U 2024. godini Turistička zajednica Istarske županije nastavit će se realizacijom programskog paketa te je pripremila niz novih projekata. U jednom dijelu to će biti ključni, strateški dokumenti koji bi trebali imati operativan karakter s osnovnom misijom da jednom kada se ti dokumenti budu implementirali, ostvare i sasvim konkretan učinak tj. da se rezultati primjene jasno i mjerljivo mogu uočiti u realnom životu. Navedeni dokumenti bi trebali jasno pokazati s kojim problemima se destinacija suočava i javno osvijestiti probleme svim dionicima u turizmu Istarske županije kako bi se postigao potpuni konsenzus oko tako važnih pitanja. Istarska županija se već nekoliko godina po mnogim kriterijima nalazi u fazi prekomjernog turizma (tzv. overturizam). Stoga takve trendove treba spriječiti i iznaći nova, održiva i odgovorna rješenja koji će unaprijediti, a ne unazaditi destinaciju. Činjenica je da su se puno razvijenije destinacije sa Zapada puno prije suočile s takvim izazovima, što je pokazalo da konkretna rješenja postoje, da su ta rješenja primijenjena i da su ona dala željene rezultate. Svi dionici u turizmu Istarske županije moraju preuzeti odgovornost i usmjeriti daljnji razvoj Istre na način da se zaštiti dosadašnja postignuća te primijene svi raspoloživi alati za kontinuitet u održivom i odgovornom razvoju.

Shodno svemu navedenom, prioriteti novog razvoja Istarske županije i dalje su model tržišnog repozicioniranja i restrukturiranja ponude, jačanje svih aktivnosti koje podržavaju održiv i odgovoran razvoj u konstantnom unaprjeđenju reputacije Županije

te brzom prilagođavanju novonastalim uvjetima. Istarska županija ima potencijal, ima sve alate u svojim rukama i potreban je kvalitativan iskorak na svim razinama. Potrebno je dodatno učvrstiti poziciju javno-privatnog partnerstva te stvoriti bolje i konkurentnije uvjete ne samo tržišnog poslovanja i natjecanja, već i generalni okvir s posebnim fokusom na nove izazove naše civilizacije: kako reagirati na utjecaj klimatskih promjena, kako zaštititi najvrijednije resurse (Jadransko more, zelene površine i šume), kako urbanistički i arhitektonski tretirati prostor, kako se priključiti obnovljivim izvorima energije, dekarbonizaciji i e-mobilnosti.

## 7. ZAKLJUČAK

Turizam je jedna od najbrže rastućih aktivnosti svjetskog gospodarstva. On uzrokuje povećanje gospodarske aktivnosti u posjećenim destinacijama i kao većina gospodarskih grana, ima i pozitivne i negativne utjecaje na svijet. S pozitivne strane, ekonomski doprinos turizma je golem. Rastući prihodi omogućuju sve većem broju ljudi da putuju i uživaju u prirodnim i kulturnim ljepotama, kupovini, slobodnom vremenu i noćnom životu mnogih svjetskih metropola. S negativne strane, prekomjeran broj turista stvara ogroman pritisak na okoliš, dovodi do fizičke degradacije mnogih prirodnih i povijesnih znamenitosti i do nezadovoljstva lokalnog stanovništva.

Istarska županija je najrazvijenija turistička destinacija u Hrvatskoj i ostvaruje oko jedne trećine ukupnog hrvatskog turističkog prometa. Pridruživanjem Hrvatske Europskoj uniji naglo je porastao interes kako domaćih tako i stranih investitora za ulaganje u nove turističke kapacitete, a posebno u Istarskoj županiji kao najbližoj turističkoj destinaciji šireg europskog prostora. U tom kontekstu nametnulo se pitanje održivosti turizma, a samim time i potreba mijenjanja koncepta dosadašnjeg razvoja masovnog turizma i potrebe prelaska na nove oblike razvoja – ekskluzivni, zdravstveni, sportski, znanstveni, ruralni i cjelogodišnji turizam.

Postignuće održivog razvoja turizma u Istarskoj županiji je danas prioritetni cilj, dok su marketinške aktivnosti jedan od glavnih alata za postizanje ovog cilja. S obzirom da gotovo sav turistički promet (više od 90 %) ostvaruju inozemni posjetitelji (turisti), uglavnom je riječ o primjeni međunarodnoga marketinga. Međunarodni marketing ključan je za pozicioniranje županije na globalnom turističkom tržištu. Istarska županija koristi razne marketinške strategije i alate kako bi se predstavila kao atraktivna destinacija za turiste iz cijelog svijeta. Digitalni marketing igra važnu ulogu, uključujući upotrebu društvenih mreža, optimizaciju web stranica i online oglašavanje kako bi se dosegla široka publika. Također, TZ Istarske županije sudjeluje na međunarodnim sajmovima turizma, gdje se promoviraju turistički proizvodi i usluge kroz direktan kontakt s turističkim agentima i potencijalnim partnerima. Kroz ciljanje ekološki osviještenih turista, županija može promovirati svoje održive prakse i proizvode. Kampanje koje ističu prirodne ljepote, kulturnu baštinu i lokalne proizvode pomažu u

privlačenju turista koji cijene održivost. Kroz edukaciju i informiranje, međunarodni marketing može igrati ključnu ulogu u podizanju svijesti o važnosti održivog turizma i poticanju turista na odgovorno ponašanje. Ključni cilj međunarodnog marketinga je povećati prepoznatljivost destinacije, privući nove posjetitelje i zadržati lojalne turiste, istovremeno promovirajući autentičnost i održivost kao glavne odlike regije.

Turizam u Istarskoj županiji kao i u cijeloj Hrvatskoj bilježi kontinuirani rast, ali način njegova razvoja dugoročno je neodrživ. Trenutni poslovni model, prekomjerna izgradnja i masovni turizam u sve većem broju obalnih destinacija, nepovoljna smještajna struktura s eksplozivnim rastom nekretnina za kratkoročni turistički najam te sve manji udio hotelskog smještaja dovode do pozicioniranja županije i cijele Hrvatske kao destinacije niske dodane vrijednosti. U manje od dvadeset godina Istarska županija je udvostručila broj turističkih postelja, a infrastruktura je istovremeno malo napredovala. Pritom je udio hotelskih postelja pao, što je najnepovoljnije na Sredozemlju. Takav model usporava provedbu prijeko potrebnih investicija i otežava privlačenje kvalitetne radne snage.

Istarska županija kao i cijela Hrvatska trebale bi zbog održivosti težiti ravnomjernijem raspoređivanju prometa tijekom cijele godine, poticanju povećanja udjela organiziranog smještaja i stvoriti uvjete lokalnim zajednicama za kvalitetnije upravljanje turističkim razvojem. Uspješne turističke destinacije bit će one koje planiranje, organiziranje, implementiranje i kontrolu vlastitih marketinških aktivnosti temelje na koncepciji održivosti i usmjeravaju ih prema svim dionicima. U svakoj turističkoj destinaciji postoji niz skupina dionika čiji su interesi komplementarni ili pak suprotstavljeni. Jedino zajedničkom suradnjom svih dionika turističke destinacije moguće je postići održivi razvoj turizma. Svi dionici u turizmu Istarske županije moraju preuzeti odgovornost i usmjeriti daljnji razvoj županije na način da se zaštite dosadašnja postignuća te primijene svi raspoloživi alati za kontinuitet u održivom i odgovornom razvoju. Istarska županija mora odrediti novi održiviji model razvoja koji počiva na zelenim politikama, utvrditi destinaciju kao osnovni resurs za život te staviti urbanizam istarskih mjesta u ulogu atrakcije turizma i primjer najbolje prakse kako očuvati kulturno povijesno nasljeđe Istre.



## LITERATURA

Knjige:

1. Crnjak-Karanović, B. i Miočević, D. (2013.), Osnove međunarodnog marketinga, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
2. Križman Pavlović, D. (2008.), Marketing turističke destinacije, Mikrorad, Zagreb,

Internetski izvori:

1. Aleksanyan G. „The concept of tourism destination in the context of geographical space“ (2021.), Dostupno na: <https://www.collegesidekick.com/study-docs/2886683> (pristupljeno 12.7.2024.)
2. ASTO, Dostupno na: <https://www.asto.africa/strategic-plan-development/> (pristupljeno 12.7.2024.)
3. Centar za istraživanje globalnog razvoja (GDRC), Dostupno na: <https://www.gdrc.org/uem/eco-tour/destination-mgmt.html> (pristupljeno 30.6.2024.)
4. Državni zavod za statistiku, Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/77029> (pristupljeno 9.8.2024.)
5. Geografski pregled, [https://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/gospodarstvo/2013/Rudarsko\\_geoloska\\_studija\\_IZ\\_POGLAVLJE\\_2\\_GEOGRAFSKI\\_PREGLED.pdf](https://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/gospodarstvo/2013/Rudarsko_geoloska_studija_IZ_POGLAVLJE_2_GEOGRAFSKI_PREGLED.pdf) (pristupljeno 7.8.2024.)
6. Hrvatska enciklopedija, Dostupno na: <https://enciklopedija.hr/clanak/28002> (pristupljeno 27.7.2024.)
7. Hrvatska udruga banaka, Mali bankovni pojmovnik, Dostupno na: [www.hub.hr/sites/default/files/inline-files/mali\\_bankovni\\_pojmovnik\\_0.pdf](http://www.hub.hr/sites/default/files/inline-files/mali_bankovni_pojmovnik_0.pdf) (pristupljeno 29.8.2024.)
8. Hrvatski zavod za zapošljavanje, dostupno na: <https://statistika.hzz.hr/Statistika.aspx?tiplzvjestaja=1> (pristupljeno 9.8.2024.)
9. International Marketing | Features, Scope and Significance, Dostupno na: <https://www.geeksforgeeks.org/international-marketing-features-scope-and-significance/> (pristupljeno 27.7.2024.)
10. Istarska razvojna agencija, Dostupno na: <https://ida.hr/hr/> (pristupljeno 2.8.2024.)

11. Istarska županija, Dostupno na: <https://www.istra-istria.hr/hr/> (pristupljeno 2.8.2024.)
12. Istarski rječnik, Dostupno na: [https://www.istarski-rjecnik.com/pregled\\_rijeci/117970/](https://www.istarski-rjecnik.com/pregled_rijeci/117970/) (pristupljeno 27.7.2024.)
13. Istra ecoxperience, Dostupno na: <https://www.istra-istria.hr/hr/> (pristupljeno 7.8.2024.)
14. Izvešće Svjetske komisija za okoliš i razvoj: Naša zajednička budućnost, Dostupno na: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (pristupljeno 22.6.2024.)
15. Križman Pavlović, Živolić, S. Upravljanje marketingom turističke destinacije: stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj, Ekonomska istraživanja, Vol. 21 (2008) No. 2 (99-113), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/59982> (pristupljeno 10.7.2024.)
16. Krueger, D., Makroekonomika (Intermediate Macroeconomic), Dostupno na [www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/za%20studente/elektronicki%20udzbenici/Krueger\\_Makroekonomika.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/za%20studente/elektronicki%20udzbenici/Krueger_Makroekonomika.pdf), (pristupljeno 29.8.2024.)
17. LORA Laboratorij za održivi razvoj, Dostupno na: <https://lora.bioteka.hr/sto-je-odrzivi-razvoj/> (pristupljeno 30.6.2024.)
18. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, Vrijednost indeksa razvijenosti i pokazatelja za izračun indeksa razvijenosti 2024, Dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/Indeks%20razvijenosti/Vrijednosti%20indeksa%20razvijenosti%20i%20pokazatelja%20za%20izracun%20indeksa%20razvijenosti.pdf> (pristupljeno 9.8.2024.)
19. Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine, Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html) (pristupljeno 8.7.2024.)
20. Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. - 2026 , Dostupno na: <https://planoporavka.gov.hr/> (pristupljeno 8.7.2024.)
21. Nacionalni plan razvoja održivog turizma do 2027, Dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2023\\_dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20odrzivog%20turizma%20do%202027.%20godine%20i%20Akcijski%20plan%20do%202025.%20godine.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2023_dokumenti/Nacionalni%20plan%20razvoja%20odrzivog%20turizma%20do%202027.%20godine%20i%20Akcijski%20plan%20do%202025.%20godine.pdf) (pristupljeno 8.7.2024.)

22. Plan razvoja Istarske županije za razdoblje 2022.-2027., Dostupno na: [https://www.istra-istria.hr/media/filer\\_public/f1/f9/f1f99026-7de8-432c-8cd6-781f5698ab27/240221\\_plan\\_razvoja\\_2022-2027.pdf](https://www.istra-istria.hr/media/filer_public/f1/f9/f1f99026-7de8-432c-8cd6-781f5698ab27/240221_plan_razvoja_2022-2027.pdf) (pristupljeno 2.8.2024)
23. Rijeka Danas,, Članak, <https://www.rijekadanas.com/istarski-slovenci-senaljutili-istra-nije-samo-hrvatska/>, (pristupljeno 7.8.2024.)
24. Službeni turistički portal TZ Istarske županije, Dostupno na: <https://www.istra.hr/hr> (pristupljeno 7.8.2024.)
25. Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine (NN 2/23), Dostupno na: [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) (pristupljeno 8.7.2024.)
26. Strateški marketinški i operativni plan hrvatskog turizma za razdoblje 2023.-2027 (SMOPHT), Dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/opce-informacije/regulativa/strateski-i-programski-dokumenti> (pristupljeno 8.7.2024.)
27. Svjetsko vijeće za putovanja i turizam (WTTC), Dostupno na: <https://wttc.org> (pristupljeno 22.6.2024.)
28. Turistička zajednica Istarske županije, Izvešće o izvršenju programa rada za 2023. godinu, Dostupno na: <https://www.istra.hr/hr/business-information/tzi/dokumenti> (pristupljeno 28.8.2024.)
29. Turistička zajednica Istarske županije, Godišnji program rada i financijski plan za 2024. godinu, Dostupno na: <https://www.istra.hr/hr/business-information/tzi/dokumenti> (pristupljeno 28.8.2024.)
30. Ujedinjeni narodi, „Promijeniti svijet: Strategija održivog razvoja do 2030. godine, Dostupno na: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> (pristupljeno 22.6.2024.)
31. UN Tourism, UNWTO (2024). Dostupno na: <https://www.unwto.org/> i <https://tourism4sdgs.org/> (pristupljeno 17.6.2024.)
32. UNWTO, Globalni etički kodeks za turizam, <https://www.unwto.org/global-code-of-ethics-for-tourism> (pristupljeno 22.6.2024.)
33. UNWTO, Statistički okvir za mjerenje održivosti turizma (veljača, 2024.) Dostupno na: [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2024-02/SF-MST\\_version\\_WEB\\_FEB2024.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2024-02/SF-MST_version_WEB_FEB2024.pdf) (pristupljeno 17.6.2024.)
34. VISIBLE, [https://www.visible.com/en\\_int/magazine/basics/the-7-ps-in-marketing](https://www.visible.com/en_int/magazine/basics/the-7-ps-in-marketing) (pristupljeno 27.7.2024.)

35. WTTC, Economic Impact Research, <https://wttc.org/research/economic-impact> (pristupljeno 30.8.2024.)
36. Zakon o turizmu (NN br. 156/23), Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_12\\_156\\_2382.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_12_156_2382.html) (pristupljeno 8.7.2024.)

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Povezanost tri osnovne komponente održivog razvoja .....	8
<b>Slika 2.</b> 17 ciljeva održivog razvoja .....	9
<b>Slika 3.</b> 23. Inicijative strateškog plana .....	49
<b>Slika 4.</b> Položaj Istarskog poluotoka unutar Europe .....	53
<b>Slika 5.</b> Geografska podjela Istre .....	53
<b>Slika 6.</b> Karta Istarskog poluotoka.....	54
<b>Slika 7.</b> Reljefne cjeline Istre na temelju vrste tla .....	55
<b>Slika 8.</b> Položaj Istarske županije unutar Hrvatske i Europe .....	56
<b>Slika 9.</b> Brošura „Istra ecoxperience“ .....	73

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Komponente turističke destinacije .....	20
<b>Tablica 2.</b> Analiza stanja turizma u Republici Hrvatskoj.....	38
<b>Tablica 3.</b> Deset glavnih implikacija za hrvatski turistički marketing i ulogu HTZ .....	41
<b>Tablica 4.</b> 22 glavna elementa na koja se najbitnije fokusirati kroz primjenu SMOPHT .....	42
<b>Tablica 5.</b> 23. Inicijative za ostvarenje strateških ciljeva SMOPHT .....	49
<b>Tablica 6.</b> Strateški pravci i operativne inicijative kao potpora nerazvijenim područjima .....	52
<b>Tablica 7.</b> Marketinške aktivnosti usmjerene k usvajanju i primjeni održivoga razvoja turizma.....	76

## POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon 1.</b> Bruto dodana vrijednost za Istarsku županiju u 2021.....	59
<b>Grafikon 2.</b> Ukupan broj dolazaka i noćenja turista u Istarskoj županiji, 2019. - 2023. ....	63
<b>Grafikon 3.</b> Broj dolazaka turista u Istarsku županiju po zemljama porijekla, 2019. - 2023.....	64
<b>Grafikon 4.</b> Broj noćenja turista u Istarskoj županiji po zemljama porijekla, 2019. - 2023.....	64
<b>Grafikon 5.</b> Odnos dolazaka i noćenja inozemnih i domaćih turista u Istarskoj županiji .....	65

**Grafikon 6.** Broj dolazaka i noćenja turista u Istarskoj županiji, 1-7/2023./1-7/2024.66

**Grafikon 7.** Broj dolazaka i noćenja turista u Istarskoj županiji po zemljama porijekla, 1-7/2023./1-7/2024. .... 67

## SAŽETAK

Turizam je najbrže rastuća gospodarska aktivnost, koja ima pozitivne i negativne utjecaje na svijet. S pozitivne strane, ekonomski doprinos sektora je golem a s negativne strane, prekomjeren broj turista stvara ogroman pritisak na okoliš, dovodi do fizičke degradacije mnogih prirodnih i povijesnih znamenitosti i do nezadovoljstva lokalnog stanovništva. Zato je promicanje "održivog turizma" visoko na dnevnom redu međunarodnih organizacija i vlada država cijelog svijeta.

Održivi turizam je turizam koji u potpunosti uzima u obzir svoje sadašnje i buduće ekonomske, društvene i ekološke učinke, a istovremeno se bavi potrebama posjetitelja, industrije, okoliša i lokalnog stanovništva. Važan dio kontrole utjecaja turizma na okoliš je upravljanje turističkom destinacijom. Ključni dio upravljanja destinacijom su učinkovite marketinške strategije koje imaju za cilj promovirati destinaciju široj publici, privući više posjetitelja i nadmašiti druge turističke marke. Međunarodni marketing, kao čin marketinga proizvoda i usluga izvan domaćih granica, trebao bi uključivati holistički pristup i interakciju s inozemnim klijentima.

Kako bi osigurala daljnji trend rasta i razvoja turističkog sektora Hrvatska se odlučila na reformu upravljanja razvojem turizma čiji je osnovni cilj uspostaviti organizacijski i pravni okvir za upravljanje razvojem turizma u smjeru održivosti.

Istarska županija jedna je od najrazvijenijih turističkih destinacija u Hrvatskoj. Postignuće održivog razvoja turizma u Istarskoj županiji je danas prioritetni cilj, dok su međunarodne marketinške aktivnosti, obzirom na vanjsku zastupljenost turističkog prometa, jedan od glavnih alata za postizanje ovog cilja. Međunarodni marketing ključan je za pozicioniranje Istarske županije na globalnom turističkom tržištu. Istarska županija trebala bi zbog održivosti težiti ravnomjernijem raspoređivanju prometa tijekom cijele godine, poticanju povećanja udjela organiziranog smještaja i stvoriti uvjete lokalnim zajednicama za kvalitetnije upravljanje turističkim razvojem.

***Ključne riječi:*** turizam, održivi turizam, upravljanje turističkom destinacijom, međunarodni marketing, Istarska županija

## **SUMMARY**

Tourism is the fastest growing sector in the economy and has both positive and negative impacts on the world. On the positive side, the economic contribution of the sector is huge, and on the negative side, the excessive number of tourists creates enormous pressure on the environment, leads to the physical degradation of many natural and historical sights and to the dissatisfaction of the local population. That is why the promotion of "sustainable tourism" is high on the agenda of international organizations and governments around the world.

Sustainable tourism is tourism that fully takes into account its current and future economic, social and ecological effects, while also addressing the needs of visitors, industry, the environment and the local population. An important part of controlling the impact of tourism on the environment is the management of the tourist destination. A key part of destination management is effective marketing strategies aimed at promoting the destination to a wider audience, attracting more visitors and outperforming other tourism markets. International marketing, as the act of marketing products and services outside domestic borders, should include a holistic approach and interaction with foreign clients.

In order to ensure a further trend of growth and development of the tourism sector, Croatia decided on a reform of the management of tourism development, the main goal of which is to establish an organizational and legal framework for the management of tourism development in the direction of sustainability.

Istrian County is one of the most developed tourist destinations in Croatia. Achieving the sustainable development of tourism in the county is today a priority goal, while international marketing activities, considering the external representation of tourist traffic, are one of the main tools for achieving this goal. International marketing is crucial for the positioning of the County of Istria on the global tourist market. Due to sustainability, the County of Istria should strive for a more even distribution of traffic throughout the year, encouraging an increase in the share of organized



accommodation and creating conditions for local communities for better management of tourism development.

**Keywords:** *tourism, sustainable tourism, tourist destination management, international marketing, Istrian county*