

# Turistički razvoj i utjecaji na destinaciju

---

## Edited book / Urednička knjiga

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

Publication year / Godina izdavanja: **2021**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:571761>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**



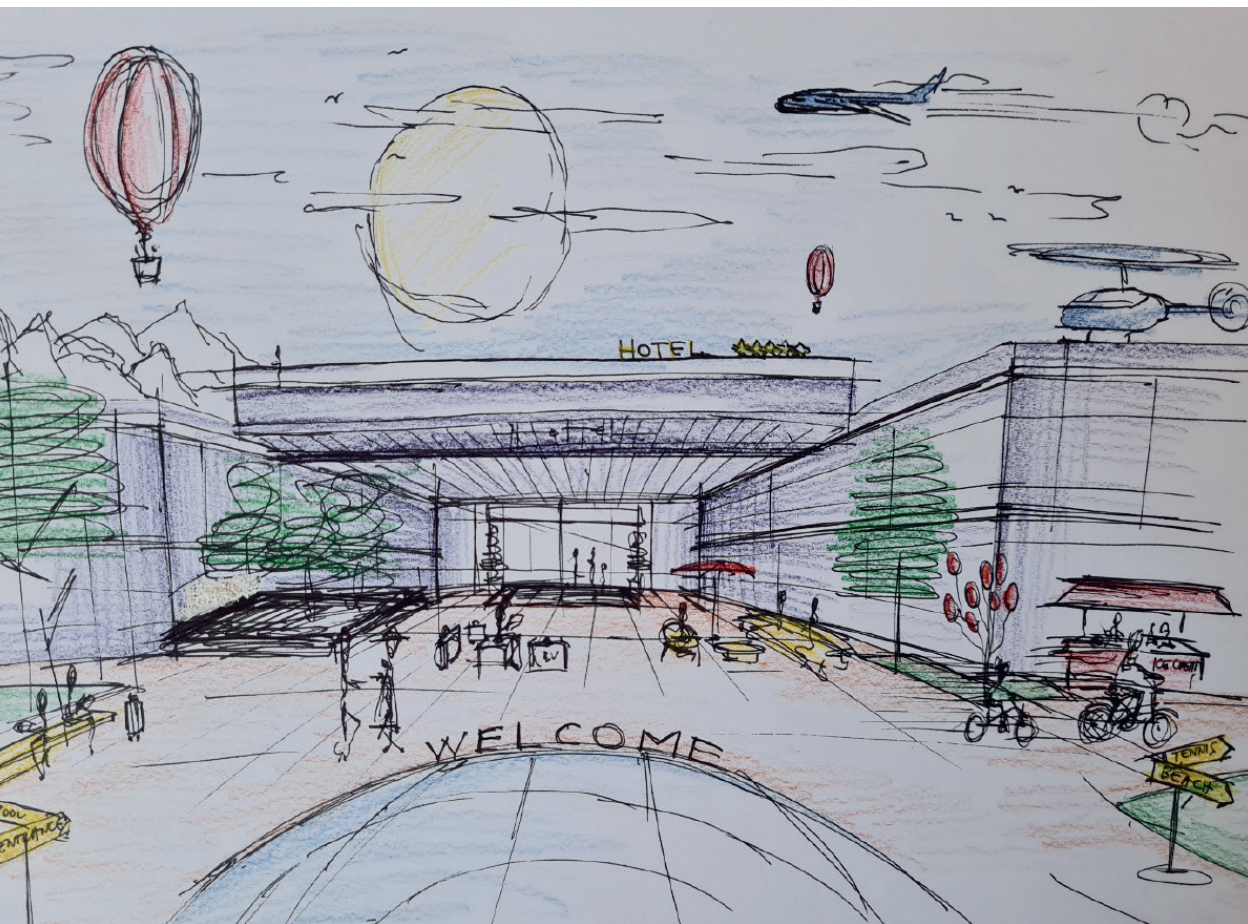
Repository / Repozitorij:

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



Fakultet ekonomije i turizma  
"Dr. Mijo Mirković"

# TURISTIČKI RAZVOJ I UTJECAJI NA DESTINACIJU



Urednice  
Jasmina Gržinić, Vanja Bevanda





Fakultet ekonomije i turizma  
"Dr. Mijo Mirković"

# TURISTIČKI RAZVOJ I UTJECAJI NA DESTINACIJU

Urednice  
**Jasmina Gržinić**  
**Vanja Bevanda**

Pula, 2021.

**Izdavač:**

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

**Za izdavača:**

Prof. dr. sc. Alfio Barbieri

**Urednice:**

Jasmina Gržinić  
Vanja Bevanda

**Uređivački odbor:**

Eva Erdelyi, University of Applied Sciences (Mađarska), Zdenko Tomčić, red. prof. u miru (Republika Hrvatska), Tatjana Pivac, Univerzitet u Novom Sadu (Republika Srbija) Jasmina Okičić, Univerzitet u Tuzli (Bosna i Hercegovina), Lidija Simoncheska, Univerzitet „Sv. Kliment Ohridski“, (Republika Sjeverna Makedonija) Janez Mekinc, Univerza na Primorskem (Republika Slovenija), Ivana Paula Gortan-Carlin, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli (Republika Hrvatska), Elena Rudan, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija (Republika Hrvatska), Ticijan Peruško, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli (Republika Hrvatska), Marija Pičuljan, Institut za poljoprivredu i turizam Poreč (Republika Hrvatska)

**Recenzentice:**

Silvana Đurašević, redovita profesorica, Fakultet za turizam, Univerzitet Mediteran Podgorica, Crna Gora  
Tea Golja, izvanredna profesorica, Fakultet za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

**Lektorica:**

Magda Rimanić, prof.

**Grafička priprema i oblikovanje:**

Robert Stanojević

**Naslovnica:**

Ante Vrban

**Podatak o izdanju:**

Internetsko izdanje (mrežna publikacija)

**Lokacija na mreži:**

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

**Datum postavljanja na mrežu:**

srpanj 2021.

Objavljivanje publikacije odobrio je Senat Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli odlukom KLASA: 003-08/20-02/96, URBROJ: 380-01-20-1 od 11. prosinca 2020. godine.



Dostupno u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (<http://katalog.nsk.hr>)

Copyright © 2021. Jasmina Gržinić Vanja Bevanda

ISBN 978-953-8278-67-9

# Sadržaj

|   |     |
|---|-----|
| PREDGOVOR   | 13  |
| <b>DIO I:</b>   |     |
| <b>TURISTIČKI RAZVOJ I KONKURENTNOST</b>  | 19  |
| KOMPARATIVNA PREDNOST U MEĐUNARODNOM TURIZMU –<br>PREGLED I OGLEDI                            | 21  |
| Zdravko Šergo, Florijan Čelić   |     |
| EUROPSKE DIREKTIVE I RAZVOJNE INICIJATIVE   | 43  |
| Ivanka Nestoroska, Irina Prenc  |     |
| KONKURENTNOST I USPJEŠNOST DESTINACIJA HRVATSKOG<br>TURIZMA U RAZDOBLJU OD 2007. – 2019.      | 65  |
| Branko Bogunović  |     |
| DOPRINOS STRATEŠKOG MENADŽMENTA ODRŽIVOJ<br>KONKURENTSKOJ PREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE    | 85  |
| Zijada Rahimić  |     |
| TEORIJSKI OKVIR POZICIONIRANJA DESTINACIJE TEMELJENO<br>NA TURISTIČKOM PROIZVODU I DOŽIVLJAJU | 115 |
| Aljoša Vitasović, Mauro Dujmović  |     |
| MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA DMO-a NA FACEBOOKU:<br>PRAĆENJE NAPRETKA 2016.g. vs. 2021.           | 139 |
| Iva Slivar  |     |
| <b>DIO II:</b>  |     |
| <b>UTJECAJI NA DIONIKE I ZADOVOLJSTVO KORISNIKA</b>   | 163 |
| GLOBALNA PANDEMIIJA I TURIZAM – STAVOVI TURISTIČKIH<br>POSREDNIKA                             | 165 |
| Jasmina Gržinić, Mirela Sučić Čevra   |     |
| KLIMATSKE PROMJENE I PREVENCIJA RIZIKA U TURIZMU  | 189 |
| Aleksandar Racz, Zvonimira Šverko Grdić, Krešimir Rotim                                       |     |

|   |     |
|---|-----|
| KLJUČNI ČIMBENICI IZBORA DESTINACIJE I RAZINA ZADOVOLJSTVA TURISTA: PRIMJER ISTARSKÉ ŽUPANIJE     | 209 |
| Moira Kostić-Bobanović, Sanja Dolenc  |     |
| OCJENA KVALITETE I CERTIFIKACIJA EKO KAMPOVA – TRŽIŠNO POZICIONIRANJE                             | 229 |
| Tamara Floričić   |     |
| ARHITEKTONSKO OBLIKOVANJE HOTELA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA                              | 255 |
| Patricia Zanketić, Ante Vrban   |     |
| RAZVOJ TURISTIČKE ATRAKCIJE INTERPRETACIJOM KULTURNE BAŠTINE – JUGOZAPADNI DIO OPATIJSKE RIVIJERE | 281 |
| Slaven Bertosa, Rikardo Staraj  |     |
| ŽIVOTOPISI - UREDNIŠTVO   | 309 |
| ŽIVOTOPISI AUTORA   | 311 |
| POJMOVNIK   | 319 |
| KAZALO AUTORA   | 329 |
| POPIS KRATICA   | 335 |
| POPIS ILUSTRACIJA   | 337 |

“Rad je izrađen u okviru znanstvenog projekta *Turistički razvoj i utjecaj na destinaciju* pri Fakultetu ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković”, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Mišljenja, nalazi i zaključci ili preporuke navedene u ovom radu odnose se na autora i ne odražavaju nužno stajališta Fakulteta ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković”.

Objavljene fotografije u radu postavljene su u digitalno okružje u svrhu znanstvenog istraživanja prema Zakonu o autorskom pravu i srodnim pravima.



## **AUTORI:**

*Bertoša, Slaven*, redoviti profesor u trajnom zvanju, Filozofski fakultet u Puli, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,

*Bogunović, Branko*, dr. sc., Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,

*Čelić, Florijan*, mag. oec., doktorand, Sveučilište u Rijeci,

*Dolenec, Sanja*, mag. oec., Fakultet za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,

*Dujmović, Mauro*, izvanredni profesor, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,

*Floričić, Tamara*, docentica, viša zn. suradnica, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,

*Gržinić, Jasmina*, redovita profesorica, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,

*Kostić-Bobanović, Moira*, redovita profesorica, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,

*Nestoroska, Ivanka*, redovita profesorica, Odjel za turizam, Univerzitet Sv. Kliment Ohridski, Republika Sjeverna Makedonija,

*Prenc, Irina*, univ. bacc. oec., Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,

*Rahimić, Zijada*, redovita profesorica, Ekonomski fakultet u Sarajevu,

*Ratz, Aleksandar*, docent, Zdravstveno veleučilište Zagreb,

*Rotim, Krešimir*, redoviti profesor, Medicinski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku,

*Slivar, Iva*, docentica, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,

*Staraj, Rikardo*, student preddiplomskog studija, načelnik općine Mošćenička Draga,

*Sučić-Čevra, Mirela*, dr. sc., Tumlare Corporation Croatia, d.o.o. Zagreb,

*Šergo, Zdravko*, Znanstveni savjetnik, Institut za poljoprivredu i turizam Poreč,

*Šverko-Grdić Zvonimira*, izvanredna profesorica, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Hrvatska,

*Vitasović, Aljoša*, izvanredni profesor, Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,

*Vrban, Ante*, mag. ing. arch.,

*Zanketić, Patricia*, dr. sc., zn. suradnik, Općina Kršan.



„Razvojne inicijative u turizmu moraju biti u skladu s onime što znače za odredište. Više kreativaca, više aktivnosti, rast vrijednosti zemljišta, više turista, više društvene ravnopravnosti, veću kvalitetu života ili upravo sve to?“

(Richards, Wilson, 2007:282)



**„Našim najbližima“**



## PREGOVOR

Rast turizma diljem svijeta omogućio je putovanja većeg broja ljudi. S druge strane, destinacije konkuriraju ali i kooperiraju s ciljem privlačenja tržišnih segmenata, spoznaje turističkih motiva i potreba, stavova posjetitelja boravkom u destinacijama, razvoja istih i unaprjeđenja standarda života lokalnog stanovništva. Stvaranje dodane vrijednosti i poticaj zapošljavanju cilj je navedenih aktivnosti. S druge strane, ranjivost sektora uslijed pojave kriza (ratovi, terorizam, pandemija, elementarne nepogode i dr.) ukazuje koliko isti može biti poticatelj razvoja ekonomija, ali i uzrok nestabilnosti.

Znanstvena monografija je urednička inicijativa članica dvaju katedri, redovitih profesorica (Katedre za turizam i Katedre za matematiku, statistiku i informatiku) čija je suradnja započela 2014. godine objavom znanstvene monografije na hrvatskom jeziku pod nazivom „Suvremeni trendovi u turizmu“. Sedam godina kasnije pripremljena je ova, druga knjiga naslova „Turistički razvoj i utjecaji na destinaciju“. Na čitateljima je prosudba jesu li u međuvremenu nastupile promjene u međunarodnom i nacionalnom turizmu.

Monografija je rezultat rada skupine znanstvenika koji ulažu napore u izučavanje turizma s različitih razvojnih aspekata i utjecaja. Radovi su rezultat druge godine rada članova Katedre za turizam, Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Pula na internom znanstvenom projektu. Zajedno u suradnji s brojnim vanjskim suradnicima, istraživačima drugih znanstvenih institucija i dionicima okruženja nastala je ova knjiga. Autori su svojim „turističkim pogledom“ doprinijeli analizi problematike i proširenju viđenja o tome koliko je turizam heterogena i kompleksna pojava.

Znanstveni rezultati (spoznaje) podijeljene su u dvije cjeline. *Prvi dio rukopisa* pod nazivom „Turistički razvoj i konkurentnost“ većim je dijelom fokusiran na izučavanje šireg konteksta turističkog razvoja kroz



konceptualizaciju pojmova konkurentnosti i komparativnih prednosti u međunarodnom turizmu, razvojnih inicijativa, strateškog menadžmenta i pozicioniranja destinacija obuhvaćajući makro aspekt problematike, tj. globalni turizam. Autori temeljeno na dosadašnjim teorijskim spoznajama iznose kritički stav o vezi turističkih utjecaja i tehnika planiranja i menadžmenta. Ovaj dio knjige kroz dva rada predstavlja empirijske rezultate kojima se došlo do spoznaja o uspješnosti hrvatskih destinacija i napretka marketinške komunikacije (s vremenskom distancom od 5 i 12 godina). Istraživanja u prvom ciklusu prikupljenih radova pomažu razumijevanju drugog dijela kroz upoznavanje s turističkom terminologijom i shvaćanje kompleksnosti i heterogenosti turističkog sustava. Tako, Šergo izučava teorijsku osnovu komparativne prednosti u izvozu turističkih usluga (turizam). Rezultatima sugerira da mediteranske zemlje imaju konkurentne prednosti u turizmu, ali se stupanj specijalizacije razlikuje među zemljama. *Nestoroska* i *Prenc* analiziraju i objašnjavaju europske direktive u turizmu i daju prijedlog prioriternih ciljeva buduće europske turističke politike. Svrha rada je poticanje inovativnosti a vezano uz infrastrukturu i resurse, aktivnosti i procese, odnose rezidenta i turista, ekonomske, sociološke i okolišne pokazatelje. *Bogunović* kritički evaluira koncepte konkurentnosti i uspješnosti u turizmu te na primjeru Hrvatske i njenih destinacija pokazujući usporedne procese kretanja konkurentnosti i uspješnosti u razdoblju od 2007. do 2019. godine. Rezultati istraživanja ukazuju na vezu trendova kretanja konkurentnosti Hrvatske u turizmu i uspješnosti njenih destinacija. *Rahimić* smatra da su u turizmu neophodni novi modeli strateškog upravljanja kao i novi načini strateškog promišljanja, te zaključuje da u dinamičnom, turbulentnom i nadasve nepredvidivom okruženju dugotrajnu održivu konkurentsku prednost mogu izgraditi samo one turističke destinacije koje su sposobne inovirati svoje poslovne modele. *Vitasović* i *Dujmović* istraživanjem teže afirmirati shvaćanje turizma kao društvenog fenomena gdje je proizvodna osnova doživljaj, a glavni proizvod turističko iskustvo što izravno utječe na stvaranje dodane vrijednosti. Rezultatima izvršene analize teorije i pozicioniranja destinacije zaključuju da je neophodno uvažavanje imidža destinacije kroz komunikacijski atribut, motiv putovanja i doživljaja istog, afirmirajući princip diferencijacije po kvaliteti. *Slivar* istražuje marketinške komunikacije putem Facebooka na

nacionalnoj razini za odabrane DMO-e u periodu od 2016. do 2021. godine sve kako bi se spoznale uobičajene i najbolje prakse, ali i učilo iz neuspješnih primjera. Pritom zaključuje da je od objavljenih sadržaja najčešća kombinacija teksta i slike, a nerijetko uz to bude objavljena i poveznica za dodatne informacije.

*Drugi dio rukopisa naziva „Utjecaji na dionike i zadovoljstvo korisnika“ pruža analizu i pregled utjecaja turizma na dionike destinacije nacionalne i regionalne razine, kao i zadovoljstvo korisnika uslugama u hrvatskom turizmu, pomoću metoda dubinskog intervjua, anketiranja, analize recenzija klijenata, metode komparacije i sinteze kao i longitudinalne studije (istraživanjem promjena u vremenskom razmaku od 5 godina). Prvim radom, Gržinić i Sučić-Čevra ukazuju na promjenu turističkog razvoja i utjecaja dionika na destinacije uslijed globalne pandemije, s naglaskom na hrvatski turizam. Metodom dubinskog intervjua ukazuju na nedovoljnu spremnost javnih politika kao odgovor na krizu uzrokovanu globalnom pandemijom kao i nedovoljnu podršku javnog sektora. Ratz, Šverko-Grdić i Rotim analiziraju postojeće spoznaje o međudnosu i uzajamnom utjecaju klimatskih promjena i turizma, posebice turističkog razvoja u cjelini i razvoja pojedinih specifičnih destinacija, a koje su najosjetljivije na klimatske promjene. Stim ciljem obavljeno je istraživanje u vjerenja istavovamenadžera u turizmu na uzorku od 283 ispitanika na cijelom području Republike Hrvatske. Na temelju rezultata autori su predložili konkretne mjere prevencije rizika u turizmu iz sfere politike prilagodbe, ali i iz sfere politike ublažavanja doprinosa klimatskim promjenama iz sektora turizma. Kostić-Bobanović i Dolenec rezultatima provedenog longitudinalnog istraživanja metodom anketiranja u ljetnim mjesecima 2015. i 2020. godine u Istarskoj županiji upućuju na zaključak da se 2020. godine izbor destinacije u većoj mjeri temelji na percepciji osobne sigurnosti, gostoljubivosti i poznavanju jezika. Ovim istraživanjem pomažu kreiranju razvojnih smjernica turizma destinacije. Floričić u radu predstavlja eko certifikate kamping turizma te analizira ponuda certificiranih kampova u Istri, s fokusom na *website* promociju i korištenje ostvarenog certifikata u promotivne svrhe. Rezultati ukazuju da od ukupno 605 rezultata, malih i velikih kampova, kamping *resorta*, kampilistišta i *glampinga* njih svega 25 ima certifikat *Eco camping*, *EU Ecolabel* i *Ecobnb*. Rad doprinosi razvoju novih spoznaja koje mogu*

utjecati na razvojne trendove i nalaze prostor za aplikaciju i inovacije u specifičnom obliku marketinga suvremenog *camping* proizvoda. *Zanketić* i *Vrban* istraživanjem doprinose koristima za hotelijerstvo i destinaciju temeljeno na usporedbi parametara arhitektonskog oblikovanja (plana) planinskih i obalnih hotela i ukazivanjem na nedostatke koji proizlaze iz hrvatskih primjera obuhvaćenim uzorkom. *Bertoša* i *Staraj* istraživanjem daju doprinos razvoju atrakcijske osnove jugozapadnog dijela Opatijske rivijere, radi odmaka od tradicionalne turističke ponude, sunca i mora i poticanja turističke pokretljivosti u okolna područja. Prijedlozima unaprjeđenja interpretacije atrakcija destinacije stvaraju preduvjete za ostvarenje specijaliziranih potreba kulturnih turista.

Opisani radovi mogu biti od interesa za znanstvenike, turističke profesionalce i izborna literatura za studente preddiplomskih i diplomskih studija. Nakon pojašnjenja znanstvene terminologije turizma slijedi razumijevanje istih kroz mnoštvo aplikativnih primjera mikro razine. Autori su svojim istraživačkim inicijativama ukazali na potrebu implementacije održivih politika u turizmu, podizanja razine kvalitete, edukacije i primjene standarda, regulacije, planiranja i integriranja radi ne samo razvoja destinacija već i poticanja inovativnosti, razvoja kreativnih timova i otklanjanja barijera internog i eksternog okruženja. Ujedno ukazuje se na potrebu za etičnim praksama, od europskih direktiva u turizmu do zaštite i interpretacije prirodnih i kulturnih resursa.

Priprema radova za potrebe ove objave pokazala se izuzetno izazovnom s obzirom na to da su pisani i izdani u vrijeme globalne pandemije, zatvaranja ekonomija i poteškoća s kojima su se gotovo svi susretali, od mogućnosti prikupljanja podataka, provedbe istraživanja do nepredvidivih zdravstvenih stanja njih ili njima bližnjih. Time je zadovoljstvo urednica objavom ove monografije još veće.

Dva poglavlja u knjizi pisana su u suradnji sveučilišnih (redovitih) profesora sa studentima preddiplomskog i diplomskog studija, što je također dodana vrijednost ove knjige. Rad je nadopunjen pojmovnikom, popisom kratica i ilustracija, indeksom autora citiranih u radovima, kao i životopisom istraživača.

Ujedno, svi suradnici su svojim interesom i velikim entuzijazmom omogućili ovo izdanje. Hvala im na tome. Bilo je iznimno zadovoljstvo

okupiti i koordinirati rad autora iz istih, ali i različitih a opet povezanih grana, profesija i gradova diljem Hrvatske i regije, koji svojim radovima adresiraju važne teme u turizmu, danas i za budućnost. Posebno se zahvaljujemo recenzenticama koje su svojom ekspertizom i konstruktivnim prijedlozima poboljšale i poduprle ovo izdanje.

Pula, Hrvatska,  
ožujak, 2021.

*Urednice*  
Prof. dr. sc. Jasmina Gržinić  
Prof. dr. sc. Vanja Bevanda, trajno zvanje



**DIO I:  
TURISTIČKI RAZVOJ  
I KONKURENTNOST**



## KOMPARATIVNA PREDNOST U MEĐUNARODNOM TURIZMU – PREGLED I OGLEDI

Zdravko Šergo,<sup>1</sup> Florijan Čelić<sup>2</sup>

Ovaj rad se bavi teorijskom osnovom komparativne prednosti u izvozu turističkih usluga (turizam). Slijedom toga, rad nastoji identificirati izvore ove komparativne prednosti. U radu se daje pregled mjerenja standardnih eksplanatornih varijabla za razne teorije konkurentske prednosti (Ricardova, neoklasična Heckscher–Ohlin, i nove Krugmanove teorija trgovine). Fokus interesa teorija konkurentske prednosti je na praktičnoj razini objašnjenje dinamike komparativne prednosti izvoza turističkih usluga koja se mjeri Balassinim koeficijentima, tj. RCA indeksima (skraćenica od Revealed Comparative Advantage, tj. otkrivene komparativne prednosti). Dobiveni odnos naziva se koeficijentom “otkrivenih komparativnih prednosti” jer se pretpostavlja da je taj odnos rezultat iskorištenja komparativnih prednosti s obzirom na to da zemlje izvoze relativno mnogo turističkih usluga kod kojih imaju komparativne prednosti, a uvoze proizvode ili usluge kod kojih takve prednosti ne postoje. Na tom tragu, izvršit će se inventura empirijskih doprinosa i evaluacija u predviđanju otkrivene komparativne prednosti na primjeru turističkih kretanja u Europi.

**Ključne riječi:** komparativne prednosti, međunarodni turizam, indeks otkrivene komparativne prednosti, EU-28

1 Dr.sc, Znanstveni savjetnik, Institut za poljoprivredu i turizam Poreč, e-mail: zdravko@iptpo.hr

2 Doktorand, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, e-mail: ideo@ideoplan.hr



## 1. UVOD

Kretanje u suvremenom svjetskom turizmu se empirijski tumači prevagom blagotvornih faktora na strani potražnje, poput ubrzanog rasta dohotka u razvijenim gospodarstvima ili promjene u preferencijama posjetitelja, mode ili promidžbe. Iako su ovi modeli prikladni za kratkoročne prognoze, malo je teoretskog opravdanja da se objasni zašto neke zemlje imaju bolji učinak od drugih. Odnosno, zašto je nacionalna turistička ponuda u poziciji komparativne prednosti koja privlači turističku potražnju. Tijekom posljednjih desetljeća međunarodni turizam doživio je kontinuiranu ekspanziju, postajući jedan od najvećih i najbrže rastućih gospodarskih sektora u svijetu. Unatoč neizvjesnim globalnim ekonomskim izgledima: rizicima od terorizma, i recentne pošasti uslijed COVID-19 krize, broj međunarodnih turista neprekidno raste. Od svega 25 milijuna dolazaka 1950-te, oni eksplodiraju na 1.5 milijardu 2019-te (UNWTO, 2017; UNWTO, 2020). Globalni turizam je, tako, u 68 godina veći za čak 56 puta. U poretku prema ukupnim dolascima u turističke smještajne objekte Europa predvodi rast u apsolutnom iznosu, a mediteranske zemlje, s obiljem komparativnih prednosti, u cjelini pokrivaju najveći udio europskog tržišta.

Cilj i predmet ove pregledne studije je u sveobuhvatnoj analizi konkurentskih prednosti i odrednica u turizmu, na teorijskoj razini, s jedne strane, i prikaza rezultata komparativnih prednosti pojedinih destinacija zemalja EU-28 u hijerarhijskom slijedu, s druge strane. Budući da je riječ o preglednoj studiji na temu, korištena je u prvom redu deskriptivna metoda i kompilacijskim prikazom doprinosa drugih autora. Ova studija na različite načine doprinosi postojećoj literaturi obogaćujući postojeći fundus znanja iz istraživačkog programa konkurentске prednosti; naime, neki istraživači, ističu deficite na tom polju: znanstveni doprinosi većine empirijskih istraživanja turizma usredotočeni su na turističke tokove, perspektivu okoliša ili održivog turizma, dok je malo studija usmjereno na konkurentске prednosti u turizmu (Webster, Fletcher, Hardwick & Morakabati, 2007). Ovaj znanstveni rad, a time ističemo važnost ovog istraživanja, doprinosi literaturi baveći se posebno prirodom i pokretačima konkurentskih prednosti u zemljama EU-28.

Ovaj znanstveni rad je zamišljen i realiziran kao kompozicija koja se sastoji od sljedećih poglavlja: uvoda, kraće rasprave o razlici između

vitalnih koncepata analize (konkurentske i komparativne prednosti), pregleda literature, povijesne evaluacije teorije konkurentske prednosti, determinante komparativne prednosti na primjeru EU-28 zemalja glavnog dijela, i zaključka.

## **2. RAZLIKA IZMEĐU KONKURENTSKE I KOMPARATIVNE PREDNOSTI**

Komparativna i konkurentska prednost slične su jedna drugoj, no razilaze se na konceptualnoj razini po tome što je komparativna prednost pod komponenta konkurentske prednosti, iako oba koncepta prednosti igraju važnu ulogu u alociranju resursa u turističkom izvozu.

Zemlja ima konkurentsku prednost u turističkim uslugama kada ih je u stanju proizvesti po nižim oportunitetnim troškovima od drugih zemalja. Ova prednost u različitim zemljama može biti posljedica relativnog obilja ili kako se to kaže u neoklasičnom žargonu ekonomske teorije „obdarenosti“ faktora destinacija (prirodnih, povijesnih i kulturnih resursa), različitog nivoa produktivnosti, uspješnosti tehnologija, ili čak tijekom vremena kolektivne sposobnosti turističkog sektora za eliminacijom rizika i neizvjesnosti u ostvarivanju učinaka u odnosu na ključne konkurentske tijekom vremena.

Suptilna je razlika između komparativne i konkurentske prednosti. Važni autori ukazuju da konkurentske prednosti ovise o efikasnosti alokacije resursa na duži rok (Porter 1990a, 1990b; Crouch & Ritchie, 1999). Destinacije čiji su faktori u komparativno nepovoljnom rasporedu često su primorane “identificirati ostale faktore. Prisutnost konkurentske prednosti daje zemlji mogućnost prodaje turističkih usluga na međunarodnim tržištima po nižoj cijeni od konkurencije i ostvarivanje većih prihoda. Kada se zemlje specijaliziraju prema svojim konkurentskim prednostima, mogu se uspješno natjecati na međunarodnim izvoznim tržištima, povećavati profit i podržavati otvaranje novih radnih mjesta. Razumijevanje odrednica konkurentskih prednosti u turizmu stoga je od ključne važnosti kako za napredna gospodarstva, tako i za gospodarstva u razvoju, jer omogućuju pregled onih izvora koji doprinose uspjehu, a kreatorima politike osmišljavanje bolje strategije u cilju poboljšanja konkurentnosti.

S menadžerskog gledišta, to razumijevanje omogućuje praćenje napretka turizma kroz inovativni način kao i prevladavanje komparativne slabosti razvojem konkurentske snage“ (Porter, 1990a, 1990b, str. 83). Stoga je „... destinacija konkurentska ako može privući i zadovoljiti potencijalne turiste, ... konkurentnost određuju turistički specifični čimbenici kao i mnoštvo širih čimbenika koji utječu na pružatelje turističkih usluga“ (Enright, Newton, 2004., str. 778).

Komparativne prednosti potencijalne su prednosti, tj. zemlja je npr. potencijalno pogodnija za proizvodnju jednog dobra ili usluge od druge, no treba iskoristiti svoje prednosti da bi postala konkurentska. Ako se zemlje specijaliziraju prema svojim konkurentskim prednostima, impulse gospodarskog rasta izazivaju povećani profiti trgovine s inozemstvom. Komparativne i konkurentske prednosti stoga se podudaraju samo kada se konkurentske prednosti u potpunosti iskoriste. Suprotno tome, moguće je da država ima potencijalne komparativne prednosti, ali nedostaci infrastrukture, deficiti radnih vještina nepoticajni za sektorski razvoj, utječu na neiskorištene potencijale. Analogno tome, konkurentske prednosti mogu se kreirati ili, u najmanju ruku, značajno povećati, a da destinacija nema neke značajne komparativne prednosti. Las Vegas je recimo prevladao prirodne i okolišne prepreke pustinje (nedostatika prirodnih ljepota) i svrstao se u vodeće turističko odredište kockarskog turizma u Americi.

### **3. PREGLED LITERATURE**

Teorija komparativnih prednosti jedna je od najvažnijih teorija za objašnjenje međunarodne specijalizacije u robama i uslugama, no analitički prilozi u turizmu su prilično oskudni (kako je već istaknuto). Glavnina konceptualizacije seže do klasičnog ekonomiste Davida Ricarda (1817) i njegova temeljnog djela ‘O načelima političke ekonomije i oporezivanja’. Prema Ricardu, komparativne prednosti i nedostaci proizlaze iz međunarodnih razlika u oportunitetnim troškovima koje proizvod utjelovljuje. Ako se svaka zemlja u razmjeni specijalizira za robu i usluge s nižim oportunitetnim troškovima, razmjena takvih dobara dovodi do povećanja globalne ekonomske dobrobiti. Komparativne prednosti nikada ne izostaju, čak i ako je jedna zemlja učinkovitija u proizvodnji svih roba

od druge, sve dok postoje međunarodne razlike u efikasnosti proizvodnje određene robe.

Više od jednog stoljeća nakon Ricarda, dva švedska ekonomista, Eli Heckscher i Bertil Ohlin naglasili su da komparativne prednosti mogu biti potaknute različitim relativnim obdarenostima faktora u zemljama u kombinaciji s različitim relativnim intenzitetom korištenja faktora u proizvodnji različitih proizvoda. Čak i kada zemlje dijele istu tehnologiju, moguće je da imaju koristi od međunarodne specijalizacije. Eksplicitno, neka zemlja će izvoziti robu čija proizvodnja zahtijeva relativno intenzivnije korištenje čimbenika s kojim je bogatije obdarena, a uvoziti robu čija proizvodnja zahtijeva relativno intenzivnije korištenje relativno oskudnog čimbenika proizvodnje. Relativna brojnost faktora i relativni intenzitet korištenja faktora u proizvodnji pokreću mehanizam komparativne prednosti i međunarodnu specijalizaciju. S obzirom na općenitost načela komparativne prednosti, u literaturi se mogu razlikovati dva gledišta s tim u vezi (Siggel, 2007). Prvo gledište je da su izvori komparativnih prednosti ograničeni na trgovinu tipa Ricardo i Heckscher-Ohlin i kao takvi nisu povezani s drugim čimbenicima. Drugo gledište je općenitija interpretacija ovog načela. Ono sugerira da zemlja ima konkurentne prednosti u proizvodu ako su njezini proizvodni troškovi niži od troškova međunarodnog konkurenta, bez obzira na izvore troškovne prednosti. Izvor ove prednosti mogu biti različite tehnologije (Ricardo), relativno obilje nekih čimbenika (Heckscher-Ohlin). Deardorff (2005), s druge strane sažima pregled ograničenja komparativne analize prednosti s obzirom na tradicionalne teorije. Pronalazeći nedovoljnu empirijsku potporu tim teorijama postuliran je Leontiefov paradoks (Leontiev, 1952), glavne teze ovoga opovrgavaju da zemlje razmjenjuju proizvode s relativno obilnim udjelom proizvodnih faktora; Linder (1961) sugerira da domaće preferencije determiniraju uvoz zemlje, čime se signalizira komparativni nedostatak u proizvodnji neke robe. Nove teorije trgovine, koje zatim slijede, pružaju alternativna objašnjenja za rast trgovine, one ističu ekonomsku geografiju i ljubav prema raznolikosti (*variety love theorem*), uključujući sve veće prinose na povećanje opsega izvozne proizvodnje kao i utjecaj troškova prijevoza, te propituju ulogu multinacionalnih korporacija i industrijskih klastera u objašnjavanju komparativne prednosti zemlje (Krugman, 1979). Uz to, sugerira se da domaće preferencije određuju

strukturu uvoza (Linder, 1961). Primjerice, s povećanjem povrata ulaganja korištenjem ekonomije opsega, doći će do specijalizacije čak i između zemalja s jednakim ukusom, tehnologijom i obdarenošću faktora (Helpman, 1981; Krugman, 1979; Lancaster, 1980). Slično tome, prisutnost industrijskih klastera može biti generator dugoročne konkurentnosti zbog pozitivnih eksternalija koje transmitira zajedničko učenje kompanija, blizina tržišta potrebnih proizvodnih faktora, infrastrukturno poboljšanje koje provodi država, difuzija sve boljih tehnologija (Ottaviano & Puga, 1998; Porter, 1990a, 1990b).

No, koja je od ovih teorija relevantna za industriju turističkih usluga i putnički promet? Kako inkorporirati pokretače konkurentne prednosti identificirane novom teorijom trgovine, poput inovacija (Posner, 1961; Vernon, 1966), ekonomije razmjera u kompanijama (Krugman, 1979), ekonomije vanjskog opsega koje proizlaze iz aglomeracije industrijskih klastera (Ottaviano & Puga, 1998) ili uloge multinacionalnih kompanija (Ethier, 1986; Markusen, 1995), u tradicionalnu teoriju komparativne prednosti turističkih zemalja.

Postoji obilje literature, gdje se komparativne ili konkurentne prednosti analizira s obzirom na proizvodnu specijalizaciju i izvoz, no malo je istraživanja, kako je već rečeno, posvećeno analizi turističkog sektora (Algieri, 2006; Jackman, Lorde, Lowe & Alleyne, 2011; Zhang & Jensen, 2007).

Prva grupa radova koje općenito ispituju komparativne ili konkurentne prednosti u turizmu usredotočuju se samo na male zemlje ili zemlje u razvoju, a većina se sastoji od deskriptivne statističke analize. Uglavnom je ta pionirska grana literature usredotočena na izučavanje turističke specijalizacije na temelju otkrivenih indeksa komparativnih prednosti. Pokazuje se da 'male' zemlje obdarene visokokvalitetnim prirodnim atrakcijama uglavnom specijaliziraju za proizvodnju usluga u turizmu (Algieri, 2006). Potonji autor postulira da male ekonomije mogu stabilno rasti i promovirati održivi gospodarski razvoj, u slučaju ako je elastičnost supstitucije između turizma i industrijske proizvodnje manja od 1.

Drugi autor koristi otkrivene indekse komparativne prednosti za mjerenje zemalja u razvoju analizirajući komparativne prednosti u uslužnoj proizvodnji za razdoblje 1998–2003, i navodi da u brojnim

zemljama u razvoju postoje jake komparativne prednosti u prijevozu i putničkim uslugama, dok su slabosti registrirane u financijskim i poslovnim uslugama (Seyoum, 2007). Po prvi put autori analiziraju međunarodni turizam koristeći indekse komparativne prednosti i obrasce unutar-industrijske trgovine (Webster et al., 2007). Rezultati studije sugeriraju da se mnoge zemlje specijaliziraju za „izvoznike“, ali i za „uvoznike“ turističkog proizvoda, istovremeno. Takvi obrasci specijalizacije nalaze potporu u teoriji međunarodne trgovine, koja ukazuje da zemlja A može reciprocitetno izvoziti odnosno uvoziti isti proizvod u (odnosno iz) zemlju B. Ova teorija tumači prekogranične turističke dolaske, unutar-industrijske naravi u biti, različitim ukusima potrošača (primjer turista na skijama iz Hrvatske u Austriji i kupača na plaži iz Austrije u Hrvatskoj). Grupa autora analizira konkurentnost 18 malih otočnih država u razvoju koristeći dvije mjere komparativne prednosti: Balassin indeks i Vollrath indikator (1991); nalazi otkrivaju da je većina zemlja iz skupine u prosjeku imala slabe komparativne prednosti u turizmu (Jackman, Lorde, Lowe & Alleyne, 2011). Rezultati dalje ukazuju da se konkurentnost u turističkim uslugama u većini istih zemalja povećala tijekom razdoblja analize. Istraživanje koje se koristi metodologijom otkrivenih komparativnih prednosti za procjenu strukture trgovine putničkih usluga EU-a, utvrđuje da su najsnažnije otkrivene usporedne prednosti otkrivene u zemljama Južne i Istočne Europe, a te su prednosti s vremenom ostale relativno stabilne (Bento Cerdeira, 2014). Ovaj autor, međutim, razmatra samo uske mjere komparativnih prednosti bez istraživanja njihovih faktora pokretača. Druga, ponešto oskudnija grana literature istražuje čimbenike koji utječu na konkurentne prednosti u turizmu i njihovu prirodu. Ispituje se je li obilje i perspektiva ponude kako objašnjava teorija međunarodne trgovine primjenjiva na isticanje konkurentskih prednosti u međunarodnom turizmu (Zhang & Jensen, 2007). Rezultati statičke analize panel podataka (ukrštenih zemalja i vremenskih serija) pružaju snažnu potporu validnosti stanja ponude (obdarenost prirodnim ljepotama, materijalna imovina udružena s tehnologijom, infrastrukturuom, asimilirano znanje) kojom se objašnjava međunarodna specijalizacija u turizmu. Drugi autori istražuju komparativne prednosti u izvozu putničkih usluga, nastojeći identificirati izvore prednosti (Du Toit, Fourie & Trew, 2010). Njihovi

rezultati pokazuju da, osim prirodnog okoliša, prometna povezanosti i varijabla „blizine“ (tipična za gravitacijske modele trgovine u empirijskoj literaturi) utječe na pojavu regionalnog turističkog klastera. Relativna blizina, kako tumače ovi autori, ima velik pozitivan i značajan utjecaj na otkrivene komparativne prednosti zemlje. Treći ogranak literature razmatra perspektivu strateškog upravljanja i istražuje kako hipotetičke zemlje i kompanije postižu i održavaju konkurentske prednosti. Razvija se dinamički model koji analizira sposobnost kreiranja bogatstva od strane privatnih poduzeća koja djeluju u okruženju brzih tehnoloških promjena (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Pokušava se prepoznati čimbenike za koje vjeruju da određuju konkurentnost i uspjeh turističkih destinacija (Ritchie & Crouch, 2003). Iznose se argumente o tome kako se konceptualno održive konkurentske prednosti može postići u turizmu u pet faza modela (Evans, 2016). Neki autori ispituju važnost koncepta lojalnosti posjetitelja za održive konkurentske prednosti kao i sposobnosti ruralnog turizma kao selektivnog oblika turizma da generira neku vrst lojalnosti turiste (Campón-Cerro, Hernández Mogollón & Alves, 2017). Koristeći statističku tehniku, potonji autori, djelomičnih najmanjih kvadrata, otkrivaju da su imidž, kvaliteta i zadovoljstvo osobinama destinacije faktori koji izravno utječu na odanost ruralnim destinacijama u Španjolskoj.

#### **4. POVIJESNA EVALUACIJA TEORIJA KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Teorija vanjske trgovine se obično dijeli na “pozitivnu” teoriju i “normativna” pitanja iste teorije. Pitanja koja se tiču učinaka egzogenih makroekonomskih promjena, tj. utjecaja date politike na strukturu *outputa*, relativnih cijena, tokova međunarodne trgovine, te kompleksa domaće distribucije realnog dohotka spadaju u korpus područja koje se naziva, pozitivna teorija konkurentskih prednosti. Ovisno o odgovorima pojedinog pristupa pozitivne teorije konkurentske prednosti, dobivaju se različiti učinci pojedinih ekonomskih politika koje su usmjerene na rast agregatnog realnog dohotka. Pitanja koja dotiču instrumente alternativne politike spadaju u domenu normativne teorije konkurentske prednosti.

Pozitivna teorija konkurentske prednosti, unutar šireg korpusa teorije vanjske trgovine je zacijelo jedna od najstarijih poddisciplina ekonomije. Bila je u centru pažnje Adama Smitha (1776) i Davida Ricarda (1817). Anticipaciju modernog stanja pozitivne teorije konkurentske prednosti, prikazana je u istraživanjima Mundella (1960), Bhagwatia (1964), i Chipmana (1971).

Čista teorija vanjske trgovine proizašla je iz 7. poglavlja Ricardovog životnog djela „Načela“ (eng. *On the Principles of Political Economy and Taxation*, 1817). Ta istraživanja su nastavak prvih relevantnih analitičkih studija konkurentske prednosti. Svakako, iza ranijih Smithovih razmišljanja o prirodi konkurentske prednosti Engleske. Nevjerojatno jednostavan primjer koji problematizira razmjenu platna i vina između Engleske i Portugala postaje bit koncepta komparativnih prednosti, a kasniji razvoj istraživanja ovog predmeta ostaje unutar datih granica koje je prvotno postavio Ricardo. Zahvaljujući razvijenom analitičkom instrumentariju na području krivulja ponude, a što je bio doprinos Milla (1844), Marshalla (1890) i Edgewortha (1881), sjecište odnosa domaćih troškova Engleske i Portugala, kao ključna točka, transformira se u konstantu kasnijeg ekonomskog izučavanja samog predmeta (kroz dihotomiju centar - periferija).

Čak i prije stvaranja jedinstvene svjetske ekonomije, s današnjim globalizacijskim procesima (barem prije COVID-19 pandemije), a što je bila posljedica europskih prekoceanskih istraživača u XV. i XVI. stoljeću te industrijske revolucije u XVIII. stoljeću došlo je do podvojenosti između naprednog “ekonomskog centra”, koji je bio generator poticaja akumulacije i inovacija u sustavu kao cjelini, te nazadne “periferije” koja je odgovarala više ili manje pasivno na i najslabije parametre ekonomskog ponašanja postavljene od strane centra. Taj obrazac međuzavisnosti, razvijenog centra i periferije postaje lajtmotiv teoretičara konkurentske prednosti (koji se može sažeti u pojmu “zavisnosti”), ali i drugih aktera radikalnih učenja koji počivaju na ideologijskim premisama eksplanacije.

Klasične teorije konkurentske prednosti proizašle iz čiste teorije vanjske trgovine, unaprijeđene suptilnijom i estetizirajućom analizom kroz neoklasično matematičko modeliranje (Samuelson, 1948, 1980; Krugman, 1983), i dalje potiču učenja o fundamentalnoj asimetričnosti, s centrom i periferijom, povezane s “neravnopravnim” partnerstvom impliciranom trgovinom. No, ove teorije svoju poziciju u povijesti ekonomske analize



grade na nad-ideologijskom konceptu. Otuda i neologizam *pure theory* (tj. čista teorija). Šezdesetih i sedamdesetih je godina, međutim, teorijski rad na modelima asimetrične međuzavisnosti ili modelima “Sjevera i Juga” i dalje intenzivan.

Teorija konkurentske prednosti koristi analitički aparat teorije opće ravnoteže, koncentrira se na eksplicaciju interakcija između konkurentske ekonomija. Ključno dostignuće te teorije je identifikacija temeljne istine da nisu sva dobra i proizvodni faktori uključeni u proizvodnju roba, kao predmet razmjene, mobilni u identičnim proporcijama. Fenomen nejednake mobilnosti može imati puno oblika. S Ricardovog stajališta, glavina teorije komparativne konkurentske prednosti, respektira klasične pretpostavke o mobilnosti: sva su finalna dobra namijenjena trgovini između danih zemalja, međutim primarnim *inputima* zemlje (rad, kapital, i zemlja) ne trguju, premda postoji puna mobilnost primarnih faktora između različitih sektora domaće ekonomije.

Sljedeće važno dostignuće teorije konkurentske sposobnosti je fokusiranje na aplikativna pitanja. S tim u vezi, postaje prirodno da se analiza konkurentske prednosti provede u kontekstu modela relativno malih razmjera. No, to ne znači da je teorija vanjske trgovine kao širi korpus spoznaja o prirodi trgovinskih tokova između zemalja, analogan bilo kojem partikularnom modelu, koji će se kasnije razviti, polazeći od strogo definiranih analitičkih propozicija. Upravo suprotno, partikularna teorija konkurentske prednosti (i dati model) ciljaju objasniti općenitiju teoriju vanjske trgovine.

Treba reći da ni jedan od kasnije objašnjenih modela ne nosi auru superiorne “teorije” koja daje konačan odgovor na zamršeno pitanje konkurentske prednosti. Naime, unatoč dominaciji tijekom 1960-tih, Heckscher–Ohlin model nije uspio potisnuti Ricardov model, niti je recentno oživljavanje interesa za modelom specifičnih faktora uspjele potamniti zaslugu velikog ekonomista Ricarda. Pokušaj pružanja velike sinteze konkurentske prednosti nacije inaugurirane poglavljem pod simboličkim naslovom “Potreba za novom paradigmom”, u svom učenju baziranom na hvalevrijednim, sociološkim, povijesnim, kulturološkim, i marketinškim istraživanjima, a izloženom u knjizi „Konkurentska prednost nacije“ (Porter, 1990) uopće se ne smatra relevantnim u krugu

ozbiljnih (valja reći teoretičarima koji upotrebljavaju matematiku kao alat analize) ekonomista.

Iako, pozitivna teorija konkurentske prednosti koristi razne varijante modela, svaki model služi razabiranju ograničenih, ali još uvijek, važnih nijansi pitanja konkurentske prednosti jedne zemlje. Taj je eklektički pristup, ponekad predmet kritike, jer nije teško dokazati da propozicije koje se slijevaju iz jednog modela u drugi nisu nužno dovoljno jake kako bi model oslobodile danih pretpostavki i utrle put jednom uspješnijem modernom načinu, koji bi elaborirao korisne uvide, a time i sugerirali hipotezu koju bi bilo moguće empirijski testirati, a čime bi se naime konstruirao općenitiji model koji bi uključivao u sebi sve specijalne slučajeve.

## 5. DETERMINANTE KOMPARATIVNE PREDNOSTI NA PRIMJERU EU-28 ZEMALJA

Razumijevanje komparativnih prednosti u turizmu od ključne je važnosti s obzirom na njegovu važnost za promicanje gospodarskog rasta (rasta BDP-a i zaposlenosti). Doprinosi u analizi šire se na ekonomije EU-28 pružajući obuhvatni pokazatelj komparativnih prednosti i njihovih pokretača (Algieri, Aquino & Succurro, 2016). Konkretno, potonji autori istražuju odrednice komparativnih prednosti u turizmu crpeći analitički instrumentarij iz tradicionalne i nove teorije trgovine. Da bi izmjerili ove prednosti, modificiraju izvorni Balassa indeks (1965) tako da uključuje izvoz i uvoz turizma, respektirano po određenoj zemlji. Formula za proširenu verziju Balassinog indeksa (PBI) je:

$$PBI_{yi} = \frac{\frac{\sum_{y=1}^N exp_{yi}}{N}}{\frac{\sum_{y=1}^M exp_{yi}}{M}} / \frac{\frac{\sum_{y=1}^N imp_{yi}}{N}}{\frac{\sum_{y=1}^M imp_{yi}}{M}} \quad (1)$$

$$\sum_{y=1}^M \sum_{y=1}^M exp_{yi} \quad \sum_{y=1}^M \sum_{y=1}^M imp_{yi}$$

$x_{yi}$  i  $my_i$  označavaju izvoz  $i$ -te zemlje i uvoz turističkih usluga  $y$ , iz  $i = 1 \dots M$  zemalja i  $y = 1 \dots N$  vrsta usluga. Brojnik predstavlja udio turističkih usluga u ukupnom izvozu zemlje i normalizirano udjelom turističkih usluga u ukupnom izvozu svijeta. Nazivnik predstavlja isti omjer za uvoz. Iako tradicionalni Balassin indeks uzima u obzir samo brojnik u izračun, u analizu uključuje se i tijekom uvoza (Algieri, Aquino & Succurro, 2016). Ovo se

proširenje smatra poželjno s teorijskog gledišta, s obzirom na to da Ricardova teorija kaže da zemlja izvozi robu i usluge u kojima ima komparativne prednosti, a uvozi robu i usluge u kojima ima komparativni nedostatak. Ovo proširenje nadalje podupire studije drugih autora (Aquina, 1999; Greenaway & Milnera, 1993). Donja granica proširenog Balassa indeks je nula, a gornja granica nije definirana. Ako je normalizirani udio turizma u ukupnom izvozu zemlje veći od normaliziranog udjela turizma u ukupnom uvozu, tada je EB veći od 1 i država ima u načelu komparativne prednosti. Što je indeks veći, to su komparativne prednosti u turizmu više. I obratno, zemlja ima komparativni nedostatak kada je prošireni Balassa indeks nalazi između 0 i 1.

Rezultati druge studije (Algieri, Aquino & Succurro, 2018) pokazuju da sjeverne i središnje zemlje EU imaju komparativni nedostatak u turizmu, dok se komparativne prednosti otkriva za većinu južnih zemalja EU, a posebno za dvije mediteranske zemlje, Hrvatsku i Grčku.

**Tabela 1** Komparativne prednosti prema proširenom tradicionalnom Balassinom indeksu – PBI. Srednje vrijednosti, 2000–2013.

| Zemlja     | PBI   | Zemlja           | PBI   |
|------------|-------|------------------|-------|
| Hrvatska   | 6.916 | Mađarska         | 1.099 |
| Cipar      | 5.402 | Češka Republika  | 1.079 |
| Grčka      | 4.742 | Litvanija        | 0.998 |
| Malta      | 2.866 | Velika Britanija | 0.933 |
| Španjolska | 2.852 | Latvija          | 0.906 |
| Portugal   | 2.631 | Danska           | 0.801 |
| Bugarska   | 2.574 | Švedska          | 0.775 |
| Austrija   | 1.802 | Slovačka         | 0.633 |
| Slovenija  | 1.496 | Belgija          | 0.601 |
| Estonija   | 1.486 | Finska           | 0.557 |
| Italija    | 1.426 | Irska            | 0.474 |
| Francuska  | 1.403 | Rumunjska        | 0.466 |
| Poljska    | 1.139 | Njemačka         | 0.456 |
| Luksemburg | 1.13  | Nizozemska       | 0.443 |

Izvor: Algieri et al (2018); temeljem obrade podataka UNCTAD-a, 2016. <http://unctadstat.unctad.org/EN/Index.html>.

Španjolska, Malta i Portugal imaju srednje komparativne prednosti; Italija, Francuska i Slovenija imaju vrlo slabe komparativne prednosti u turizmu. Snažni komparativni nedostaci u turizmu nalaze se u Njemačkoj, skandinavskim zemljama, Irskoj i Velikoj Britaniji. Komparativni nedostatak Njemačke u turizmu proizlazi iz uspjeha u industrijskoj proizvodnji. Nedostatak Velike Britanije ima nadopunu zbog snažne konkurentnosti u financijskim uslugama.

Kako bi istražili odrednice komparativnih prednosti u turizmu, Algieri et al. (2006) su procijenili osnovu podatke Eurostata pomoću panel regresije za krug zemalja EU-28 tijekom razdoblje 2000.-2013.; u toj analizi ovisna varijabla je bila prošireni Balassa indeks, a objašnjavajuće varijable koje su anticipirale teorijska objašnjenja komparativnih prednosti, uključivale su ukupnu relativnu učinkovitost zemalja - prikazanom relativnom produktivnošću rada po satu, zatim druge naslijeđene varijable prirodne baštine, povezane s Heckscher-Ohlinovom teorijom relativne obdarenosti faktorima (npr. prirodni okoliš poput „sunca, mora i pješčanih plaža“). Naime, za to je aplicirana zamjenska varijabla broja atrakcija definirane UNESCO-ove svjetske baštine na 1.000.000 stanovnika kao pokazatelj kulturne i povijesna atraktivnost turističkih odredišta; zatim upotrebljen je omjer obalne linije (duljina obalne linije u ukupnoj površini kopna) kao pokazatelj atraktivnosti fizičke geografije; prva *dummy* varijabla koja je označila mediteranske zemlje kao zamjensku varijablu za klimatski i prirodni okoliš; i druga *dummy* varijabla koja pokriva prostor s drevnim povijesnim nasljeđem (Grčku i Italiju).

U proširenu verziju modela ugrađene su determinante prema novoj teoriji vanjske trgovine koji posebnu pozornost posvećuje ulozi ekonomija razmjera, multinacionalnih korporacija (Helpman, 1981; Helpman, Melitz i Yeaple, 2004; Krugman, 1983) i socijalnom okolišu. Snagu dodanih pokretača komparativne prednosti, utjelovile su sljedeće varijable: prosječna veličina hotela (kreveta po hotelu) koja uzima u obzir ekonomiju razmjere; integracija tržišta (intenzitet izravnih stranih ulaganja kao postotak BDP-a) koji odražava multinacionalnu komponentu; stopa kriminaliteta (broj kaznenih djela na 100 000 stanovnika) kao zamjensku varijabla društvene uređenosti.

Rezultati pokazuju da su i prirodno okruženje i kulturno-povijesna baština značajni u objašnjavanju komparativnih prednosti u turizmu, tako da ova evidencija dokazuje validnost Heckscher-Ohlin teorije. Uz to, oni ukazuju na to da su, *ceteris paribus*, komparativne prednosti u turizmu negativno povezane s ukupnom efikasnošću zemlje. Povećanjem produktivnosti smanjuje se utjecaj na komparativne prednosti u turističkim destinacijama. Negativan odnos između produktivnosti i komparativnih prednosti sugerira da je specijalizacija u turizmu “specijalizacija siromašnih”, tipična za zemlje koje nisu uspjele potaknuti razvoj u proizvodnim djelatnostima ili uslugama lukrativnije vrijednosti, kao što su IT i financije. Turistički klasteri (aglomeracija) su čimbenici koji pokreću komparativne prednosti “specijalizacije siromašnih” u industriji putničkih usluga. Čini se da varijabla duljina obalne linije ima zanemarivu ulogu u objašnjavanju komparativnih prednosti u turizmu, dok je zemljopisni položaj važniji. Doista, prostor Mediterana kao, uostalom, i druga *dummy* varijabla povijest pozitivno utječu na turističku specijalizaciju. Kulturno naslijeđe, predstavljeno UNESCO-ovom stopom, također stimulira porast komparativne prednosti u turizmu.

Što se tiče ostalih kovarijacija – varijabla stope kaznenih djela, recimo, negativno utječe na proširen Belassini indeks. Prosječna veličina hotela, i integracija tržišta, međutim, pozitivno utječu na rast komparativne prednosti. Pri tome prisutnost međunarodnog lanca hotela (multinacionalne korporacije), utjecaj ekonomije razmjera, vođenje sofisticirane cjenovne politike, minimizacija oportunitetnog troška povezanog s potencijalno praznim sobama i brojem slobodnih mjesta za spavanje (Boffa & Succurro, 2012), sve to doprinosi da veći hoteli podižu konkurentne prednosti, a što je u skladu s predviđanjima teorije trgovine (Krugman, 1983).

Rezultati Algieri et al (2006) ukazuju da sjeverne zemlje EU-28 skupine otkrivaju snažne komparativne nedostatke u turizmu, mediteranske zemlje, naprotiv, zauzimaju vodeću poziciju u turizmu. No, stupanj komparativnih prednosti razlikuje se i među ekonomijama Sredozemlja, pri tome, Hrvatska i Grčka izražava snažne komparativne prednosti, Malta, Portugal i Španjolska ima srednje komparativne prednosti; dok Francuska, Italija, Cipar i Slovenija imaju niske komparativne prednosti. Ranija

interpretacija Heckscher–Ohlinovog modela nedvosmisleno objašnjava komparativne prednosti u turizmu.

Ukupna efikasnost države negativno je povezana s komparativnim prednostima, što upućuje na to da je specijalizacija u turizmu “specijalizacija siromašnih”, tipična za zemlje koje nisu promovirale proizvodne i uslužne djelatnosti visoke dodane vrijednosti, a sofisticiranijeg sadržaja.

## 6. ZAKLJUČAK

Znanstveni doprinos u sklopu ovog poglavlja ogleda se u formuliranju analitičkih premisa, i teorijskih postavki istraženih teorija konkurentske prednosti, s naglaskom na komparativne prednosti receptivnih turističkih destinacija koje pripadaju prostoru zemalja EU-28. Moderni koncept komparativne prednosti je izložen i definiran kao eklektična sinteza u datom povijesnom slijedu, odnosno kroz evoluciju teorija konkurentske prednosti.

Nakon uspona ekonomije znanja i posljedičnog rasta izvoza roba koje utjelovljuju primjenu znanja u odnosu na izvoz prirodnih resursa, Heckscher–Ohlin teorija je naizgled izgubila svoju empirijsku važnost, u tumačenju uzroka izvoza materijalnih roba. Čini se da ova inovirana i redizajnirana Ricardova teorija komparativne konkurentske prednosti ustupa mjesto modernijim pristupima. No sa stajalište ponude međunarodni turizam je inherentno po definiciji industrija kompleksne strukture usluga. Ovaj rad pronalazi dokaze da hipoteza Heckscher–Ohlin još uvijek vrijedi u međunarodnom turizmu, budući da „rijedak resurs“ kojeg zemlja razmjenjuje uključuje prirodni okoliš i naslijeđenu kulturnu umjetničku baštinu kao dodatni faktor proizvodnje.

U analitičko ekonometrijskom diskursu govoreći, dokazano je da varijabla prirodnog okoliša, naslijeđena kulturno-umjetnička baština, mediteranski krajobraz i ugodne plaže, čine supstrat dodatnog faktora proizvodnje, koji je rijedak i jedinstven. Akt razmjene u turizmu počiva na iskustvu i emocijama. Tako, obdarenost prirodnim resursima povećava relativnu ili komparativne prednosti zemlje u izvozu turističkih usluga. Intuicija je pri tome jednostavna: slijedeći zakon komparativne prednosti, zemlja s povoljnim prirodnim okolišem specijalizira se za izvoz turističkih

usluga, a ne za izvoz druge robe ili usluga. Empirijski rezultati koji pokušavaju protumačiti indeks otkrivene komparativne prednosti u turizmu zemalja EU-28 potkrepljuju ovaj zaključak.

Rezultati sugeriraju da mediteranske zemlje imaju konkurentske prednosti u turizmu, ali stupanj specijalizacije razlikuje se među zemljama: Hrvatska i Grčka ostvaruju snažne komparativne prednosti; Malta, Portugal i Španjolska posjeduju srednje konkurentske prednosti; Francuska, Italija, Cipar i Slovenija imaju niske konkurentske prednosti. Sjeverne i istočne zemlje Europe pokazuju složenije obrasce. Dok Mađarska i Austrija imaju najjače konkurentske prednosti u turizmu izvan mediteranske skupine, ostale zemlje osim Bugarske zaostaju. Buduća istraživanja koja će se baviti sličnom problematikom mogla bi imati polazište u analizi otkrivene konkurentske prednosti homogenih oblika smještaja (auto-kampovi, hoteli, privatni pansion i dr.) kako bi se dobila uniformna i objektivna ocjena na mikro razinama procjene između skupine zemalja Europske unije.

## LITERATURA:

- Algieri, B. (2006). „International tourism specialisation of small countries“. *International Journal of Tourism Research*, 8(1), 1–12, <https://doi.org/10.1002/jtr.543>.
- Algieri, B., Aquino, A., Succurro, M. (2018). „International competitive advantages in tourism: An eclectic view“. *Tourism management perspectives*, 25: 41–52, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.003>.
- Aquino, A. (1999). In N. Acocella (Ed.). *Aspetti empirici essenziali del processo di globalizzazione*. Il Mulino, Bologna: Globalizzazione e Stato Sociale.
- Balassa, B. (1977). *Revealed competitive advantage: An analysis of relative export shares of the industrial countries, 1952–1971*. The Manchester School, 45(4), 327–344.
- Bento Cerdeira, J. P. (2014). „Evaluating international competitiveness and competitive advantage of European travel services“. *Tourism and Hospitality International Journal*, 2(1): 194–212.
- Boffa, F., Succurro, M. (2012). „The impact of search cost reduction on seasonality“, *Annals of Tourism Research*, 39(2), 1176–1198. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.01.006>.
- Chipman, John S. (1971). „International Trade with Capital Mobility: A Substitution Theorem.“ In *Trade, Balance of Payments, and Growth*, Papers in Honor of Charles P. Kindleberger. (Eds.), Bhagwati, R. Jones, R. Mundell, and J. Vanek, Amsterdam: North-Holland.
- Crouch, G. I. (2010). „Destination competitiveness: An analysis of determinant Attributes“. *Journal of Travel Research*, 20(10): 1–19. <http://dx.doi.org/10.1177/0047287510362776>.
- Crouch, G.I., Ritchie, J.R.B. (1999). „Tourism, competitiveness, and social Prosperity“. *Journal of Business Research*, 44(3): 137–152, [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3).
- Dornbusch, R., Fischer, S., Samuelson, P., (1989). „Comparative Advantage, Trade and Payments in a Ricardian Model with a Continuum of Goods“, *American Economic Review*, 95(2): 203–224, <https://www.jstor.org/stable/1828066>.
- Du Toit, L., Fourie, J., Trew, D. (2010). *The sources of competitive advantage in tourism*, Stellenbosch economic working Paper, 01/10. BER, Stellenbosch University.
- Ethier, W. (1986). „The Multinational Firm“. *Q. J. Econ.* 101(4): 805– 833, <https://doi.org/10.2307/1884179>.



- Evans, N.G. (2016). „Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism’s defining characteristics.“ *Tourism Management Perspectives*, (18): 14–25, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.12.015>.
- Edgeworth, Francis Y. (1881). *Mathematical psychics: an essay on the application of mathematics to the moral sciences*, London: C. Kegan Paul and Co.
- Greenaway, D., Milner, C. (1993). *Trade and industrial policy in developing countries: A manual of policy analysis*. Part IV Evaluating Competitive Advantage. p. 181–208. The Macmillan Press.
- Helpman, E. (1981). „International trade in the presence of product differentiation, economies of scales and monopolistic competition: A Chamberlin-Heckscher-Ohlin approach“. *Journal of International Economics*, 11(3), 305–340, [https://doi.org/10.1016/0022-1996\(81\)90001-5](https://doi.org/10.1016/0022-1996(81)90001-5).
- Jackman, M., et al. (2011). „Evaluating tourism competitiveness of small island developing states: A revealed competitive advantage approach“. *Anatolia*, 22(3), 350–360, <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.626311>.
- Deardorff, A. V. (2005). „How Robust is Comparative Advantage?“ *Review of International Economics*, 13(5): 1004–1016, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2005.00552.x>.
- Krugman, P. (1979). „Increasing returns to scale, monopolistic competition and international trade“. *Journal of International Economics*, (9): 469–479, [https://doi.org/10.1016/0022-1996\(79\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0022-1996(79)90017-5).
- Krugman, P. (1983). The “New Theories” of international trade and multinational enterprise. In D. B. Audretsch, C. Kindleberger (Eds.). *The multinational corporation in the 1980s*. Cambridge: MIT Press.
- Lancaster, K. (1980). „Intra-industry trade under perfect monopolistic Competition“. *Journal of International Economics*, 10(2): 151–175, [https://doi.org/10.1016/0022-1996\(80\)90052-5](https://doi.org/10.1016/0022-1996(80)90052-5).
- Leontief, Wassily (1953). “Domestic Production and Foreign Trade; The American Capital Position Re-Examined”. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 97(4): 332–349. JSTOR 3149288.
- Linder, S. (1961). *An essay on trade and transformation*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Markusen, J. (1995). „The boundaries of multinational enterprises and the theory of international trade“. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2): 169–189, DOI: 10.1257/jep.9.2.169
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. 1 (First ed.). London: Macmillan.
- Mill, J.S. (1844). *Essays on some unsettled questions of political economy*. J.W. Parker, (London: Harrison).

- Ottaviano, G., Puga, D. (1998). „Agglomeration in the global economy: A survey of the new economic geography“. *The World Economy*, 21(6): 707–731.
- Porter, M. E. (1990a). „The competitive advantage of nations“. *Harvard Business Review*, 68(2): 73–93, <https://doi.org/10.1111/1467-9701.00160>.
- Porter, M. E. (1990b). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Posner, M. V. (1961). „International trade and technical change“. *Oxford Economic Papers*, 13(3): 323–341.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation* (3<sup>rd</sup> edition). London: John Murray 1821.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.
- Samuelson, P. (1948). „International Trade and Equalization of Factor Prices“, *Economic Journal*, 58(230):163-184, <https://doi.org/10.2307/2225933>.
- Seyoum, B. (2007). „Revealed competitive advantage and competitiveness in services: A study with special emphasis on developing countries“. *Journal of Economic Studies*, 34(5): 376–388, <https://doi.org/10.1108/01443580710823194>.
- Siggel, E. (2007). *International competitiveness and competitive advantage: A survey and a proposal for measurement*. CESIFO (July).
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). „Dynamic capabilities & strategic Management“. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533, <https://www.jstor.org/stable/3088148>.
- UNWTO (2017). *Sustained growth in international tourism despite challenges*. <http://www2.unwto.org/press-release/2017-01-17/sustained-growth-internationaltourismdespite-challenges>.
- UNWTO (2020). *International tourism growth continues to outpace the global economy*. <https://www.unwto.org/international-tourism-growth-continues-to-outpace-the-economy>.
- Vernon, R.E. (1966). „International investment and international trade in the product cycle“. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2): 190–207, <https://doi.org/10.2307/1880689>.
- Vollrath, T. L. (1991). „A theoretical evaluation of alternative trade intensity measures of revealed competitive advantage“. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 127(2): 265–280.
- Webster, A. et al. (2007). „Tourism and empirical applications of international trade theory: A multi-country analysis“. *Tourism Economics*, 13(4): 657–674, <https://doi.org/10.5367/000000007782696041>.

Zhang, J., Jensen, C. (2007). „Competitive advantage explaining tourism flows“. *Annals of Tourism*, 34(1):223-243, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.08.004>.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, University Of Chicago Press ISBN 0-226-76374-9.

## COMPARATIVE ADVANTAGE IN INTERNATIONAL TOURISM – OVERVIEW AND EXAMINATIONS

Zdravko Šergo\* Florijan Čelić\*\*

### ABSTRACT

This paper deals with the theoretical basis of the comparative advantage in the export of tourist services. Consequently, the paper seeks to identify the sources of comparative advantage in tourism industry. The paper provides an overview of the standard explanatory variables that are fitted in various theories of competitive advantage (Ricardian, neoclassic Heckscher – Ohlin, and Krugman new theories of trade). The focus of interest, in this chapter dealing with is on competitive advantage theory, at a practical level trying to explain the dynamics of comparative advantage of tourism services exports measured by Balassa coefficients, or RCA indices (abbreviation that comes for Revealed Comparative Advantage). The RCA indices mimics the competitive metrics and show the “discovered comparative advantages”. The one country export relatively many tourist services with comparative advantages and import products or services from country where such advantages is weak. This chapter made an inventory of empirical contributions in this field, as well as evaluate revealed comparative advantage on the example of tourism activity in Europe.

**Keywords:** comparative advantage, international tourism, index of discovered comparative advantage, EU-28

\* PhD. Scientific advisor, Institute of Agriculture and Tourism, e-mail: zdravko@iptpo.hr

\*\* Doctoral student, University of Rijeka, Faculty of Economics and Business, e-mail: ideo@ideoplan.hr



## EUROPSKE DIREKTIVE I RAZVOJNE INICIJATIVE

Ivanka Nestoroska<sup>1</sup>, Irina Prenc<sup>2</sup>

Turizam je skup djelatnosti koje trebaju jamčiti siguran odmor, u održivom okruženju. Radi zadržavanja ove premise razvoja potrebno je apelirati na javnost i svakog pojedinca na sudjelovanje u aktivnostima održivog i sigurnog turizma. Predmet ovog istraživanja su „Europske direktive i razvojne inicijative“. Međunarodni turizam je u rapidnom rastu, pa je potrebno biti fokusiran na njegovu održivost, zaštitu okoliša, te zaštitu i sigurnost potrošača, kako u okvirima europske integracije tako i na globalnoj razini. Cilj rada je analizirati i objasniti europske direktive i dati prijedlog prioriternih ciljeva buduće europske turističke politike. Svrha rada je bolje razumijevanje i doprinos zakonske regulative od koristi za hrvatski turizam kao i poticanje inovativnosti. Doprinos istraživanja ogleda se u detaljnoj analizi postojećih Direktiva i razvojnih inicijativa. Dodana vrijednost rada je u prijedlogu budućih prioriternih ciljeva u europskom turizmu.

**Ključne riječi:** turizam, pravni okvir, razvoj, direktive EU, održivost.

1 Dr.sc. redovita profesorica, Univerzitet „Sv.Kliment Ohridski“, Bitola, Republika Sjeverna Makedonija, e-mail: ivanka.nestoroska@uklo.edu.mk

2 univ. bacc. oec., iprenc@student.unipu.hr

## 1. UVOD

Europska unija (EU) je razvijena u turističkom pogledu, čemu pridonosi definirana pravna osnova razvoja turizma. Europske direktive i inicijative su važne za definiranje pravne osnove za razvoj turizma. Turizam kroz razvojne i održive inicijative potiče rast konkurentnosti destinacija, turističkog prometa, te sigurnosti. O navedenom svjedoče primjeri dobre prakse, u kojima se ističu brojne europske inicijative za rast turizma u koje su implementirane Direktive EU. Ovim radom želi se nadopuniti praznina u znanjima o koristima europskih direktiva za hrvatski turizam i nužnosti prilagodbe radi bolje prilagodbe tržišnim trendovima.

Nakon uvodnog dijela, analizira se stanje međunarodnog turizma i turizma u Europskoj uniji. Potom se pojašnjava pravna osnova turizma integracije. U trećem dijelu rada fokus je na definiranju i objašnjavanju europskih direktiva i razvojnih turističkih inicijativa, s naglaskom na promjene kojima je izložen međunarodni turizam.

Danas na turističkom tržištu vlada oštra konkurencija, pa je fokus na zadovoljavanju potrošačevih potreba i na pružanju kvalitetnih usluga. Nadalje, analizirana je dostignuta pripremljenost tvrtki za tržišne izazove (u vrijeme globalne pandemije) s aspekta inovativnosti. Brojne razvojne turističke inicijative temelje se na Direktivama Europske unije. Diskusijom na analizirano iskazana je kritičnost autora na postojeće stanje i dani prijedlozi prioriteta ciljeva za buduća djelovanja, što predstavlja znanstveni doprinos istraživanja. Za potrebe rada korištene su metode analize i sinteze, povijesna metoda, deskriptivna metoda i metoda komparacije.

## 2. PRAVNA OSNOVA TURIZMA EUROPSKE UNIJE

Međunarodno turističko tržište prolazi kroz razvojne promjene i izloženo je izazovima kao nikada prije (Rusu, Badulescu, 2009). Radi prilagodbe izazovima razvijaju se javno-privatne koordinacije u turizmu s ciljem razvoja sektora u skladu s izazovima okruženja i to globalne pandemije, financijske krize, zagađenja, devastacije prostora, narušavanja prirodne ambijentalnosti i druge prateće eksternalije (Müller, 2004).

Pravna osnova Europske unije temelji se na zakonodavstvu Unije,

a dokumenti koji definiraju zakonodavstvo pojavljuju se u obliku akata, ugovora, uredbi, Direktiva za turiste na putovanju ili na odmoru, odluka, preporuka i mišljenja, te posebnih mjera (u obliku razvojnih inicijativa, u koje su implementirane Direktive), komunikacija za razvoj turističkog sektora i dr. (Coito, Wilhelm Blaser, 2020).

Razvojne turističke inicijative pojavljuju se u zakonodavnom okviru kao posebne mjere u obliku programa, kojima je svrha razvoj turizma. Europske direktive u turizmu su zakonodavni akti koji definiraju regulaciju turističkog tržišta. Cilj direktiva je sprečavanje negativnih utjecaja na oba turistička pola (Weston, et.al., 2019).

Direktive poput (EU) 2015/2302 o putovanjima u paket aranžmanima i povezanim putnim aranžmanima, Direktive o pticama i Direktive o staništima, bit će posebno važne za turizam u budućnosti jer se bave zaštitom potrošača, odnosno zaštitom prirode, što je prioritetno za održivi turizam. Uredbe važne za turizam pojašnjene su u nastavku: (Coito, Wilhelm Blaser, 2020)

- Uredba o pravima putnika tijekom putovanja u EU,
- Uredba (EZ) o pravičnosti u odnosima između platformi i poslovanja,
- Uredba (EZ) br. 66/2010 o znaku EU za okoliš s kriterijima turističkog smještaja koja je jedini znak kvalitete okoliša, certificiran od strane neovisne organizacije i valjan u cijeloj Europi.

Za pravni sustav Europske unije može se reći da je specifičan jer nema značajke pravnih sustava država članica, niti značajke sustava međunarodnih organizacija, pa se najčešće predstavlja kao pravni sustav koji se razvijao i prilagođavao potrebama i specifičnostima europske integracije. Europska unija je ovlaštena u svojoj nadležnosti donositi odluke umjesto država članica, a ovlasti ostvaruje putem svojih institucija, koje donose političke odluke (Europski parlament, Europsko vijeće, Vijeće ministara). Praćenje stanja i razvoja turizma na nivou Europske unije vrlo je složeno, pa Odjel za turizam pri Europskoj uniji spada u nadležnost Europske komisije i nalazi se pod općom upravom za poduzetništvo. Osnovan je s ciljem osiguravanja interesa za turistički sektor, pružanja informacija svim aktivnima u ovom sektoru te zbog poticanja prekogranične suradnje. Jedna od glavnih zadaća Odjela za turizam je koordinacija uloga unutar Europske komisije kako bi



se osiguralo da se interesi turizma u potpunosti uzimaju u obzir u pripremi zakonodavstva te pri provedbi programa i politika koje same po sebi nisu koncipirane u terminima turističkih ciljeva (Alkier, Radnić, 2009;37-8).

Kako bi povećala doprinos turizma regionalnom razvoju i zaposlenosti, Unija nudi niz izvora financiranja, kao što su: (Bux, 2020;3-4).

- Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) za financiranje održivih turističkih projekata,
- Stručni projekt/inicijativa *Interreg*,
- Kohezijski fond za financiranje infrastrukture u području okoliša i prijevoza,
- Europski socijalni fond (ESF) za zapošljavanje,
- Program *Leonardo da Vinci* za strukovno obrazovanje,
- Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR) za diversifikaciju ruralne ekonomije,
- Europski fond za ribarstvo (EFR) za preusmjeravanje u ekološki turizam,
- Okvirni program za konkurentnost i inovacije za mala i srednja poduzeća (CIP),
- Sedmi okvirni program za istraživanja (FP7),
- u višegodišnjem financijskom okviru za razdoblje 2014. - 2020. godine program COSME preuzima djelokrug programa za konkurentnost i inovacije (CIP), a program Obzor 2020. djelokrug programa za istraživanja (FP7).

Među zakonskim aktima najvažniji su propisi, direktive i odluke o prihvaćanju razvojnih inicijativa, programa, projekata te drugog. Do točno određenog datuma zemlje EU moraju Komisiji poslati tekst nacionalnih provedbenih mjera, putem kojih uključuju odredbe direktive u svoje zakonodavstvo. Ako se zemlje ne pridržavaju određenih rokova, tada Komisija otvara postupak za povredu prava zbog neprijavlivanja. Nakon provedbe mjera, Komisija objavljuje godišnje izvješće o učinku zemalja prema aspektima primjene zakona EU-a. Države članice imaju određenu slobodu u prenošenju direktiva čime im se omogućuje uvažavanje nacionalnih posebnosti. Prenošnje se mora izvršiti u roku utvrđenom direktivom (Bux, 2020;3-4). Provedbu Direktiva u zemljama članicama

prati Komisija, s ciljem sprečavanja negativnog utjecaja na funkcioniranje unutarnjeg tržišta EU-a.

Temeljem dosadašnjih teorijskih spoznaja o problemu istraživanja i postojećih propisa zaključuje se da se radi o kompleksnom nizu mjera. Europsko zakonodavstvo kroz Europsku komisiju utječe na sve građane i poduzeća, a trendove nameće turistička potražnja. Stoga je važno poznavati europski zakonodavni okvir, odnosno vrste zakona vezanih za turističko tržište s ciljem udovoljavanja izazovima okruženja. Istraživačka pitanja koja se postavljaju u radu jesu: Kakva je uloga Europe u međunarodnom turizmu? Koja je pravna osnova turizma Europske unije? Jesu li razvojne inicijative u vezi s europskim direktivama?

### **3. STATISTIČKI POKAZATELJI MEĐUNARODNOG TURIZMA I ULOGA EUROPSKOG KONTINENTA**

Statistički pokazatelji međunarodnog turizma se mogu promatrati kroz broj međunarodnih dolazaka, te kroz prihode od međunarodnog turizma. Za potrebe ovoga rada analizirao se broj međunarodnih dolazaka po svjetskim regijama.

Međunarodni broj turističkih dolazaka od 1950. godine je u konstantnom rastu do 2008. godine, kada je cijeli svijet zahvatila globalna recesija, pa su dolasci turista bili u padu, u svim regijama svijeta. Ovaj trend svjedoči osjetljivosti turizma na ekonomske promjene u društvu. Međutim, turističko tržište brzo doživljava rast, jer turizam je žilava djelatnost, koja se brzo oporavlja, pa su međunarodni dolasci od 2010. godine opet u rastu, sve do 2018. godine.

Regija koja je u navedenom razdoblju imala najveći broj međunarodnih dolazaka je Europa, koja je i 1950-ih bila najvažnija turistička regija, kao što je i danas. Međutim, iako je vodeća turistička regija prisutna je tendencija umjerenog opadanja udjela Europe u usporedbi s ostalim regijama, naročito se pritom misli na područje Azije, Pacifika i Bliskog Istoka (Nestoroska, 2013; 80). Nakon Europe po broju međunarodnih dolazaka slijedi regija Azije i Pacifika, pa Amerika, Bliski Istok i na posljednjem mjestu je Afrika.

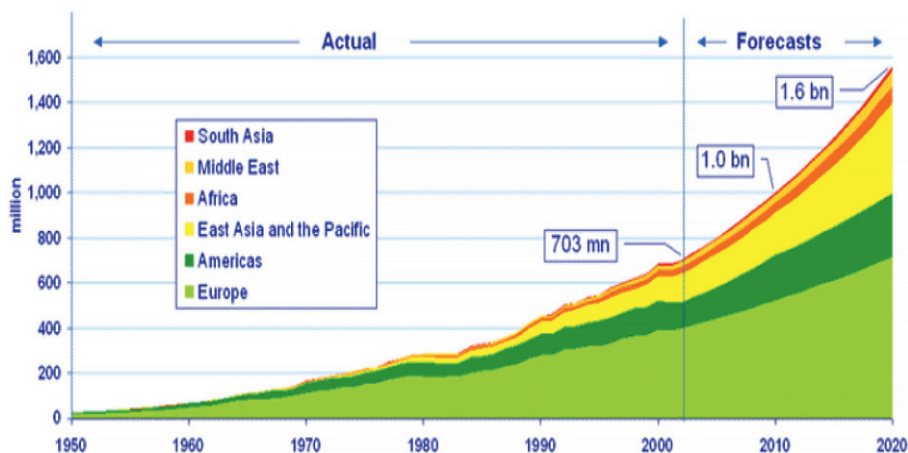
Analiza dosadašnjeg razvoja, uvjeta i tendencija turizma u Europi pokazuje da postoji vrlo uska veza između istih iz više razloga, ali smatra

se da su tri najvažnija: (1) turizam se prvi put pojavio u Europi, točnije u Velikoj Britaniji, diferencirao se kao zasebna aktivnost i kao takav razvio, (2) u svjetskom turizmu Europa dominira s oko polovine turističkog prometa, (3) još s usvojenjem jedinstvenog europskog akta 1992. godine naglašava se integracija turizma u Europi i postavlja okvir za osiguravanje slobode kretanja i zaštite turista, slobode kretanja radne snage i međusobnog priznavanja kvalifikacija. Turizam je sustavni dio ekonomije EU.

Ukupan broj međunarodnih dolazaka u 2018. godini dosegnuo je razinu od 1.4 milijarde dolazaka. U 2019. godini rast međunarodnih dolazaka je nastavljen u svim regijama svijeta, Europa je i dalje bila vodeća. U 2019. godini je zabilježeno „1,5 milijardi međunarodnih turističkih dolazaka na globalnoj razini. Porast je to od 4 % u odnosu na prethodnu 2018. godinu, a isti se predviđao i za 2020. godinu“ (Justament, 2020).

Na grafikonu 1. prikazan je broj međunarodnih dolazaka po regijama (Europa, Amerika, Azija i Pacifik, Bliski istok i Afrika) u razdoblju od 1950. – 2018. godine.

**Grafikon 1** Međunarodni dolasci po svjetskim regijama od 1950. – 2020. godine (u mil./mlrd. dolazaka)



Izvor: Our World in Data, *International arrivals by world region*, 2019., dostupno na: <https://ourworldindata.org/tourism#international-arrivals-by-world-region> (18.12.2020.)

Događaji na globalnoj razini, uzrokovani pojavom zdravstvene krize krajem 2019. godine i u 2020. godini, utjecali su na nagli pad putovanja i međunarodnih turističkih dolazaka. Turizam je zbog svoje dinamičnosti pogodan za širenje bolesti, stoga su brojne države uvele ograničena kretanja ili ipak potpunu zabranu prelaska preko granice, s ciljem suzbijanja širenja zaraze. U prvih deset mjeseci 2020. godine, međunarodni dolasci pali su za 72 % (UNWTO 2020). Rezultat je gubitak od 935 milijardi američkih dolara u prihodima od međunarodnog turizma.<sup>3</sup> Regionalnom analizom provedenom u 2020. godini najveći gubitak turističkih dolazaka vezuje se uz Aziju i Pacifik

(-82 %), zatim kontinent Amerike i Europe (-69 %) te Afriku (-68 %).<sup>4</sup> Razvoj turizma u svijetu varira i brojne su ga zemlje prihvatile kao izvor spasa (npr. Madagaskar, Kuba, Kiribati, Sejšeli). Vrijeme pandemije je zbog usporavanja primoralo zemlje na promišljanje o budućem razvoju. Udio BDP-a se na Kiribatima kreće od 2 % do čak 73 % na Kubi.

Madagaskar i Kuba svoj razvoj temelje na uslugama i turizmu. Sejšeli uz udio od 30 % turizma u BDP-u slove za zemlju visokih i viših srednjih prihoda (prema Klasifikaciji Svjetske banke i HDI indeksu od 0,801) i osnova razvoja je održivi turizam i produktivnost.

Turizam može egzistirati kao svojevrsna monokultura (Kuba, Hrvatska), međutim, to je vrlo rizičan razvojni odabir. S druge strane, međunarodni turizam ukazuje na primjere razvoja turizma zemalja unatoč nedovoljnom bogatstvu resursne osnove u odnosu na neke druge zemlje koje u tome imaju komparativnu prednost (npr. Madagaskar vs. Turska).

Turizam je u 2020. godini pogođen velikim gubicima, te je trenutno na razini 1990. godine, međutim, smatra se da će u budućnosti, nakon pandemije, doživjeti brzi oporavak. Jedan od razloga je velika želja ljudi diljem svijeta za odmakom od svakodnevice koja je svima teško pala, pa će se odvažiti na putovanja i na kretanja prema željenim destinacijama koje će im omogućiti nadoknadu propuštene zabave i stjecanje nezaboravnih iskustava.

3 Hrturizam.hr, 18.12.2020.

4 UNWTO, studeni 2020.

Na Grafikonu 2. prikazane su zemlje Europske unije prema broju noćenja stranih turista (Ekonomski institut Zagreb, 2019). Analizom se može utvrditi da su po broju noćenja u 2018. godini na prvom mjestu bila Španjolska (301 milijun noćenja), zatim slijede Ujedinjeno Kraljevstvo i Italija (s podjednakim brojem od gotovo 220 milijuna noćenja), Francuska (s 141 milijun noćenja), Grčka (100 milijuna noćenja), te Njemačka i Austrija (u rasponu od 85-90 milijuna noćenja). Hrvatska zauzima 8. mjesto prema broju noćenja stranih turista.

Prema dostupnim statističkim podacima EU u hrvatskom je turizmu ostvareno 83 milijuna noćenja, te isti zauzima 5, 2 % udjela u turizmu Europske unije.<sup>5</sup>

Turistička motivacija zasnovana na prirodnom resursu prisutna je u nekim Europskim zemljama/regijama. Isto doprinosi razvoju određenih vrsta turizma gdje se posebno izdvajaju zemlje užne Europe i Mediterana koje karakterizira klasična ljetna turistička sezona (Nestoroska, 2006:81). Druga skupina zemalja su oni čiji se turizam temelji na dvije turističke sezone: zimi/skijanju i ljeti/planinarenju i rekreaciji, među kojima se izdvajaju zemlje iz regije Zapadne Europe ili skupina zemalja sjeverne Europe s klasičnom zimskom turističkom sezonom. Treću skupinu čine zemlje koje uspješno razvijaju kulturni turizam, gdje pritom neke sa skromnim sudjelovanjem u međunarodnom turizmu teže održivosti u razvoju turizma.

Grafikon ukazuje na to koje su zemlje na području EU-28 u 2018. godini ostvarile najmanji broj noćenja. Redom to su Litva, Latvija, Estonija, Rumunjska, Slovačka, Finska, Malta, Danska, Mađarska, Švedska, Cipar, Poljska, Bugarska, Belgija i Češka. Zemlje koje imaju bolje rezultate od navedenih zemalja su Portugal i Nizozemska. Iako dijele 9. i 10. mjesto ljestvice, odmah iza Hrvatske, bilježe znatno manji broj noćenja u odnosu na Hrvatsku, odnosno približavaju se brojcima od 50 milijuna noćenja.

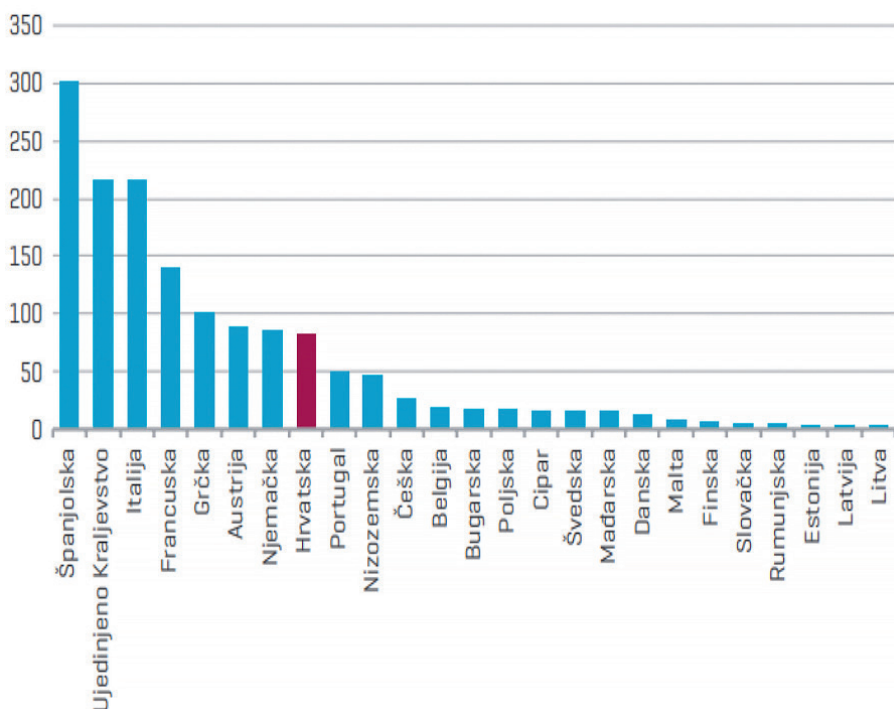
S obzirom na to da se najveći broj dolazaka uobičajeno evidentira tijekom ljetne sezone treba pristupiti osmišljavanju atraktivnijeg sadržaja turističke ponude kako bi se rasteretila postojeća sezonska koncentracija

---

5 Eurostat, EU 28, 2018, statistika turizma, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_statistics/hr](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/hr).

posjeta, tj. osigurala distribucija turističkog prometa ka planinskim i kontinentalnim prostorima s potencijalom turističkog razvoja.

**Grafikon 2** Broj noćenja stranih turista u EU–28, u 2018. godini (u milijunima)



Izvor: Ekonomski institut Zagreb, *Sektorske analize*, 8(72); 26. studeni 2019, [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa\\_turizam\\_2019.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_turizam_2019.pdf)

Turizam na području Europske unije ima svoju pravnu osnovu, koja je nužna za sigurno, nesmetano i odgovorno odvijanje turizma. O pravnoj osnovi turizma u Europskoj uniji i razvojnim inicijativama bit će više govora u sljedećem poglavlju.

## 4. EUROPSKE DIREKTIVE I RAZVOJNE INICIJATIVE

Direktive su jedan od zakonodavnih akata Europske unije putem kojih se uspostavlja cilj kojeg se moraju pridržavati sve zemlje EU-a, ali svaka zemlja pojedinačno odlučuje o načinu njegove uspostave. Zakonodavac pojedine države mora donijeti akt o prijenosu (koji se naziva i „nacionalna provedbena mjera”) u domaće zakonodavstvo čime se nacionalno zakonodavstvo usklađuje s ciljevima utvrđenima u direktivi.

Direktive i razvojne inicijative u turizmu imaju važan doprinos ne samo u procesima usuglašavanja zakonodavstva Hrvatske s europskim, već puno više - omogućuju razvoj turizma koji se zasniva na usklađenim aktivnostima sa svrhom postizanja dugoročnih ciljeva i pozicioniranja hrvatskog turizma na višu razinu u globalnom turizmu. Ujedno, primjena ovih mehanizama preduvjet je postizanja kvalitete u turističkom sektoru i razvoja inovacija što je ujedno značajan razvojni aspekt turizma.

### 4.1. EUROPSKE DIREKTIVE U TURIZMU

Europske direktive u turizmu definiraju regulaciju turističkog tržišta. Cilj direktiva je sprečavanje negativnih utjecaja na turističke potrošače i turističke ponuđače, koji se susreću na turističkom tržištu, na kojem predstavljaju dva turistička pola. Kada ne bi postojale direktive tada bi turizam ostao uskraćen i usporen te izazvao niz problema ponudi i potražnji prije, tijekom i nakon realizacije putovanja (Gržinić, 2014; 152). Danas na turističkom tržištu vlada oštra konkurencija pa je fokus na zadovoljavanju potrošačevih potreba i na pružanju kvalitetnih usluga. Međutim, nerijetko se dešava da su potrošači ili ponuđači povrijeđeni oduzimanjem njihovih prava, pa se tu pojavljuju direktive i pozivanje na njihove sastavne dijelove koji definiraju ponašanja na turističkom tržištu.

Europske direktive u turizmu su brojne, a neke od najvažnijih su: (EC, 2020)

- Direktiva (EU) 2015/2302 o putovanjima u paket aranžmanima i povezanim putnim aranžmanima,
- Direktiva 2006/123 / EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 12. prosinca 2006. o uslugama na unutarnjem tržištu,

- Direktiva 2011/24 / EU Europskog parlamenta i Vijeća od 9. ožujka 2011. o primjeni prava pacijenata u prekograničnoj zdravstvenoj zaštiti (skrbi),
- Direktiva 2011/83 / EU Europskog parlamenta i Vijeća od 25. listopada 2011. o pravima potrošača s obzirom na sklapanje ugovora na daljinu,
- Direktiva 2005/29 / EU Europskog parlamenta i Vijeća od 11. svibnja 2011. o nepoštenoj poslovnoj praksi poslovnog subjekta u odnosu prema potrošaču na unutrašnjem tržištu unutarnjem tržištu.

Direktive su izazov za dionike u turizmu. „Direktiva o paket aranžmanima je u smislu upravljanja kvalitetom kod organizacije paket-aranžmana potencijalno stavila male poduzetnike i mikro poduzetnike u razmjerno neravnopravan položaj zbog rizika od isplata visokih naknada za štete“ (Trezner, 2017, 314). Direktiva (EU) 2011/24 je još više dobila na važnosti u uvjetima globalne nesigurnosti u vrijeme zdravstvene krize (Covid-19) uz koju će se usko vezati i etičnost poslovnih praksi u turizmu. Nadalje, direktiva (EU) 2015/2302 posebno je aktualizirana 2020. godine kada europska komisija poziva sve zemlje članice da zaštite potrošače i putnike s aspekta zaštite njihovih prava. Naime, upućuje zemlje koje to nisu učinile da nacionalne propise usklade s ovom direktivom i ponudu vaučera kao spas putničkih agencija i turizma općenito. Stoga, uočava se značajna povezanost navedenih direktiva, tj. njihova međuovisnost djelovanja u praksi kao i položaj dionika pri primjeni istih.

## 4.2. RAZVOJNE INICIJATIVE EU TURIZMA

Osim Direktiva za razvoj turizma EU značajne su i razvojne turističke inicijative. Razvojne turističke inicijative se pojavljuju u zakonodavnom okviru kao posebne mjere u obliku programa, kojima je svrha razvoj turizma.

Komisija EU kao najvažnije razvojne turističke inicijative navodi sljedeće: (Europski parlament, 2020)

- Inicijativa „Eden” - fokus inicijative je na promidžbi europskih destinacija izvrsnosti, koje su nove i neistražene, a odlikuje ih poštovanje načela održivosti; inicijativa programa je trajala do 2011. godine, ali je njena provedba nastavljena u okviru Programa za konkurentnost poduzeća te malih i srednjih poduzeća (COSME). „COSME program stvara dodatnu vrijednost promicanjem mjera korištenja i implementacije najboljih politika i poslovnih praksi kao što su primjerice, korištenje financijskih



instrumenata, *Enterprise Europe* mreže (*Enterprise Europe network*), mrežu izaslanika za MSP-a (*network of SME Envoys*), Europski tjedan malog i srednjeg poduzetništva (*European SME Week*) te razmjenu najboljih praksi na nacionalnoj i regionalnoj razini. COSME za cilj ima jačanje konkurentnosti i održivosti poduzeća Europske unije, uključujući sektor turizma, poticanje poduzetničke kulture te promicanje stvaranja i rasta malih i srednjih poduzetnika.“ (COSME, 2020) Očuvanjem poduzetnika, bit će očuvana i radna mjesta u turizmu.

- Inicijativa „Calypso” – fokus je na promicanju socijalnog turizma koji je usmjerena na pomoć starijim osobama, mladima u teškoj situaciji, osobama u invalidnom stanju ili obiteljima koje nemaju dovoljno financijskih sredstava, s ciljem omogućavanja odmora istima; programom su sufinancirana transnacionalna partnerstva koja su uključena u socijalni turizam, te osnivanje platforme e-Calypso, preko koje se nudi i potražuje socijalno uključiv odmor;
- Program „Održivi turizam” - uključuje i inicijativu „Zeleni pojas“ (6 800 km staza između Barentsovog i Crnog mora), čiji je cilj potaknuti preobrazbu bivše željezne zavjese u prekograničnu mrežu biciklističkih i pješačkih staza.
- Osim navedenih programa za turizam je važan program *Natura 2020.*, za upravljanje područjima ekološke mreže ugroženih vrsta i staništa na području EU. „Njezin cilj je očuvati ili ponovno uspostaviti povoljno stanje više od tisuću ugroženih i rijetkih vrsta te oko 230 prirodnih i poluprirodnih stanišnih tipova. Dosad je u ovu ekološku mrežu uključeno oko 27.500 područja na gotovo 20% teritorija EU, što je čini najvećim sustavom očuvanih područja u svijetu. *Natura 2000* temelji se na EU direktivama, područja se biraju znanstvenim mjerilima, a kod upravljanja tim područjima u obzir se uzima i interes i dobrobit ljudi koji u njima žive“ (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja RH, 2000). Suvremenost ekologije je obilježena posljedicama ljudskog djelovanja na istu. Čovjek je svojim aktivnostima utjecao na ugrožavanje prirode, šuma, livada, zraka, pašnjaka, voda, biljnog i životinjskog svijeta, koji je na području Europe veoma raznolik i bogat, ali izložen narušavanju ravnoteže u njemu. Putem programa *Natura 2000* nastoji se zaustaviti štetne utjecaje djelovanja čovjeka na prirodu, odnosno na staništa biljnog i životinjskog svijeta. U program *Natura 2000* uključene su brojne zemlje Europske unije, pa tako i Republika Hrvatska, koja program implementira s Direktiva EU. Više o implementaciji razvojnih turističkih inicijativa u Direktive EU bit će u sljedećem poglavlju, u kojemu se u

jednom primjeru prikazuje implementacija *Natura 2000* u Direktive o pticama i Direktive o staništima.

### 4.3. INOVACIJE U VRIJEME GLOBALNE ZDRAVSTVENE KRIZE

Razvojne inicijative u turizmu Europe od kraja 2019. godine do danas, odnose se ponajprije na primjenu digitalne tehnologije u poslovanje turoperatora i hotelijera, a vezano na digitalne ture, putne asistencije i mobilne aplikacije, održive prakse, personaliziran i sigurni pristup. Pojedine zemlje svoje specifičnosti (npr. Tajvan gastronomiju) koriste kao oblik vlastite promocije i time prizivaju budući posjet. Europske inicijative u pogledu inovacija manje su intenzivirane s obzirom na proaktivni pristup zemalja Azije, Amerike i Pacifika (tablica 1.).

Iako su brojne zemlje dospjele u duboku krizu u svim sferama kao posljedica Covid-19 krize, Njemačka je primjer europske zemlje koja je značajno napredovala u pogledu implementacije inovacija u hotelske objekte, ali i razine inovativnosti uopće.<sup>6</sup> Kreativnost u području digitalnih tehnologija i akceptiranja dostignuća za potrebe razvoja turizma i prilagodbe klijentu su Kanada i Dominikanska Republika.

**Tablica 1** Inovacije u vrijeme globalne pandemije i zemlje podrijetla.

| Inovacije                             | Tehničke i tehnološke transformacije                       | Zemlje                 |
|---------------------------------------|--|------------------------|
| <i>Aeroguest</i>                      | Beskontaktno iskustvo u hotelima                           | Njemačka               |
| <i>Eddy Travels</i>                   | Osobna putna asistencija                                   | Litvanija i Kanada     |
| <i>Green passport</i>                 | Promocija održivih praksi                                  | Argentina              |
| <i>Covid RD</i>                       | Mobilna aplikacija Ministarstva turizma za praćenje Covida | Dominikanska Republika |
| <i>Rove Hotels (rooms as offices)</i> | Odvojeni kutak hotelske sobe za obavljanje posla           | Srednji istok i Afrika |
| <i>Kkday (Taste of Taiwan)</i>        | Online dostava hrane diljem svijeta                        | Tajvan                 |
| <i>Luks resorts</i>                   | Plutajući solarni paneli                                   | Maldivi                |

Izvor: The phocuswright online conference, Key conclusions, 11-12. november, <https://www.phocuswrightconference.com>

6 Shaping Europe's digital future, EU commission, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/germany-world-leader-technology-engineering-and-innovation>, 2020.

One zemlje koje su pokazale inovativnost u vrijeme mirovanja globalnog turizma zbog ograničenja putovanja zadržale su i dalje poziciju u planovima putovanja potrošača (danas virtualno, sutra realno).

## 5. DISKUSIJA

Ovim radom ukazalo se na važnost provođenja Direktiva i inicijativa u turizmu Europske unije. Direktive će biti važne i u budućnosti za definiranje ponašanja dionika na turističkom tržištu. U praksi je njihovo postojanje nužno s ciljem razvoja održivog i odgovornog turizma. Smatra se da će u budućnosti biti potrebno razviti nove Direktive i inicijative u turizmu Europske unije, jer je okruženje izloženo stalnim promjenama, koje utječu na poslovanje turističkih dionika, na potrošače, te na okoliš. Direktive će u budućnosti i dalje biti važni zakonodavni akti čijih će se ciljeva morati pridržavati sve zemlje EU-a, u suprotnom bi moglo doći do negativnih utjecaja na funkcioniranje unutarnjeg tržišta.

Putem slobode prenošenja direktiva svaka zemlja će imati mogućnost naglašavanja svojih nacionalnih posebnosti, čime će se pridonijeti razvoju konkurentnosti. Za budućnost europskog turizma važno je postizanje ravnoteže između kvantitete i profitabilnosti, fokusiranost na održivost, koja je temelj za održavanje konkurentnosti i jačanja imidža europskih turističkih destinacija. Izazovi održivog turizma Europe uključuju očuvanje prirodnih resursa, kulturnog bogatstva, ograničenja negativnih utjecaja otpada te prometa na iste, promicanje dobrobiti lokalnih zajednica, produljenje sezone, zapošljavanje u turizmu te da turizam bude dostupan svima.

Među zakonskim aktima najvažniji su propisi, direktive i odluke o prihvaćanju razvojnih inicijativa, programa, projekata te drugog. Potrošači kao sukreatori turističkih iskustava, značajno utječu na razvoj lokalnih sredina i transformacije zajednica. Stoga naglasak treba biti na pružanju kvalitetnih proizvoda i usluga, koji će podržati poslovanje turističkih dionika.

Osim navedenog, već danas je potrebno usmjeriti sve snage na očuvanje okoliša, koji je temelj za odvijanje turističkih aktivnosti. Ovdje se posebno naglašava važnost formiranja direktiva koje će utjecati na održivost budućeg odvijanja turizma, obilježenog zakonskim regulatornim okvirom, koji je u turizmu neophodan.

U praksi programi i turistička politika imaju značajan utjecaj na aktivnosti vezane uz turizam. Provođenjem politike EU u području turizma utječe se na konkurentnost destinacija, razvoj turizma, zaposlenost kadrova (direktno/indirektno) i pomaže Europi u zadržavanju vodeće pozicije na međunarodnom turističkom tržištu. Predloženi prioritetni ciljevi mogu usmjeriti europski turizam kroz provedbu aktivnosti i procesa temeljeno na indikatorima uspjeha, ka očekivanim rezultatima.

Tablicom 2. ukazuje se na prioritetne ciljeve europskog turizma budućnosti. Postavljanje i postizanje ciljeva kako bi se omogućio razvoj turizma treba biti u skladu s održivošću destinacija.

**Tablica 2** Prijedlog prioritetnih ciljeva u europskom turizmu

| CILJEVI                                    | AKTIVNOST I PROCESI                                     | OČEKIVANI REZULTATI              | INDIKATORI USPJEHA                                  |  |   |
|--|---|----------------------------------|---|--|---|
|  |   |                                  | EKONOM-SKI  | SOCIO-KULTURNI   | OKOLIŠNI                                      |
| Investicije                                | Politike i planovi                                      | Različitost smještajne strukture | Smještajna struktura                                | Korištenje objekata od strane lokalnih rezidenata              | Oblik transformacije                          |
| Informatizacija sustava (SMART)            | Aplikacije, umjetna inteligencija i digitalni marketing | Optimizacija poslovnih procesa   | Analiza koristi i troškova Konkurentnost EU turizma | Stvaranje memorabilija zbog nemogućnosti putovanja, povezanost | Bolja distribucija posjeta, Održive inovacije |
| Upravljanje atrakcijama                    | Standardi kvalitete                                     | Potica na lokalne inicijative    | Regionalni razvoj                                   | Standard stanovništva  | Upravljanje posjetima                         |
| Legislativa                                | Održivost resursa                                       | Partnerstva/primjena             | Turistička potrošnja                                | Etičnost   | Zelene ponude                                 |
| Razvoj infra i suprastrukture              | 6A destinacije  | Usklađenost aktivnosti           | Utjecaj sezonalnosti                                | Sudjelovanje u projektima                                      | Održivost resursa                             |
| Motivacija klijenata dodanim vrijednostima | DMO/DMK   | Inovacije                        | Diverzifikacija i konkurentnost proizvoda           | Lokalni identitet  | Odgovorni turist                              |

Izvor: Nadopunjeno i inovirano prema Cañizares Ruíz, M. (2013)

Temeljem provedenog istraživanja zaključuje se da je turizam Europe i dalje intenziviran prema broju turističkih dolazaka i da je destinacija visoke atraktivnosti, no struktura utjecaja drugih regija značajno se mijenja. Stoga, pravna osnova turizma Europske unije može kanaliziranjem utjecaja europskih direktiva na razvojne inicijative pomoći turizmu destinacije u savladavanju izazova okruženja i bržim prilagodbama. Destinacije Azije, Amerike i Pacifika to čine poticanjem inovacija i djelovanjem kroz jaka partnerstva. Pri tome će digitalna transformacija značajno pomoći.

## 6. ZAKLJUČAK

Trenutna globalna situacija, koju obilježava pandemija virusa Covid-19 zahtijevat će bolju organizaciju sigurnosti putnika, ali i potaknuti brojne dionike na promišljanja o utjecajima štetnih praksi u turizmu. Doprinos rada je u pojašnjenju stanja europskog turizma u globalnom kontekstu, analizi europskih direktiva, pregleda inovativnih turističkih praksi u vrijeme globalne krize i prijedlogu prioritetnih ciljeva buduće europske turističke politike. Spoznaja o koristima europskih direktiva za hrvatski turizam povećat će prilagodbu dionika, koja je nužna zbog sve češćih, nepredviđenih utjecaja okruženja.

Balansirani razvoj preostaje kao osnova implementacije plana razvoja u međunarodnom turizmu. Sve dok prevladava današnje nesigurno stanje na tržištu mogu se očekivati trendovi poput odabira putovanja u destinacije koje su bliže mjestu stanovanja, posjećivanje rodbine i prijatelja, ponovljeni posjeti, posjeti posebnih interesa, sve veći broj kasnih i individualnih rezervacija, razmišljanja poduzeća o obuzdavanju troškova kako bi zadržala konkurentnost, te drugi. Direktive su poticaj za postavljanje budućih razvojnih ciljeva svih zemalja, pa je potrebno u iste ugraditi stavke koje će nalogati zemljama članicama preuzimanje novih mjera zaštite prirode i čovjeka.

Ograničenje istraživanja je u nedostatku detaljnije analize primjene mjera u hrvatskom turizmu, no isto može biti putokaz u formiranju strateških ciljeva. Prijedlozi prioritetnih ciljeva u europskom turizmu zastupljeni u ovom radu su prijedlog ciljeva buduće europske turističke politike u kontekstu razvojnih inicijativa. Buduća istraživanja trebala bi

analizirati provođenje prioriternih ciljeva kroz vrijeme (longitudinalne studije) radi nadogradnje postojećih strategija i formiranja novih. Iako je pravna osnova turizma Europske unije egzaktna i nedvosmisljena, s obzirom na važnost turizma Europe u međunarodnom turizmu, dionici bi trebali pokazati veću spremnost za kontinuirano provođenje poboljšanja u skladu s izazovima okruženja.

## LITERATURA:

- Alkier Radnić, R. (2009). *Turizam u Europskoj uniji*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
- Bux, U. (2020). *Izvori i područje primjene prava Europske unije, Kratki vodič o Europskoj uniji – 2020*, Europski parlament, dostupno na: [https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hr/FTU\\_1.2.1.pdf](https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hr/FTU_1.2.1.pdf) (18.12.2020.).
- Cañizares Ruíz, M. (2013). Sostenibilidad y Turismo: de la documetacion internacional a la planificacion en Espana „Horizonte 2020“, *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españ.*, 61: 67-92.
- Coito, E., Wilhelm Blaser, B. K. (2020). *Kohezija: Prometna politika i politika turizma: Turizam: Pravna osnova*, Europski parlament, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/126/tourism> (18.12.2020.)
- Ekonomski institut Zagreb, *Sektorske analize*, Zagreb, studeni 2019., 8(72), [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa\\_turizam\\_2019.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_turizam_2019.pdf) (18.12.2020.)
- Europski parlament i Vijeće Europske unije, *Direktiva 2011/83/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 25. listopada 2011. o pravima potrošača*, Službeni list Europske unije, 2011., dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/TXT/?uri=CELEX%3A32011L0083> (22.12.2020.)
- Europski parlament i Vijeće Europske unije, *Direktiva (EU) 2015/2302 i Direktiva 2011/83/EU*, Službeni list Europske unije, 2015., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015L2302&from=MT>.
- Europski parlament i Vijeće Europske unije, *Direktiva 2006/123/EZ Europskog parlamenta*, Službeni list Europske unije 2006., dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=celex%3A32006L0123> (22.12.2020.)
- European Commission, *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs; Sectors; Tourism; Tourism; Business Portal; Understanding legislation; European tourism legislation*, 2020., dostupno na: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/business-portal/understanding-legislation/european-tourism-legislation\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/business-portal/understanding-legislation/european-tourism-legislation_en)
- Europska komisija, *Regionalni i urbani razvoj EU-a; Regionalna politika; Politika; Turizam*, 2020., dostupno na: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/policy/themes/tourism](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/policy/themes/tourism)
- Europska komisija, *Sustainable tourism; Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*, 2020., dostupno na: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable_en)
- Europski parlament, *Kohezija; Prometna politika i politika turizma; Turizam*, 2020., <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/126/tourism>

- Europski strukturni i investicijski fondovi, *Program za konkurentnost poduzetništva i MSP-a (COSME Programme for the competitiveness of enterprises & SMEs)*, 2020., dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/program-za-konkurentnost-poduzetnistva-i-msp-a-cosme-programme-for-the-competitiveness-of-enterprises-smes>
- Eurostat, EU 28, 2018, Statistika turizma, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_statistics/hr](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/hr) (pristup, 20.04.2021).
- Gržinić, J. (2014). *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „dr. Mijo Mirković“, Pula.
- Hrturizam.hr, *Turizam se po broju dolazaka vratio na razinu iz 1990. godine*, 2020., dostupno na: <https://hrturizam.hr/turizam-se-po-broju-dolazaka-vratio-na-razinu-iz-1990-godine/> (18.12.2020.)
- Interreg Central Europe CEETO, *Priručnik o uspješnim i inovativnim praksama za održivi turizam u zaštićenim područjima*, dostupno na: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Handbook-Sustainable-Tourism-HR-CEETO-Interreg.pdf> (23.12.2020.)
- Justament D. (2020). *Svjetski turistički barometar (STB): U 2019. zabilježen čvrst porast međunarodnih dolazaka za 4 posto*, hrturizam.hr, <https://hrturizam.hr/svjetski-turisticki-barometar-u-2019-zabiljezen-cvrst-porast-medunarodnih-dolazaka-od-4-posto/> (18.12.2020.)
- Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Republike Hrvatske, *Natura 2000*, Zavod za zaštitu okoliša i prirode, 2018., dostupno na: <http://www.haop.hr/hr/tematska-podrucja/odrzivo-koristenje-prirodnih-dobara-i-ekoloska-mreza/ekoloska-mreza/natura-2000>.
- Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Republike Hrvatske, Zavod za zaštitu okoliša i prirode, *Održivo korištenje prirodnih dobara i ekološka mreža; Ekološka mreža; EU direktive - temelj mreže Natura 2000*, 2018., dostupno na: <http://www.haop.hr/hr/tematska-podrucja/odrzivo-koristenje-prirodnih-dobara-i-ekoloska-mreza/ekoloska-mreza/eu-direktive>.
- Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja Republike Hrvatske, *Ekološka mreža Natura 2000 u Republici Hrvatskoj*, 2020., dostupno na: <https://mzoe.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug-4925/zastita-prirode/ekoloska-mreza-natura-2000/ekoloska-mreza-natura-2000-u-republici-hrvatskoj/1211>.
- Megabooker, *Adria Day ISO 9001 certifikat potvrda kvalitete pružatelja usluga*, 2020., dostupno na: <https://megabooker.hr/adriaday-dobio-iso-9001-certifikat-potvrda-kvalitete-pruzatelja-usluga>.
- Müller, H. (2004). *Turizam i ekologija*, Masmedia, Zagreb. *Natura Histrica, Ekološka mreža*, 2020., <http://www.natura-histrica.hr/ekoloska-mreza> (23.12.2020.)



- Nestoroska, I. (2013). *Međunarodni putnički promet*, Centar za naučno istraživački rad, Fakultet za turizam i ugostiteljstvo, Ohrid.
- Održivi turizam Hrvatska, EOS CODE, 2020., dostupno na: <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=75>
- Our World in Data, *International arrivals by world region*, 2019., <https://ourworldindata.org/tourism#international-arrivals-by-world-region>.
- Rusu, S., Badulescu, A. (2009). *The Dynamics of The International Tourism Market. Recent Development and Challenges*, GeoJournal of Tourism and Geosites, 2(4): 145-152, <https://www.researchgate.net/publication/268521635>.
- Shaping Europe's digital future, EU commision, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/germany-world-leader-technology-engineering-and-innovation>, 2020.
- Svjetska banka, klasifikacija razvijenosti po zemljama, <https://data.worldbank.org/country>.
- Turistički obrt Adria Day, *O agenciji*, dostupno na: <http://www.uhpa.hr/agencija/584>, pristup
- UHPA, EOS CODE *Principi održivog poslovanja u turizmu*, dostupno na: <http://www.uhpa.hr>. (20.01.2021.)
- UN Development programme: indeks HDI; <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>
- The phocuswright online conference, Key conclusions, 11-12. november, <https://www.phocuswrightconference.com>.
- Trezner, Ž. (2017). *Primjena direktive (EU) 2015/2302 o putovanjima u +paket-aranžmanima i povezanim putnim aranžmanima*, Zbornik sveučilišta Libertas, 1-2; 307-318, [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr).
- Weston, R. et al. (2019). *European tourism: recent developments and future challenges*, European Parliament, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/aof56387-6285-11ea-b735-01aa75ed71a1/language-en>.

## EUROPEAN DIRECTIVES AND DEVELOPMENT INITIATIVES

Ivanka Nestoroska\*, Irina Prenc\*\*

Tourism is a set of activities that should guarantee a safe and carefree vacation, in a clean environment. In order to maintain this premise of development, it is necessary to appeal to the public and each individual to participate in the activities of sustainable and safe tourism. The subject of this research is “European directives and development initiatives”. Today, international tourism is growing rapidly, so it is necessary to focus on its sustainability, environmental protection, and consumer protection and safety, both globally and within the framework of European integration. The aim of this paper is to analyse and explain European directives and to propose priority objectives of future European tourism policy. The purpose of this paper is a better understanding and contribution of legislation, which is beneficial for Croatian tourism, especially in terms of encouraging innovation. The contribution of this research is reflected in the detailed analysis of existing Directives, and development of new initiatives as a consequence of the same.

**Keywords:** tourism, legal framework, development, EU directives, sustainability.

\* PhD, Full professor, University „Sv.Kliment Ohridski“, Bitola, the Republic of North Macedonia

\*\* univ.bacc.oec., iprenc@student.unipu.hr



## KONKURENTNOST I USPJEŠNOST DESTINACIJA HRVATSKOG TURIZMA U RAZDOBLJU OD 2007. – 2019.

**Branko Bogunović<sup>1</sup>**

Cilj rada je kritički evaluirati koncepte konkurentnosti i uspješnosti u turizmu te na primjeru Hrvatske i njenih destinacija pokazati usporedne procese kretanja konkurentnosti i uspješnosti u razdoblju od 2007. do 2019. godine. Pristup radu temelji se na suvremenim znanstvenim spoznajama u određenju i razgraničenju koncepata konkurentnosti i uspješnosti turističkih destinacija, pri čemu pristup uključuje poštivanje koncepta održivog razvoja. Metodologija uključuje analizu kretanja indeksa konkurentnosti turizma Svjetskog ekonomskog foruma za Hrvatsku u razdoblju između 2007. i 2019, te s druge strane odabranih elemenata uspješnosti turizma Hrvatske i njenih destinacija u istom razdoblju na temelju modela mjerenja uspješnosti turističkih destinacija kreiranom za potrebe rada. Rezultati potvrđuju vezu između kretanja konkurentnosti i uspješnosti na primjeru hrvatskih destinacija, ali i da su i jedna i druga kategorija bile dominantno poticane napretkom neekonomskih indikatora. Praktični doprinos rada je u kreiranju modela mjerenja uspješnosti u turizmu koji su na razini mikro destinacija manje zastupljeni, te u novim spoznajama veze konkurentnosti i uspješnosti turističkih mikro destinacija

**Ključne riječi:** konkurentnost, uspješnost, indikatori, turistička destinacija

---

1 Dr.sc., Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković",  
e-mail bbogunovic@unipu.hr

## 1. UVOD

Povijest mjerenja uspješnosti poslovnih subjekata i sustava vjerojatno je duga koliko i povijest poslovanja uopće. Međutim, sve do gotovo osamdesetih godina prošlog stoljeća (Barber, 2008), modeli mjerenja uspješnosti bili su većinom ograničeni na računovodstveni pristup, bez sagledavanja širih aspekata utjecaja poduzeća na društvo, održivost i ljudski kapital. U posljednjih se 35 godina u teoriji i praksi razvio čitav niz sofisticiranih modela poput balansirane tablice rezultata (Kaplan, Norton, 1992) i modela lanca dodane vrijednosti (Porter, 2011). Zbog složene prirode turizma i turističkog proizvoda koji uz ostalo kombiniraju različite gospodarske sektore, primjena ovih modela na turizam iziskivala je posebne prilagodbe.

U novom mileniju pojavio se model konkurentnosti turističkih destinacija (Ritchie i Crouch, 2003) koji je na sveobuhvatan način definirao pojam konkurentnosti u turizmu, čimbenika iz kojih ona proizlazi i njihovih međuodnosa. Međutim, ovaj model, a kako naglašavaju i sami autori, nije okrenut mjerenju uspješnosti (eng. *performance*) samih destinacija, te se u samom početku modela naglašava razlika između pojmova uspješnosti i konkurentnosti turističkih destinacija.

Svjetski ekonomski forum (*World Economic Forum*, 2007. – 2019.) 2007. godine uvodi indeks turističke konkurentnosti kojima se države svijeta korištenjem više desetaka indikatora rangira prema turističkoj konkurentnosti. Međutim, ovaj indeks prilagođen je makro destinacijama (državama). Ovaj je rad usmjeren na kreiranje modela mjerenja uspješnosti u turizmu koji su bitno manje zastupljeni i univerzalno prihvaćeni, a osobito na razini mikro destinacija, te na istraživanje veze konkurentnosti i uspješnosti turističkih mikro destinacija.

## 2. DOSADAŠNJE TEORIJSKE SPOZNAJE

### TURISTIČKA KONKURENTNOST I TURISTIČKA USPJEŠNOST

Pojam konkurentnosti se u znanstvenoj literaturi prvi put pojavljuje u posljednje dvije dekade 20. stoljeća, ali se tek od 1990. godine intenziviraju napori u razumijevanju samog pojma kao i modeli mjerenja konkurentnosti (Crouch, 2007). Ritchie i Crouch (2003:2) iznose stav da turističku destinaciju konkurentnom čine sposobnosti podizanja potrošnje posjetitelja i privlačenja više posjetitelja kojima se na profitabilan način pružaju zadovoljavajuća i pamtljiva iskustva, dok se podiže boljitak lokalnog stanovništva i čuva prirodni kapital destinacije za nove generacije. Isti autori (Ritchie i Crouch, 2003:60) naglašavaju da je model konkurentnosti konceptualni model, odnosno „alat koji pruža koristan način razmišljanja o kompleksnom fenomenu“. U tom smislu njegova namjera nije da služi kao eksplicitni mjerni model, već da sadrži niz atributa koji služe kao indikacija mogućih mjera. Konačno, autori u istom djelu (stranica 26) naglašavaju kako „konkurentnost nije garancija uspješnosti“. Drugim riječima, konkurentnost je nužan, ali ne i dovoljan, preduvjet uspješnosti. Porter (2011) naglašava kako treba razlučiti pojmove konkurentske prednosti i konkurentnosti, pri čemu potonja mora uključivati stvarnu (izmjerenu) uspješnost destinacije. Povijesni pregled modela konkurentnosti i mjerenja uspješnosti turističkih destinacija prikazan je u tablici 1.

**Tablica 1** Povijesni pregled modela konkurentnosti i mjerenja uspješnosti turističkih destinacija

| Autori                         | Model                                 | Opis   |
|--------------------------------|---------------------------------------|--|
| <b>Ritchie i Crouch (2003)</b> | Konkurentnost turističkih destinacija | Konceptualni model koji identificira 36 atributa konkurentnosti destinacije te ih klasificira u 5 čimbenika (skupova) konkurentnosti   |
| <b>Dwyer i Kim (2003)</b>      | Konkurentnost turističkih destinacija | Razrada modela koji su ustanovili Ritchie i Crouch prema specifičnim indikatorima te identifikacija novih čimbenika (potražnja i situacijski uvjeti)   |
| <b>Heath (2003)</b>            | Konkurentnost turističkih destinacija | Model za strateški i održivi razvoj, te konkurentnost destinacije na makro razini, koji naglašava važnost strateškog planiranja za konkurentnost destinacije i koristi analogiju s gradnjom kuće |

|                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
| <b>Gooroochurn i Sugiyarto (2005)</b> | Konkurentnost turističkih destinacija    | Model temeljen na monitoru konkurentnosti WTTC koji uključuje 8 kvantitativno mjerljivih varijabli: cijena, društveno-ekonomski utjecaji, ljudski resursi, infrastruktura, okoliš, tehnologija, otvorenost i društveni razvoj |
| <b>Mazanec et al. (2007)</b>          | Uspješnost turističkih mikro destinacija | Model u kojem su kao mjere korišteni tržišni udio baziran na međunarodnim dolascima, rast turizma i tržišni udjel ponderiran prema udaljenosti emitivnog tržišta  |
| <b>Croes i Kubickova (2013)</b>       | Uspješnost turističkih mikro destinacija | Sustav rangiranja destinacija koristeći dinamičku uspješnost mjerenu stopama rasta turističkog prihoda, dodanu vrijednost i kvalitetu životnog standarda  |
| <b>Hannafiah et al. (2016)</b>        | Uspješnost turističkih mikro destinacija | Model temeljen na modelu konkurentnosti i varijablama zadovoljstva posjetitelja, produktivnosti sektora i kvalitete života stanovnika   |
| <b>Hannafiah i Zulfikly (2019)</b>    | Uspješnost turističkih mikro destinacija | Kombinacija indikatora osnovnih resursa, komplementarnih uvjeta, upravljanja destinacijom, upravljanja okolišom i cijene/globalizacije  |

Izvori: Ritchie i Crouch (2003), Dwyer i Kim (2003), Heath (2003), Gooroochurn i Sugiyarto (2005), Mazanec et al. (2007), Croes i Kubickova (2013), Hannafiah et al. (2016), Hannafiah i Zulfikly (2019)

U svrhu razlikovanja pojmova konkurentnosti i uspješnosti, a time i samih modela, Hanafiah et al. (2016) i Li et al. (2013) sugeriraju da je razlika što uspješnost podrazumijeva sposobnost destinacija da efektuiraju svoje prednosti, i to primarno povećanim prihodima od turističke aktivnosti.

Pokušaji gradnje modela mjerenja uspješnosti turističkih mikro destinacija manje su zastupljeni, metodološki raznolikiji i često temeljeni na modelima turističke konkurentnosti. Mazanec et al. (2007) uspješnost promatraju primarno iz kuta potražnje i tržišnih performansi, bez uključivanja internih elemenata destinacije. Croes i Kubickova (2013) daju sažet model koji kombinira interne i eksterne elemente destinacije. Hannafiah et al. (2016) koriste model temeljen na modelu konkurentnosti koncentrirajući se na interne elemente destinacije, a pristupom je sličan, ali ponešto proširen, i model koji predlažu Hannafiah i Zulfikly (2019).

## METODOLOŠKE OSNOVE INDEKSA KONKURENTNOSTI TURIZMA I PUTOVANJA

Indeks svjetske konkurentnosti turizma i putovanja ustanovljen je 2007. od strane Svjetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum*, 2007. – 2010.) te se indeks u razdoblju od 2007. do 2009. računao svake godine, a od 2011. bijenalno, svake neparne godine. Indeks je kontinuirano metodološki unaprjeđivan s poboljšanjem opće metodologije te povećanjem broja indikatora i broja država za koje se izračun vrši. Ključna metodološka promjena dosad uvedena je 2015. godine kada je povećan broj podindeksa s 3 na 4. Do 2015. godine, indikatori su bili organizirani prema podindeksima:

- Regulatorni okvir (eng. *Regulatory framework*);
- Poslovno okruženje i infrastruktura (eng. *Business environment and infrastructure*);
- Ljudski, prirodni i kulturni resursi (eng. *Human, natural and cultural resources*).

Od 2015. godine dolazi do promjene podindeksa uz dodatno povećanje broja indikatora:

- Omogućujuće okruženje (eng. *Enabling environment*);
- Turistička politika i omogućujući uvjeti (eng. *T&T policy and enabling conditions*);
- Infrastruktura (eng. *Infrastructure*);
- Prirodni i kulturni resursi (eng. *Natural and cultural resources*).

Promjena metodologije donekle otežava vremensko praćenje indeksa za pojedinu državu, a osobito usporedbe za razdoblje do i nakon 2015. godine, što se mora uzeti u obzir u analizama. Dodatno je potrebno razmotriti i aspekt primjene ovakvog modela na mikro destinacije unutar pojedine države. Ovisno o pravnom okviru pojedine države i njenom ustroju (prije svega razini regionalizacije), indikatori su u značajnoj mjeri determinirani na državnoj razini. U slučaju Republike Hrvatske i njenih destinacija, ovo je osobito slučaj s obzirom na razmjerno visok stupanj centralizacije.

Usprkos razmjerno širokoj primijeni, indeks je predmet značajnih kritika koje se odnose na prilagođenost za napredne ekonomije, nejasnu



metodu ponderiranja indikatora te validnost i pouzdanost primijenjenih statističkih metoda (Hanafiah, et al., 2016; Wu et al., 2012; Mendola i Volo, 2017).

### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

#### **METODOLOGIJA**

Metodologija rada uključuje:

- Analizu sekundarnih podataka o kretanju konkurentnosti turizma Hrvatske u razdoblju između 2007. i 2019. godine na temelju Svjetskog indeksa konkurentnosti turizma i putovanja Svjetskog ekonomskog foruma;
- Uspostavu modela mjerenja uspješnosti turističkih destinacija na temelju prethodnih metodoloških spoznaja i preporukama krovnih svjetskih organizacija. Indeks je izračunat na uzorku od 30 hrvatskih destinacija za 2011. i 2019. godinu;
- Usporedbu kretanja Svjetskog indeksa turističke konkurentnosti za Hrvatsku i uspješnosti turističkih destinacija.

#### **USPOSTAVA MODELA USPJEŠNOSTI TURISTIČKIH DESTINACIJA**

Model mjerenja uspješnosti turističkih destinacija slijedi preporuke Svjetske turističke organizacije (UNWTO, 2004) o mogućim indikatorima uspješnosti turističkih destinacija. Iste preporuke uključuju načelo održivog razvoja turizma, te moguće indikatore svrstavaju u kategorije ekonomske, društvene i okolišne uspješnosti.

Sinteza modela kao kompozitnog indeksa koji agregira više indikatora nužno uključuje sljedeće korake Nardo et al., 2005; Cherchye et al., 2008; Hudrlikova, 2013):

- Izbor podatak /indikatora;
- Zamjena nedostajućih podataka;

- Multivarijatna analiza;
- Normiranje indikatora;
- Agregiranje u model.

Na temelju modela turističke konkurentnosti i mjerenja uspješnosti turističkih destinacija koji su dani u pregledu literature, kao osnova modela odabrani su indikatori uspješnosti prema područjima uspješnosti prikazani u tablici 2.

Za razliku od sinteznog modela Svjetskog indeksa konkurentnosti turizma i putovanja u kojem se konačni indeks dobiva sumom ponderiranih indikatora, za sintezu modela uspješnosti turističkih destinacija odabran je n-ti korijen produkta n indikatora po uzoru na indeks humanog razvoja (Deb, 2015), ili indeks turističke lojalnosti (Cossío-Silva et al., 2019).

Tako je:

$$DP = \sqrt[3]{E'PxS'PxO'P}, EP = \sqrt[3]{E'1xE'2xE'3}, SP = \sqrt[3]{S'1xS'2}, OP = \sqrt[3]{O'1xO'2xO'3}$$

DP=, EP=, SP=, OP=

gdje su:

DP – indeks uspješnosti destinacija

EP – ukupna ekonomska uspješnost destinacije

SP – ukupna društvena uspješnost destinacije

OP – ukupna okolišna uspješnost destinacije

E'1, E'2....O'3 – normirane vrijednosti baznih indikatora prikazanih u tablici 1.

**Tablica 2** Indikatori uspješnosti turističkih destinacija uključeni u model

| Tip       | Oznaka | Indikator                                   | Izračun   |
|-----------|--------|---|---|
| Ekonomski | E1     | Turistički prihod po stanovniku             | Godišnji turistički prihod u destinaciji / broj stanovnika  |
|           | E2     | Zauzetost smještaja                         | Godišnja zauzetost kreveta u destinaciji  |
|           | E3     | Zaposlenost                                 | Udio zaposlenih u ukupnom radnom kontingentu (1 – stopa nezaposlenosti)                             |
| Društveni | S1     | Sezonalnost                                 | Udio najintenzivnijeg kvartala u godini (noćenja) - (1/ (udio vodećeg kvartala u nocenjima) / 0.25) |
|           | S2     | Stopa promjene stanovništva                 | % promjene stanovništva u destinaciji između dva popisa   |
| Okolišni  | O1     | Površina destinacije po krevetu u smještaju | Površina destinacije / broj kreveta u smještaju   |
|           | O2     | Udio kućanstava spojenih na sustav odvodnje | Broj priključaka na sustav odvodnje / broj svih građevina   |
|           | O3     | Udio oporabljenog u ukupnom otpadu          | Udio otpada koji ulazi u proces oporabe u odnosu na ukupni otpad                                    |

Izvor: Vlastiti

Kao uzorak destinacija odabrane su obalne destinacije s više od milijun ostvarenih noćenja u 2011. godini, pri čemu su otočne i poluotočne destinacije agregirane u jednu destinaciju, te su u uzorak uključene i dvije kontinentalne destinacije – Varaždin i Zagreb.

### 3.1. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je usmjereno na vezu između turističke konkurentnosti i uspješnosti turističkih destinacija, pa su s njime povezane i hipoteze istraživanja:

*H<sub>0</sub> Trend kretanja uspješnosti odabranih turističkih destinacija pratio je trend kretanja turističke konkurentnosti Hrvatske prema Svjetskom indeksu turizma i putovanja u razdoblju između 2011. i 2019.*

*H<sub>1</sub> Kretanje uspješnosti turističkih destinacija u razdoblju između 2011. i 2019. u najvećoj je mjeri rezultat kretanja ekonomske uspješnosti destinacija.*

### 3.2. KRETANJE INDEKSA SVJETSKE KONKURENTNOSTI TURIZMA I PUTOVANJA ZA HRVATSKU OD 2007. DO 2019.

Prema publikacijama Svjetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum*, 2007. – 2019.), Hrvatska je bila uključena otpočetak i u svakoj godini mjerenja. Rezultati indeksa za Hrvatsku po godinama i trendovi u odnosu na prethodno istraživanje prikazani su u tablici 3.

**Tablica 3** Kretanja indeksa Svjetske konkurentnosti turizma i putovanja za Hrvatsku od 2007. do 2019.

|                                 | rang | trend | ocjena | trend |
|---------------------------------|------|-------|--------|-------|
| 2007.                           | 38   | -     | 4,66   | -     |
| 2008.                           | 34   | ↑     | 4,59   | ↓     |
| 2009.                           | 34   | -     | 4,54   | ↓     |
| 2011.                           | 34   | -     | 4,61   | ↑     |
| 2013.                           | 35   | ↓     | 4,59   | ↓     |
| novi metodološki okvir izračuna |      |       |        |       |
| 2015.                           | 33   | ↑     | 4,3    | ↓     |
| 2017.                           | 32   | ↑     | 4,4    | ↑     |
| 2019.                           | 27   | ↑     | 4,5    | ↑     |

Izvor: Svjetski ekonomski forum (World Economic Forum 2007. – 2019.)

Tablica 3 pokazuje općenito rastući trend rangiranja Hrvatske prema konkurentnosti turizma i putovanja od 2007. što je svakako pozitivan trend, osobito uzimajući u obzir sve veći broj država koje su s vremenom ulazile u izračun. Hrvatska je prema rangiranju stagnirala ili rasla u odnosu na prethodne izvještaje, osim u 2013. kada se u odnosu na prethodni izvještaj spustila za jedno mjesto. Trend ocjene je manje pozitivan, ali i manje meritoran s obzirom na česte promjene metodologije koje su uključivale dodavanje indikatora i promjene metoda njihovog ponderiranja što je svakako utjecalo na rezultat. Valja napomenuti da je od uvođenja bitnih metodoloških promjena u izračunu indeksa (od 2015. godine) rastući trend i prema rangiranju i prema ocjeni konkurentnosti turizma i putovanja

Hrvatske. Kretanje pojedinih podindeksa Svjetskog indeksa konkurentnosti turizma i putovanja za Hrvatsku prikazano je u tablici 4.

**Tablica 4** Kretanje podindeksa indeksa Svjetske konkurentnosti turizma i putovanja za Hrvatsku od 2007. do 2019.

|       | regulatorni okvir     |        | poslovno okruženje i infrastruktura      |        | ljudski, prirodni i kulturni resursi |        |                             |        |
|-------|-----------------------|--------|--|--------|--------------------------------------|--------|-----------------------------|--------|
|       | rang                  | ocjena | rang                                     | ocjena | rang                                 | ocjena |                             |        |
| 2007. | 58                    | 4,37   | 40                                       | 4,06   | 11                                   | 5,55   |                             |        |
| 2008. | 39                    | 5,02   | 38                                       | 4,32   | 32                                   | 4,43   |                             |        |
| 2009. | 43                    | 5,02   | 37                                       | 4,32   | 43                                   | 4,28   |                             |        |
| 2011. | 42                    | 5,02   | 36                                       | 4,58   | 43                                   | 4,23   |                             |        |
| 2013. | 42                    | 4,99   | 39                                       | 4,43   | 42                                   | 4,37   |                             |        |
|       | omogućujuće okruženje |        | turistička politika i omogućujući uvjeti |        | infrastruktura                       |        | prirodni i kulturni resursi |        |
|       | rang                  | ocjena | rang                                     | ocjena | rang                                 | ocjena | rang                        | ocjena |
| 2015. | 52                    | 5,08   | 39                                       | 4,33   | 38                                   | 4,54   | 30                          | 3,23   |
| 2017. | 48                    | 5,20   | 40                                       | 4,50   | 36                                   | 4,40   | 21                          | 3,60   |
| 2019. | 62                    | 5,10   | 22                                       | 4,80   | 31                                   | 4,70   | 23                          | 3,60   |

Izvor: Svjetski ekonomski forum (World Economic Forum 2007. – 2019.)

U razdoblju do 2013. godine, dolazi do blagog rasta ranga i ocjene podindeksa regulatornog okvira i poslovnog okruženja i infrastrukture, dok podindeks ljudskih, prirodnih i kulturnih resursa prati suprotan trend.

Razdoblje nakon 2015. godine u kojem se indeks računa po izmijenjenoj metodologiji karakterizira stagnacija ocjene i pad u rangiranju podindeksa omogućujućeg okruženja te rast ostalih podindeksa i po pitanju ocjene i rangiranja.

Gledajući glavne stupove (eng. *pillar*) konkurentnosti hrvatskog turizma prema indeksu, glavne barijere i dalje se nalaze u elementima opće konkurentnosti koji utječu na turizam, a ulaze u podindeks omogućujućeg okruženja. Tako je po izvještaju za 2019. Hrvatska prema stupu poslovnog okruženja 123. na svijetu, a prema stupu ljudskih resursa i tržišta rada

103. na svijetu, pri čemu oba stupa imaju padajuću tendenciju. Prema stupu cjenovne konkurentnosti koji spada u podindeks turističke politike i omogućujućih uvjeta Hrvatska je 93. na svijetu, ali je stup u rastućoj tendenciji.

### 3.3.KRETANJE USPJEŠNOSTI HRVATSKIH DESTINACIJA IZMEĐU 2011. I 2019. GODINE

U tablici 5 prikazani su rezultati indeksa uspješnosti, te njegovih podindeksa, za 2011. i 2019. godinu (destinacije prikazane prema padajućoj vrijednosti indeksa za 2019. godinu). Prema predloženom modelu (indeksu) mjerenja uspješnosti turističkih destinacija, najuspješnije hrvatske destinacije (vrijednost indeksa veća od 5) u 2019. godini su Poreč, Rovinj, Dubrovnik, Zagreb, Krk i Opatija.

U razdoblju između 2011. i 2019. godine poredak vodećih destinacija se ponešto promijenio. U 2011. godini vodeća Opatija pala je na 6. mjesto, prije svega zbog stagnantnih ekonomskih učinaka turizma, dok je Varaždin ispao, a Rovinj ušao među vodeće hrvatske destinacije.

**Tablica 5** Kretanje indeksa uspješnosti i podindeksa za odabrane hrvatske destinacije u razdoblju između 2011. i 2019.

|           | 2011      |           |          |        | 2019      |           |          |        |
|-----------|-----------|-----------|----------|--------|-----------|-----------|----------|--------|
|           | ekonomski | društveni | okolišni | ukupni | ekonomski | društveni | okolišni | ukupni |
| Poreč     | 10,0      | 3,1       | 1,9      | 3,9    | 8,8       | 4,7       | 6,7      | 6,8    |
| Rovinj    | 7,9       | 2,5       | 1,8      | 3,3    | 8,5       | 5,0       | 5,2      | 6,2    |
| Zagreb    | 1,2       | 8,9       | 7,9      | 4,4    | 5,3       | 7,9       | 5,8      | 6,1    |
| Dubrovnik | 8,3       | 4,7       | 1,7      | 4,0    | 7,6       | 5,4       | 3,6      | 5,3    |
| Krk       | 3,7       | 2,6       | 1,6      | 2,5    | 5,6       | 5,7       | 4,5      | 5,1    |
| Opatija   | 8,8       | 4,7       | 3,3      | 5,2    | 6,2       | 4,9       | 4,1      | 5,0    |
| Rab       | 3,5       | 1,2       | 1,1      | 1,7    | 5,4       | 4,6       | 3,7      | 4,5    |
| Varaždin  | 1,1       | 7,3       | 7,0      | 3,9    | 2,2       | 7,0       | 6,3      | 4,4    |
| Cres      | 5,6       | 1,8       | 1,8      | 2,6    | 5,9       | 4,3       | 3,4      | 4,4    |

|                 |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Umag            | 6,3 | 3,5 | 1,3 | 3,1 | 6,3 | 5,5 | 2,5 | 4,3 |
| Pula            | 2,7 | 2,5 | 1,5 | 2,2 | 4,3 | 4,9 | 4,0 | 4,3 |
| Lošinj          | 5,6 | 2,2 | 1,1 | 2,4 | 7,3 | 4,4 | 2,5 | 4,3 |
| Crikvenica      | 2,6 | 1,8 | 1,1 | 1,7 | 4,9 | 4,7 | 3,4 | 4,2 |
| Zadar           | 2,5 | 3,9 | 2,1 | 2,7 | 4,1 | 5,5 | 2,9 | 3,9 |
| Labin           | 4,0 | 3,4 | 1,0 | 2,4 | 6,0 | 4,4 | 2,3 | 3,8 |
| Pag             | 2,4 | 1,1 | 1,7 | 1,6 | 4,9 | 4,4 | 2,6 | 3,8 |
| Brač            | 5,4 | 2,3 | 2,4 | 3,1 | 4,7 | 5,1 | 2,1 | 3,5 |
| Vrsar           | 2,5 | 0,7 | 0,9 | 1,2 | 5,0 | 1,9 | 3,4 | 3,4 |
| Šibenik         | 2,6 | 1,9 | 3,8 | 2,7 | 3,7 | 3,7 | 3,0 | 3,4 |
| Split           | 1,3 | 3,5 | 2,7 | 2,3 | 3,7 | 4,5 | 2,4 | 3,3 |
| Hvar            | 3,6 | 1,5 | 1,3 | 1,9 | 4,5 | 4,7 | 2,0 | 3,3 |
| Podgora         | 6,2 | 1,3 | 1,4 | 2,3 | 4,3 | 3,3 | 1,8 | 2,9 |
| Pelješac        | 2,7 | 1,6 | 1,6 | 1,9 | 2,9 | 4,3 | 2,1 | 2,9 |
| Korčula         | 2,3 | 1,8 | 1,6 | 1,9 | 2,8 | 4,4 | 2,1 | 2,8 |
| Medulin         | 2,0 | 2,4 | 0,3 | 1,1 | 4,2 | 5,6 | 1,0 | 2,6 |
| Rijeka          | 1,7 | 4,1 | 2,5 | 2,6 | 1,9 | 4,3 | 2,6 | 2,6 |
| Makarska        | 3,8 | 2,1 | 0,8 | 1,9 | 3,4 | 4,9 | 1,3 | 2,6 |
| Biograd na Moru | 4,3 | 2,1 | 0,7 | 1,9 | 2,7 | 5,4 | 1,5 | 2,5 |
| Vodice          | 2,9 | 1,3 | 1,7 | 1,9 | 2,5 | 3,9 | 1,7 | 2,4 |
| Murter          | 0,7 | 1,0 | 0,7 | 0,8 | 1,0 | 4,2 | 1,0 | 1,4 |
| prosjeak        | 3,9 | 2,8 | 2,0 | 2,5 | 4,7 | 4,8 | 3,0 | 3,9 |

Izvor: Vlastiti

Mjesto najmanje uspješne destinacije prema modelu u obje mjerne godine čvrsto drži Murter, destinacija male površine s brojnim smještajem koji ne donosi osobite ekonomske učinke, a još nije adekvatno riješila infrastrukturne probleme vezane uz otpad i odvodnju.

### 3.4. TESTIRANJE HIPOTEZA

*Ho Trend kretanja uspješnosti odabranih turističkih destinacija pratio je trend kretanja turističke konkurentnosti Hrvatske prema Svjetskom indeksu turizma i putovanja u razdoblju između 2011. i 2019.*

S obzirom na to da je u razdoblju između 2011. i 2019. godine Hrvatska popravila rang na svjetskoj ljestvici konkurentnosti turizma i putovanja za 7 mjesta, te da je u istom razdoblju prosječni indeks uspješnosti hrvatskih destinacija iz uzorka u Hrvatskoj povećan za 55%, hipoteza  $H_0$  se prihvaća.

*H1 Kretanje uspješnosti turističkih destinacija u razdoblju između 2011. i 2019. u najvećoj je mjeri rezultat kretanja ekonomske uspješnosti destinacija.*

Ukupan porast prosječnog indeksa uspješnosti destinacija iz uzorka u razdoblju između 2011. i 2019. godine od 55% prije svega je potican porastom društvenog podindeksa (73,8%), potom okolišnog podindeksa (51,3%) i tek potom ekonomskog podindeksa (18,6%). U tom smislu, odbacuje se hipoteza  $H_1$ .

#### **4. DISKUSIJA**

Prema svjetskom ekonomskom forumu (*World Economic Forum*, 2007. – 2019.) turistička konkurentnost Hrvatske godinama je značajno iznad opće konkurentnosti, te je Hrvatska u 2019. 63. po općoj, a 27. po turističkoj konkurentnosti. Relevantni elementi opće konkurentnosti koji ulaze u metodologiju turističke konkurentnosti upravo su i najlošiji stupovi turističke konkurentnosti. Za razliku od indeksa turističke konkurentnosti koji je od početka mjerenja u općenito uzlaznom trendu, indeks opće konkurentnosti je u 2007. krenuo s 56. mjesta, da bi u godinama posljednje ekonomske krize i prve polovine prethodne dekade doživio snažan pad (na čak 81. mjesto u 2013.), dok je odonda u uzlaznom trendu. Razloge vjerojatno treba tražiti u visokoj ovisnosti Hrvatske o turizmu i, osobito, nekretninskom poslovanju čiji je pad bio glavni generator prethodne krize. Relativno veliki i ujedno neučinkoviti javni sektor te promašenost ekonomskih politika kojima se inicijalno pokušalo odgovoriti na krizu su također značajni generatori barijera opće konkurentnosti, a o čemu u velikoj mjeri postoji konsenzus u domaćoj javnosti i izvještajima međunarodnih institucija.

Predloženi model (indeks) uspješnosti turističkih destinacija formuliran je tako da uključuje relevantne indikatore turističke uspješnosti destinacija u kontekstu turističkog razvoja Hrvatske. Uspješnost turističkih



destinacija očito je rasla u promatranom razdoblju, ali usprkos jednom od razdoblja najvećeg porasta turizma u povijesti (na svijetu, a osobito na Mediteranu i u Hrvatskoj), rast uspješnosti ponajmanje je bio generiran povećanjem ekonomskih učinaka turističke aktivnosti. U rastu društvenih učinaka dominira značajno smanjenje sezonalnosti u većini destinacija, te u manjoj mjeri demografski trendovi. Hrvatska je u cjelini u negativnom demografskom trendu (na temelju podataka popisa stanovništva 2001. i 2011., odnosno procjena za 2019. tamo gdje postoje podaci). U tom smislu može se zaključiti da odabrane destinacije zapravo uključuju sva najpoželjnija mjesta za život u Republici Hrvatskoj (uključujući i Grad Zagreb).

Hrvatska i dalje zaostaje za europskim prosjekom po pitanju uvođenja sustava odvodnje i, osobito, tretmana krutog otpada (od 7 primorskih županija, samo su dvije završile projekte Županijskog centra za gospodarenje otpadom, a od ta dva jedan je i dalje bez uporabne dozvole). Ipak, u ovom su segmentu u razdoblju između 2011. i 2019. napravljeni značajni pomaci. Međutim, okolišni podindeks obara indikator raspoložive površine po turističkom krevetu, koji je daljnjim intenzivnim i nekontroliranim rastom privatnog smještaja dalje smanjen u svim destinacijama (uz marginalan rast ekonomskih učinaka na drugoj strani).

Rezultati istraživanja potvrđuju vezu konkurentnosti i uspješnosti turističkih destinacija. Kod razmatranja konkurentnosti turističkih mikro destinacija treba uzeti u obzir da je njen veliki dio determiniran na nacionalnoj razini i time jednak za sve mikro destinacije. Hrvatska je razmjerno centralizirana država te je u njoj takav princip stvaranja konkurentnosti posebno izražen. Ovo se osobito odnosi na indikatore unutar podindeksa omogućujućeg okruženja (u kojem i jesu najproblematičniji aspekti nacionalne turističke i opće konkurentnosti), odnosno turističkih politika i omogućujućih uvjeta. Istovjetan se trend primjećuje kod uspješnosti turističkih destinacija i povećanja konkurentnosti turizma Republike Hrvatske u prethodnom desetljeću. Tiče se okolišne uspješnosti, odnosno infrastrukture (u slučaju konkurentnosti), a odnosi se na infrastrukturna unaprjeđenja u segmentu tretmana otpada, i osobito, odvodnje. Trendovi proizlaze iz kapitalnih infrastrukturnih projekata povezanih s boljom alokacijom i iskorištenjem sredstava iz EU fondova. U tom je smislu

unaprjeđenje konkurentnosti i uspješnosti očita posljedica konkretnih aktivnosti države i destinacija.

## 5. ZAKLJUČAK

Istraživanje je usmjereno na razgraničenje pojmova konkurentnosti i uspješnosti turističkih destinacija, odnosno istraživanja njihove veze na primjeru Hrvatske i njenih vodećih destinacija. Metodološki se oslanja na analizu kretanja Svjetskog indeksa konkurentnosti turizma i putovanja za Hrvatsku u razdoblju između 2007. i 2019. godine, te na model mjerenja uspješnosti turističkih destinacija koji je kreiran za potrebe ovog istraživanja.

Rezultati istraživanja na primjeru Hrvatske i destinacija iz uzorka ukazuju na vezu trendova kretanja konkurentnosti Hrvatske u turizmu i uspješnosti njenih destinacija. Uz općeniti trend kretanja ukupnih indeksa konkurentnosti Hrvatske i uspješnosti destinacija, podudaraju se i kretanja podindeksa unutar konkurentnosti i uspješnosti. Temeljem rezultata može se uočiti da se pozitivne promjene u proteklom razdoblju najviše odnose na unaprjeđenje komunalne infrastrukture vezane uz otpad i odvodnju.

Originalan doprinos istraživanja sastoji se u kreiranju modela mjerenja uspješnosti mikro destinacija, odnosno u istraživanju veze između konkurentnosti makro destinacije (Hrvatska) i uspješnosti njenih mikro destinacija. Ograničenja istraživanja su u razmjerno malom uzorku destinacija, njihovom pripadanju jednoj makro destinaciji, kao i razmjerno homogenoj proizvodnoj strukturi destinacija (osim Zagreba i Varaždina, u ostalim destinacijama visoko dominira proizvod sunca i mora). Svi navedeni čimbenici mogu, ali ne moraju, imati potencijalan učinak na rezultate ovakvog istraživanja.

Preporuke za buduća istraživanja odnose se na daljnju metodološku evaluaciju i razradu modela mjerenja uspješnosti turističkih destinacija, njegovu primjenu i testiranje na turističkim destinacijama u drugim državama. Od posebne je važnosti model testirati na destinacijama s drugačijom strukturom turističkih proizvoda. Dodatno područje daljih istraživanja proizlazi i iz potrebe boljeg razumijevanja, odnosno razgraničenje elemenata konkurentnosti turističkih destinacija koji su determinirani s nacionalne razine, u odnosu na one koji su rezultat lokalnog

upravljanja. Model mjerenja uspješnosti turističkih mikro destinacija kreiran je na dovoljno jednostavan način kako bi omogućio praktičnu primjenu od strane destinacijskih menadžera, kao alat evaluacije lokalnih upravljačkih politika i aktivnosti u turizmu.

## LITERATURA:

- Barber, E. (2008). "How to measure the 'value' in value chains", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(9): 685-698, <https://doi.org/10.1108/09600030810925971>.
- Cherchye, L., et al. (2008). "Creating Composite Indicators with DEA and Robustness Analysis: the case of the Technology Achievement Index", *Journal of the Operational Research Society*, 59: 239-251, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602445>.
- Cossio-Silva, F.-J., Revilla-Camacho, M.-A., Vega-Vasquez, M. (2019). "The tourist loyalty index: A new indicator for measuring tourist destination loyalty?", *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2): 71-77, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.10.003>.
- Croes, R., Kubickova, M. (2013). "From potential to ability to compete: towards a performance-based tourism competitiveness index", *Journal of Destination Marketing and Management*, 2(3): 146-154, <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.07.002>.
- Crouch, G.I. (2007). *Modelling Destination Competitiveness - A Survey and Analysis Of The Impact Of Competitiveness Attributes*, Queensland: CRC for Sustainable Tourism Pty.
- Deb, S. (2015). "The Human Development Index and Its Methodological Refinements", *Social Change*, 45(1): 131-136, <https://doi.org/10.1177/0049085714561937>.
- Dwyer, L., Kim, C. (2003). "Destination competitiveness: determinants and indicators", *Current Issues of Tourism*, 6(5):369-414, <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>.
- Gooroochurn, N., Sugiyarto, G. (2005). "Competitiveness indicators in the travel and tourism industry", *Tourism Economics*, 11(1): 25-43, <https://doi.org/10.5367/0000000053297130>.
- Hafiz Hanafiah, M., Hemdi, M.A., Ahmad, I. (2016). "Does tourism destination competitiveness lead to performance? A case of ASEAN region", *Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis*, 64(3): 251-260.
- Hanafiah, M.D., Zulfikly, M.I. (2019). "Tourism destination competitiveness and tourism performance - A secondary data approach", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29 (5): 592-621, <https://doi.org/10.1108/CR-07-2018-0045>.
- Heath, E.T. (2003). "Towards a model to enhance destination competitiveness: a Southern African perspective", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(2): 124-142, <http://hdl.handle.net/2263/6058>.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measure that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, p. 71-79.

- Li, G., Song, H., Cao, Z., Wu, D.C. (2013). "How competitive is Hong Kong against its competitors? An econometric study", *Tourism Management*, 36: 247-256, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.019>.
- Mazanec, J.A., Wöber, K., Zins, A.H. (2007). "Tourism destination competitiveness: from definition to explanation?", *Journal of Travel Research*, 46(1): 86-95, <https://doi.org/10.1177/0047287507302389>.
- Mendola, D., Volo, S. (2017). "Building composite indicators in tourism studies: measurements and applications in tourism destination competitiveness", *Tourism Management*, 59: 541-553, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.011>.
- Nardo, M. et al. (2005). *Tools for Composite Indicators Building*, European Commission-Joint Research Centre, EUR 21682 EN.
- Porter, M.E. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster.
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*. Oxon: CAB International.
- United Nations World Tourism Organisation (UNWTO) (2004) *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*. Madrid: UNWTO.
- World Economic Forum (2007. - 2019) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019* [Online]. DOI: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf) (Pristupljeno: 27 October 2020).
- Wu, W.W., Lan, L.W., Lee, Y.T. (2012). "Critiquing the World Economic Forum's concept of destination competitiveness: A further analysis", *Tourism Management Perspectives*, 4: 198-206, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2012.08.008>.

## COMPETITIVENESS AND SUCCESS OF CROATIAN TOURISM DESTINATIONS IN THE PERIOD FROM 2007. – 2019.

**Branko Bogunović\***

The aim of this paper is to critically evaluate concepts of competitiveness and performance in tourism, and to analyse parallel trends in competitiveness and performance on the case of Croatia and its destinations in 2007 – 2019 period. Research is based on the contemporary approaches on definitions and differentiations between the concepts of competitiveness and performance, taking in consideration the principles of sustainable development. Methodology includes analysis of the World Economic Forum's Travel and Tourism Competitiveness Index reports for Croatia in 2007 – 2019 period, and analysis of the various elements of tourism performance of Croatia and its destinations based on the tourist destination performance model that is created for the research purposes. Results show positive correlation between competitiveness and performance trends among Croatian destinations, also implying that positive results in both categories have been dominantly driven by non-economic indicators in the observed period. Practical contribution of the paper is in the proposition of the model and key indicators for measuring tourist destination performance, that may be used in destination management.

**Keywords:** competitiveness, performance, indicators, tourist destination

\* PhD., Juraj Dobrila University of Pula, Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirković",  
e-mail: bbogunovic@unipu.hr



# DOPRINOS STRATEŠKOG MENADŽMENTA ODRŽIVOJ KONKURENJSKOJ PREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

Zijada Rahimić<sup>1</sup>

Uspješno upravljanje turističkom destinacijom ogleda se u izgradnji dugoročno održivih konkurentskih prednosti, što predstavlja i osnovni zadatak strateškog menadžmenta u turizmu. Upravljanje turističkom destinacijom postaje sve kompleksniji zadatak zbog rastuće dinamike, turbulentnosti i nepredvidivosti promjena u okruženju. Cilj rada je predstaviti i analizirati različite pristupe, tj. koncepte strateškog menadžmenta iz ugla njihove opravdanosti primjene i doprinosa postizanju i očuvanju konkurentskih prednosti turističkih destinacija u današnjem poslovnom okruženju. Metodologija uključuje analizu ključnih faktora konkurentnosti opće poznatih, generičkih pristupa strateškog menadžmenta u svjetlu specifičnosti turističke industrije i karakteristika poslovnog okruženja, s posebnim fokusom na komparativnu analizu njihovih prednosti i ograničenja. Rezultati istraživanja pokazuju da promatrani koncepti ne mogu biti alternativna rješenja, te se za uspješno upravljanje turističkim destinacijama preporučuje njihova zajednička primjena. Poseban doprinos rada ogleda se u naglašavanju potrebe kontinuiranog inoviranja poslovnih modela turističke destinacije.

**Ključne riječi:** turistička destinacija, strateški menadžment, održive konkurentске prednosti.

---

1 Dr.sc., redoviti profesor, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu, Bosna i Hercegovina; e-mail: zijada.rahimic@efsa.unsa.ba



## 1. UVOD

Izgradnja i dugoročno očuvanje konkurentskih prednosti trebalo bi biti osnovni cilj i svrha strateškog upravljanja svakom turističkom destinacijom. Rastući značaj turističke djelatnosti kao kreatora radnih mjesta i pokretačke snage održivog regionalnog razvoja, doprinosi sve većoj zastupljenosti teme konkurentskih sposobnosti i prednosti turističkih destinacija kako u znanstvenim tako i u stručnim krugovima. Opstanak i razvoj svake organizacije, generalno promatrano, određen je njenom strategijom, odnosno strateškim usmjerenjem kao rezultatom procesa strateškog planiranja. Stoga, turističke destinacije trebaju posvetiti značajnu pažnju procesu formuliranja kao i procesu implementacije strategije u funkciji postizanja i očuvanja konkurentskih prednosti.

Dinamičnije i teško predvidive promjene u okruženju uvjetovale su naglašenu povezanost uspjeha turističke destinacije za njeno strateško usmjerenje, odnosno za modele strateškog upravljanja. Upravo strateški menadžment ima zadatak omogućiti organizaciji da na najbolji mogući način, fleksibilno i brzo odgovori na zahtjeve i potrebe promjena iz okruženja u kojem obavlja svoju djelatnost. U tom smislu svrha ovog rada je ukazati na značaj i mogućnosti strateškog menadžmenta u izgradnji konkurentске prednosti turističke destinacije. Predmet istraživanja su pristupi, odnosno koncepti strateškog menadžmenta i njihova primjena u procesu kreiranja strateškog opredjeljenja turističke destinacije. Cilj rada je usmjeren na predstavljanje i analizu različitih pristupa strateškog upravljanja promatrano iz ugla specifičnosti turističke destinacije i karakteristika poslovnog okruženja, te predlaganje primjene onog(ih) pristupa čijom je primjenom moguće postići dugoročno održivu konkurentsku prednost.

Slijedom definiranog predmeta i postavljenog cilja istraživanja rad je strukturiran tako da se nakon predstavljanja uloge strateškog menadžmenta u izgradnji konkurentskih prednosti i prikaza najpoznatijih modela konkurentnosti turističke destinacije, detaljno analiziraju karakteristike općepoznatih, generičkih koncepata i njihova uloga u identificiranju ključnih faktora odnosno temelja za izgradnju i dugoročno očuvanje konkurentskih prednosti poduzeća. Potom se navedeni koncepti analiziraju iz ugla specifičnosti primjene i mogućnosti njihovog doprinosa jačanju

konkurentske pozicije turističke destinacije, tj. postizanju i očuvanju njenog uspjeha. Istraživanje se bazira na suvremenim znanstvenim spoznajama u određenju i razgraničenju osnovnih koncepata, odnosno pristupa konkurentskog pozicioniranja, te analizi rezultata provedenih brojnih studija i objavljenih publikacija o konkurentskoj sposobnosti i strateškom menadžmentu turističkih destinacija. Rezultati teorijskog istraživanja potkrijepljeni su primjerima iz prakse, a temelje se na *desk* metodi istraživanja i sekundarnim izvorima podataka. S tim u vezi, te uzimajući u obzir aktualnost situacije razmatraju se i načini strateškog promišljanja u ophođenju s dinamičnim promjenama u okruženju. U završnom dijelu rada dani su zaključci do kojih se došlo na temelju teorijskih istraživanja, kao i preporuke za strateško upravljanje turističkom destinacijom u svrhu postizanja dugoročno održive konkurentske prednosti.

## **2. ULOGA STRATEŠKOG MENADŽMENTA U IZGRADNJI KONKURENTSKIH PREDNOSTI**

Izgradnja i kontinuirano, dugoročno osiguranje konkurentske prednosti smatra se glavnim ciljem strateškog menadžmenta turističke destinacije (Pechlaner, 2019).

Konkurentnost turističke destinacije ogleda se u sposobnosti stvaranja veće dodane vrijednosti od ostalih destinacija prodajom paketa usluga na tržištu (Schwartz, 2015). Upravo se uspješne destinacije razlikuju po sposobnosti da posjetiteljima ponude nezaboravna iskustva na efikasan i efektivan način, uz istovremeno očuvanje prirodnog bogatstva destinacije i kvalitete života njenih stanovnika. Prethodno objašnjenje konkurentskih prednosti destinacije obuhvaća pored ekonomske, društvenu i prostornu perspektivu, čime se potvrđuje kompleksnost konstrukta turističke destinacije.

Pored kompleksnosti, dodatni izazov za poslovanje i postizanje uspjeha turističke destinacije predstavljaju karakteristike poslovnog okruženja, odnosno karakteristike turističkog tržišta. Tržišta današnjice općenito promatrano, pa tako i turistička tržišta karakterizira dinamika, neizvjesnost i rastuća brzina promjena uzrokovana posebno procesom globalizacije, intenzivnim tehničko-tehnološkim razvojem, te bržim

i jeftinijim transportom. U globalnoj konkurentskoj areni akteri su suočeni sa skraćenim životnim ciklusima proizvoda, te mobilnijim i zahtjevnijim gostima. Nasuprot postojanju sve zahtjevnije potražnje, sve je oštrija konkurencija obilježena iznenadnim i kontinuiranim ulascima novih pružatelja usluga. Megatrendovi poput digitalnog umrežavanja, individualizacije i ekologizacije društva trajno mijenjaju tržišne strukture i potrebe putovanja. Istovremeno je riječ o grani iznimno osjetljivoj na promjene u okruženju, pri čemu treba posebno istaknuti osjetljivost turističke industrije na krize i katastrofe (Perić, Dramićanin, Conić, 2021).

Diskusije o konceptu konkurentnosti na nivou kompanije pokrenuo je Porter sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Od 1990-ih su se intenzivirala istraživanja koja u fokus stavljaju konkurentne sposobnosti turističke destinacije. Kao rezultat toga, o konkurentskoj sposobnosti turističkih destinacija provedene su brojne studije i objavljen je značajan broj publikacija. Zbog velikog obima relevantne literature, brojni su autori već predložili sistematsko strukturiranje na modele koji:

- pokušavaju identificirati i kvantificirati najvažnije faktore konkurentnosti destinacije i predstaviti njihov ponderirani značaj za konkurentsku sposobnost (March, 2004) i
- ispituju pojedinačne faktore i njihov utjecaj na konkurentsku sposobnost destinacija (Crouch, 2011; Herntrei, 2014).

Cilj prve grupe modela (npr. Izvještaj o konkurentnosti putovanja i turizma, *The Travel & Tourism Competitiveness Report, World Economic Forum*) je na temelju baze podataka i skupova pokazatelja usporediti konkurentnu sposobnost turističkih destinacija na nacionalnom nivou. Pored značajne vrijednosti i upotrebe, ova rangiranja su izložena kritikama. Jedna od kritika je da skale (rangiranja) nisu jednako primjenjive na sve turističke destinacije i da se ne uzimaju u obzir posebnosti malih nacionalnih država (Croes, 2011). Također se kritizira činjenica da ovakva rangiranja nemaju za cilj objasniti konkurentnu sposobnost turističke destinacije, niti daju prijedloge za poboljšanja (Mazanec, 2009).

Među najpoznatijim modelima iz druge grupe smatra se model konkurentnosti turističke destinacije koji su razvili Ritiche i Crouch (2003), potom integrirani model konkurentnosti turističke destinacije od Dwyer/

Kima (2003) i model od Heatha (2003). Riječ je o višedimenzionalnim modelima za objašnjenje konkurentskih sposobnosti turističkih destinacija. Ne smiju se zanemariti ni jednodimenzionalni pristupi objašnjavanja konkurentskih sposobnosti turističkih destinacija, koji predstavljaju važne komponente višedimenzionalnih pristupa. Posebno bitnim smatraju se cijena, atraktivnost, resursi kao komparativne konkurentске prednosti (klima, prirodni resursi) i inovacije.

Navedeni modeli baziraju se na općepoznatim, generičkim pristupima strateškog menadžmenta kao što su tržišno orijentirani i resursno orijentirani pristup, te iz njega izvedeni pristupi bazirani na ključnim kompetencijama, znanju ili relacijama. U biti svih modela i načina strateškog upravljanja poduzećem težnja je ka postizanju i dugotrajnom očuvanju konkurentskih prednosti (Rahimić, 2006). Razlike između škola strateškog menadžmenta počivaju na temeljima i uzrocima konkurentskih prednosti. Stoga u nastavku poglavlja slijedi detaljan prikaz i analiza karakteristika tržišno i resursno orijentiranog pristupa, koncepta ključnih kompetencija, kao i pristupa baziranog na znanju i relacijama povezana s analizom karakteristika poslovnog okruženja, u kojem su nastajali i analizom njihovog doprinosa izgradnji konkurentskih prednosti poduzeća. Komparativnom analizom navedenih konceptata, na temelju prednosti i kritika, u konačnici se nastoji predložiti koncept koji je najprihvatljiviji za poslovno okruženje u 21. stoljeću.

## 2.1. TRŽIŠNO ORIJENTIRANI PRISTUP

Tržišno orijentirani pristup (*Market-based View*) pokušava objasniti uzroke dugotrajnih konkurentskih prednosti preko eksternih tržišnih uvjeta i ponašanja poduzeća u tom okruženju. Kao najznačajniji predstavnik ove škole smatra se Porter (1999), koji je razvio model analize strukture grane i model pozicioniranja poduzeća u toj grani. Porterova istraživanja pokazuju u kojoj mjeri struktura jedne grane određuje pravila igre u konkurentskoj utakmici i ukazuje na potencijalne strategije, koje jednom poduzeću stoje na raspolaganju. Pri tome Porter ističe da poduzeće može očekivati trajne profite ako je aktivno u atraktivnoj grani i ako je svaka poslovna jedinica, zahvaljujući troškovnom vodstvu ili diferenciranju, zauzela dugotrajno

održivu poziciju u grani odnosno strateškoj grupi. Centralni elemenat strateškog usmjerenja trebao bi biti zauzimanje izuzetne pozicije u odnosu na konkurenciju. Pozicioniranjem na tržištu nastoji se izbjeći direktna konkurencija što je više moguće (Träger 2008), s obzirom na to da poslovna područja u granama u kojima vlada intenzivna konkurencija pokazuju neznatan profitni potencijal i od njih bi se trebalo odustati ako se s nekim drugim faktorima ne mogu izgraditi dugotrajne konkurentne prednosti.

Konkurentna prednost je ovisna i o nacionalnim uvjetima u kojima se industrije razvijaju. U svom poznatom „modelu dijamanta“ Porter (1993) ističe ulogu države u izgradnji konkurentskih prednosti, ali i mogućnosti i načine utjecaja poduzeća na strukturu ukupne industrije, na njeno okruženje, u kojem se nalazi. Poduzeća, koja su u stanju aktivno uobličiti svoje okruženje, mogu izgraditi konkurentne prednosti, koje konkurencija ne može pristići. Navedene konkurentne prednosti su rezultat kombinacije strategije poduzeća i povoljnih uvjeta iz okruženja.

Iako je tržišno bazirani pogled dominirao znanstvenim diskusijama u 1980-ima, zbog svojih pojednostavljenih pretpostavki o tržišnom usmjerenju, koje su pristup ponekad upravo činile tako uspješnim, izložen je sve većim kritikama. Isticanje pripadnosti grani, te važnost strukture grane kao determinante profitabilnosti poduzeća smatra se glavnom kritikom tržišno orijentiranog koncepta. Kritici je izložena i pretpostavka tržišno utemeljenog pogleda da su resursi homogeno raspoređeni i sveprisutni, tako da poduzeća nisu u stanju trajno braniti svoju tržišnu poziciju izgrađenu na takvim resursima. Krueger i Homp (1997) smatraju da su prednosti, koje poduzeće postiže na temelju povoljnih okvirnih uvjeta kratkoročne, s obzirom na to da iste može koristiti i konkurencija. Autorima tržišno orijentiranog pogleda prigovoreno je zapostavljanje potencijala u poduzeću radi čiste eksterne orijentacije.

## 2.2. RESURSNORIJENTIRANI PRISTUP

Kritike upućene tržišno orijentiranom pogledu, te Porterovom modelu od strane Wernerfelt (1984), Barneya (1991) i Granta (1991) doprinijele su aktualizaciji resursno baziranog pogleda (*Resource-based View*), koji pokušava uspjeh jednog poduzeća u konkurentskoj utakmici objasniti raspolaganjem i efikasnim korištenjem specifičnih, posebnih resursa.

Da bi jedno poduzeće moglo ostvariti dugoročno održive konkurentske prednosti, prema postavkama resursno usmjerenog koncepta ono mora raspolagati specifičnim sklopom resursa, koji ga diferenciraju u odnosu na konkurente. Drugim riječima, temelji za izgradnju konkurentskih prednosti su specifični resursi i sposobnosti, zahvaljujući kojima je poduzeće u stanju ostvariti za kupca povoljnu proizvod/cijena kombinaciju. Kategorije resursa uključuju materijalnu i nematerijalnu imovinu kao i organizacijske sposobnosti. Organizacijske sposobnosti osiguravaju poduzeću u potpunosti iskorištavanje drugih resursa, materijalnih i nematerijalnih.

Resursi koji će najvjerojatnije poticati konkurentsku superiornost (nazvani strateškim resursima) su nematerijalna imovina i organizacijske sposobnosti jer su rijetki i teško ih je kopirati. Prema malo drugačijoj perspektivi, resursno orijentirani pogled predlaže da su ljudski, organizacijski i fizički resursi potrebni, ali nedovoljni za poduzeća u svrhu postizanja visoke performanse jer ih je lako kopirati (Barney 1991).

Resursno orijentirani pogled također je izložen kritikama, jer nije bez nedostataka. Prva primjedba odnosi se na pojam i razgraničenje resursa i to posebno neopipljivih. Sljedeća primjedba odnosi se na transferabilnost i mogućnost određivanja tržišne vrijednosti, s obzirom na to da za određene resurse ne postoje tržišta. Na kraju, snažna usmjerenost na interne resurse može doprinijeti statičnosti poduzeća. Pri povišnom promatranju resursno orijentiranog koncepta može se nametnuti dojam, da se poduzeće još samo treba koncentrirati na svoje sposobnosti i ne promatrati okruženje. Inače, to se i navodi kao slabost ranijih radova u ovom području (Thiele, 1997), jer su ovaj pristup smatrali alternativom, a ne nadopunom tradicionalno dominirajućem tržišno usmjerenom konceptu. Ipak, u novijim radovima zagovaratelji resursno usmjerenog upravljanja poduzećem ističu da je nerealno ignoriranje tržišnih uvjeta pri formuliranju strategije.

### 2.2.1. KONCEPT KLJUČNIH KOMPETENCIJA

Prema konceptu ključnih kompetentnosti (*Competence-based View*) poduzeće može ostvariti bolju konkurentsku poziciju i veći povrat na investicije ako je u stanju ranije se fokusirati na specifične kompetentnosti i iste tako izgraditi da može svoje sposobnosti efikasnije iskoristiti i stvoriti veću vrijednost za kupce u odnosu na najjače konkurente. Širenju ideje i snažnoj orijentaciji ka ključnim kompetentnostima u upravljanju poduzećem doprinijeli su posebno Hamel i Prahalad (1995). U principu oni argumentiraju, da prije svega politika poduzeća usmjerena prema ključnim kompetentnostima vodi ka osiguranju konkurentске sposobnosti i povećanju tržišnih udjela, koji su znatno iznad prosjeka grane. Resursi mogu predstavljati temelj za ključnu kompetentnost samo ako su:

- vrijedni, tj. kupci moraju biti spremni platiti dodatnu vrijednost, koja se bazira na tim resursima,
- ograničeni,
- teško se supstituiraju, tj. ne postoje slični resursi koji bi omogućili poduzeću isti učinak,
- teško se kopiraju, resursi se ne mogu kopirati od strane drugog poduzeća i
- prenosivi su na inovativne proizvode ili tržišta (Osterloh, Frost, 2000).

Prema zahtjevima VRIO okvira (*Value, Rareness, Imitability, Organisation*) resursi trebaju biti vrijedni, rijetki, teški za kopiranje i organizacijski specifični, odnosno da se resursi u poduzeću mogu koristiti na optimalan način (Barney, 1996). U osnovi svih navedenih kriterija je trajnost, jer od vremena održivosti određene karakteristike zavisi i održivost konkurentskih prednosti poduzeća. Formuliranje strateških opredjeljenja na kompetencijama omogućava poduzeću vrhunsku efikasnost, kvalitetu, inovativnost ili senzibilitet na želje i zahtjeve kupaca. Uspješna implementacija tako temeljene strategije dovodi do konkurentске prednosti i superiornih performansi (Rahimić, 2006).

Pored praktične usmjerenosti i upečatljivih izjava po kojima je

prepoznatljiv, koncept ipak nije ostao bez kritika. Kritizira se način izražavanja, retorika bestselera, te navođenje praktičnih anegdota kao nadopunu znanstvenim argumentacijama (Huemmer, 2001). Kritizira se i naknadno objašnjenje poznatih uspješnih primjera na osnovu perspektive ključnih kompetentnosti. Odlučujuće pitanje u okviru strateškog menadžmenta treba biti usmjereno na razloge zašto su se poduzeća prije više godina opredijelila za određeni pravac. Koncept ključnih kompetencija treba imati za cilj omogućiti *ex ante* identifikaciju, razvoj i očuvanje kompetentnosti, koje će voditi ka budućim konkurentskim prednostima i natprosječnim dobitima.

### 2.2.2. PRISTUP BAZIRAN NA ZNANJU

Pristup baziran na znanju (*Knowledge-based View*) predstavlja nadogradnju i proširenje pogleda baziranog na resursima i pogleda baziranog na ključnim kompetencijama (Conner i Prahalad 1996; Grant, 1996). Iako pogled zasnovan na resursima prepoznaje važnu ulogu znanja u firmama koje postižu konkurentsku prednost, ipak znanje tretira kao generički resurs, te ne radi razliku između različitih vrsta sposobnosti zasnovanih na znanju. S druge strane, koncept ključnih kompetencija znanje prihvaća kao centralni resurs i izvor konkurentskih prednosti. Prema pogledu baziranom na znanju zaposlenici jednog poduzeća su izvor generiranja i memoriranja znanja, te se naglasak stavlja na aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i menadžmenta ljudskog kapitala (Barney, 1991; Fischer 2009).

Teorija temeljena na znanju smatra znanje strateški najznačajnijim resursom firme, ističući da je znanje obično teško kopirati posebno ako je riječ o implicitnom znanju. Heterogene baze znanja i sposobnosti predstavljaju glavne odrednice održive konkurentske prednosti i superiornih korporativnih performansi. Ovo znanje se gradi i prenosi kroz organizacijsku kulturu, politike, rutine, dokumente, sustave i zaposlenike. Ukratko, pristup baziran na znanju ilustrira da se firme mogu razlikovati na osnovu svojih strategija upravljanja znanjem. Firme koje postižu konkurentsku prednost primjenom ovog pristupa također su naučile kombinirati svoja znanja, pored činjenice da je znanje kompleksno i da se teško može kopirati. Da bi utvrdile koje znanje treba steći, razviti, podijeliti, zadržati ili



koristiti, organizacije bi prvo trebale ustanoviti kojim znanjem raspolažu, to je njihovo interno znanje (Mumbi Njagi, Gachunga, 2017). Organizacije moraju znati što su ili gdje su njihovi izvori znanja i kakvo znanje uopće posjeduju. Samo identifikacijom internog znanja i dobrim menadžmentom znanja moguće je primijeniti pravo znanje, u pravom obliku, u pravo vrijeme. U protivnom, duplicirat će se aktivnosti i rasipati resursi na stjecanje znanja, koje već postoji u organizaciji. Pored toga, potrebno je poticati kontinuirano stjecanje novih znanja i dijeljenje postojećih između suradnika. Znači, strateški menadžment treba promatrati kao proces kolektivnog učenja, povezujući izgradnju konkurentskih prednosti sa sposobnošću organizacije koja uči (Hamel, Prahalad, 1995; Mintzberg et al., 1999). Bolju konkurentsku poziciju izgrađuju tzv. učeće organizacije, tj. organizacije kod kojih su učenje i promjene sastavni dio interne kulture (Rahimić, 2006, 2016).

### 2.2.3. PRISTUP BAZIRAN NA RELACIJAMA

Pristup baziran na relacijama, odnosima (*Relational View*) smatra se najnovijim razvojem i trendom kojeg zagovaraju predstavnici pristupa baziranog na kompetencijama i pristupa baziranog na znanju. Isto, kao i kod pogleda baziranog na kompetencijama, polazi se od pretpostavke da se konkurentske prednosti mogu generirati povezivanjem jedinstvenih, specifičnih resursa (Fischer, 2009). Novo u relacijskom pristupu jest fokus na mreži i suradnji (Dyer, Singh, 1998), odnosno na sposobnostima poduzeća da surađuje s drugim organizacijama. U skladu s tim, resursi i kompetencije trebaju se grupirati i generirati ne samo unutar već i izvan poduzeća, unutar mreža ili kooperacija poduzeća. Jedan od oblika mrežnog povezivanja poduzeća, posebno malih i srednjih, jesu klasteri. Prednosti nastaju kada sve uključene organizacije sustavno ulažu u zajedničku mrežnu strukturu, generiraju znanje, dijele ga s kooperacijskim partnerima i proizvode zajedno u mreži (Fischer 2009), te postižu sinergijske efekte. Preciznije rečeno, ovakvim vidom suradnje moguće je postići povećanje produktivnosti, inovativne sposobnosti, lakše eliminiranje tržišnih barijera, uspješnije pokretanje poslovnih pothvata, te brže ostvarenje konkurentskih prednosti. Suprotno ovome, pristup orijentiran na resurse uvijek naglašava da interni resursi poduzeća moraju biti zaštićeni i pod isključivom kontrolom

poduzeća kako bi se mogle postići konkurentske prednosti. U diskusijama o konkurentske sposobnosti, koju oblikuju različiti, ponekad kontradiktorni i djelomično komplementarni pristupi različitih škola u polju ekonomije i drugim disciplinama, ovaj razvoj djeluje revolucionarno i doprinosi kreiranju smjernica za izgradnju dugoročno održive konkurentske prednosti.

### **3. DISKUSIJA O MOGUĆNOSTIMA PRIMJENE PRISTUPA STRATEŠKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM**

Kontinuirani razvoj različitih škola i pristupa strateškog menadžmenta obilježen je nastojanjima boljeg razumijevanja konkurentske sposobnosti odnosno konkurentske prednosti organizacija. Značajne promjene u istraživanjima konkurentske sposobnosti karakterizira odmak od čiste tržišne orijentacije, koja se fokusira na proizvod i njegovo pozicioniranje na tržištu i prelazak na resursno orijentirani pristup, koji u fokus stavlja resurse i kompetencije umjesto proizvoda. Pored toga, poduzeća više ne moraju reagirati samo na promjenjive konkurentske uvjete, već proaktivno djelovati u svom okruženju i stjecati relevantne vještine i resurse kako bi mogli izgraditi konkurentske prednosti (Träger, 2008). Važan iskorak predstavlja razvoj relacijskog pristupa, koji izvore konkurentske prednosti vidi izvan poduzeća u regionalnim suradnjama i mrežama poduzeća. U narednoj tablici dat je prikaz glavnih pristupa strateškog menadžmenta.

Obrada je izvršena s aspekta ključnih faktora (izvora) za izgradnju konkurentske prednosti općenito promatrano, glavnih predstavnika i bitnih faktora za postizanje uspjeha turističkih destinacija. Temelj predstavljenih pristupa strateškog menadžmenta je nastojanje da se identificiraju ključni faktori za izgradnju konkurentske prednosti organizacije.

Imajući u vidu specifičnosti turističke industrije i karakteristike današnjeg poslovnog okruženja, promatrano s aspekta strateškog

menadžmenta poseban izazov predstavlja postizanje dugoročno održive konkurentske prednosti turističke destinacije (Tablica 1).

**Tablica 1** Izvori konkurentskih sposobnosti i njihov značaj za turizam.

| Temelji                 | Pristupi  |  |  |   |  |
|-------------------------|---|--|--|---|--|
|                         | Tržišno orijentiran   | Resursno orijentiran   | Koncept ključnih kompetencija  | Baziran na znanju                                 | Baziran na relacijama  |
| Izvori snage/strategije | Snižavanje cijena na temelju efikasnosti odnosno povećanje cijena diferenciranjem | Pristup specifičnim resursima je odlučujući za konkurentnost | Stjecanje i održavanje kompetencija proaktivnim i inovativnim pristupom. Usklađivanje resursa s potrebama tržišta. | Znanje i suradnici kao centralni (ključni) resurs | Kompetencije se generiraju i povezuju u okviru mreža odnosno kooperacija poduzeća, a ne interno u poduzeću |
| Nositelji               | Porter (1979,1980, 1985)  | Penrose (1959)<br>Wernerfelt (1984)<br>Barney (1997)         | Prahalad/Hamel (1990)<br>Teece/Pisano/Shuen (1997)   | Conner/Prahalad (1996)<br>Grant (1996)            | Dyer/Sing (1998)   |
| Faktori                 | Brendiranje (izgradnja marke), pozicioniranje na tržištu                          | Gosti kao i resursi dobijaju na značaju                      | Tematski marketing, upravljanje kvalitetom   | Upravljanje ljudskim resursima                    | Mreža destinacija kao temelj za mogući razvoj resursa, koji nadilazi zajedničko pružanje usluga            |

Izvor: izrada autorice prema Herntrei, M. (2014) *Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen Bürgerbeteiligung als Erfolgsfaktor*, str. 26.

U nastavku će se razmatrati mogućnosti i opravdanost primjene različitih pristupa strateškog upravljanja destinacijom.

### 3.1. TRŽIŠNO ORIJENTIRANI PRISTUP TURISTIČKIH DESTINACIJA

U strateškom menadžmentu turističkih destinacija 1990-tih godina bila je izražena dominacija tržišno orijentiranog pristupa. Konkurentske prednosti su se nastojale postići snažnim marketinškim nastupom na tržištu (pozicioniranjem, izgradnjom brenda, imidža) i poboljšanjem vrijednosti za kupca, pružanjem kvalitetnije usluge (Matzler, Pechlaner 1999). Pri tome, za izgradnju konkurentske pozicije turističke destinacije slijede strategiju niskotroškovnog vodstva ili strategiju diferenciranja.

Strategiju troškovnog vodstva turističke destinacije temelje prvenstveno na efikasnosti i cijeni, koja se dugo vremena smatrala odlučujućim faktorom konkurentske borbe. Prema rezultatima određenih istraživanja turisti su sve osjetljiviji na cijene (Steinecke, 2013). Kao primjer utjecaja cijene na konkurentnost turističke destinacije može se navesti Švicarska koja je kao turistička destinacija postala manje atraktivna za putnike iz zemalja EU zbog nepovoljnog tečaja švicarskog franka prema euru (Abrahamsen, Y. et al, 2019) ili Turska gdje je pad turske lire u odnosu na euro i dolar 2018. utjecao na značajan porast broja inozemnih turista. Promatrano iz ugla turističke destinacije, teško je utjecati na konkurentsku sposobnost uvjetovanu cijenom, posebno ako je ista usko povezana s valutnim tečajem, općim troškovima života i sl. S obzirom na to da su povoljni uvjeti u okruženju dostupni i konkurenciji, takve prednosti mogu biti osnova samo za postizanje kratkoročnih uspjeha. Stoga je razmatranje konkurentske sposobnosti turističkih destinacija temeljeno na nižim troškovima samo djelomično prikladno kao osnova za postizanje i očuvanje njene konkurentske prednosti.

Strategija diferenciranja turističke destinacije počiva na atrakcijama kao što su klima, prirodne ljepote i sl. S obzirom na to da je atraktivnost turističke destinacije usko povezana s idejama i mišljenjima potencijalnih posjetitelja, diskusije o atraktivnosti turističke destinacije rezultirale su i pitanjima o brendiranju i imidžu. Imidž turističke destinacije pozitivno

utječe na njenu konkurentsku sposobnost (Zehrer, Pechlaner, Raich, 2007).

Međutim, s današnjeg gledišta snažno prodajno orijentirani, marketinški pristup imao je za posljedicu zanemarivanje razvoja proizvoda. Značajni resursi, ljudski i financijski bili su angažirani u prodajno orijentirani marketing, posebno u proizvodnji brošura i informativnog materijala, kao i prisutnost na sajmovima turizma (Waibl, 2007). Rješenje za efikasnije i efektivnije korištenje raspoloživih resursa ogleda se u kreiranju krovnog brenda (npr. Südtirol ili Dalmacija: Krajnović, Bosna, Jašić, 2012). Regionalne krovne marke doprinose povećanju vidljivosti destinacije na tržištu, tj. utječu na percepciju destinacije od strane gosta. Pored toga, zajedničkim nastupom na sajmovima omogućava se postizanje sinergijskih efekata i oslobađanje resursa koji se mogu koristiti za poboljšanje i intenziviranje razvoja proizvoda.

Konkurentske prednosti prema tržišno orijentiranom pristupu temeljene na regionalno specifičnim atrakcijama lako se mogu prepoznati i kopirati od strane konkurencije. Izgradnja umjetnih atrakcija, poput dvorane za skijanje u Dubaiju može se navesti kao primjer (Fischer, 2009). Kao rezultat toga, današnje destinacije suočavaju se s opadajućom potražnjom i velikom cjenovnom konkurencijom uglavnom zamjenjivih ponuda na globalnoj razini. Pored toga, izraženom tržišnom orijentacijom mogu se previdjeti i ostati neiskorišteni dragocjeni resursni potencijali, tj. ključne kompetencije. Prema kritičarima, tržišno utemeljeni pristup ne daje poseban doprinos razumijevanju faktora konkurencije koji su presudni za uspjeh (Moog, 2009).

### 3.2. PRIMJENA RESURSNO ORIJENTIRANOG PRISTUPA U DESTINACIJAMA

Klasični resursno orijentirani pristup je snažno orijentiran na specifične resurse destinacije. Imajući u vidu kritike i ograničenja tržišno orijentiranog pristupa, brojni autori u svojim radovima pridaju veliku važnost resursima kao komparativnoj konkurentskoj prednosti destinacije (Dwyer, Kim, 2003; Ritchie, Crouch, 2003; Heath, 2003). Kao posebno bitni, specifični resursi za konkurentsku sposobnost turističke destinacije navode se:

- klima,

- prirodni resursi općenito,
- regionalna kultura i gostoljubivost,
- nematerijalna i materijalna kulturna baština i
- turistička infrastruktura i atrakcije: prirodne i izgrađene (Herntrei, 2014).

Navedeni prirodni i kulturni resursi, kao determinante atraktivnosti destinacije smatraju se nedovoljnima za postizanje trajne konkurentske prednosti, već predstavljaju osnovu za razvoj kompetitivnih konkurentske prednosti. Doprinos ovih resursa izgradnji konkurentske prednosti ovisi o efektivnosti i efikasnosti njihove upotrebe kao i o upotrebi kompetitivnih konkurentske prednosti (npr. tehnologije, *know-how*, procesi). Kao primjer, može se navesti npr. *wellness* i toplički turizam, gdje je prednosti diferenciranja moguće postići korištenjem specifičnih i rijetkih resursa. Ritchie i Crouch (2003) u svom modelu komparativne i kompetitivne konkurentske prednosti promatraju kao zajednički okvir koji podržava različite razine konkurentske sposobnosti turističkih destinacija.

U turističkoj znanstvenoj literaturi postoje različite klasifikacije resursa i faktora potrebnih za proizvodnju destinacijskog proizvoda, odnosno usluge, npr. podjela na opipljive i neopipljive resurse ili na kategorije ključnih elemenata, atrakcija i podržavajućih faktora (Fischer, 2009). Bez obzira na način i kriterije klasifikacije, u smislu resursno orijentiranog pogleda bitno je identificirati strateške resurse na kojima bi destinacije mogle graditi i jačati svoju konkurentsku poziciju na turističkom tržištu.

### 3.2.1. PRISTUP ORIJENTIRAN NA KLJUČNE KOMPETENCIJE U DESTINACIJAMA

U prošlosti su prirodni resursi poput krajolika, planina, jezera i mora bili garancija popunjenosti turističkih kapaciteta, izraženo brojem noćenja, popunjenih kreveta i sl., odnosno ključni faktori konkurentnosti destinacije. Danas na turističkom tržištu nisu pobjednici oni koji posjeduju najbolje inpute (resurse), nego oni koji imaju kompetencije za uspješno kombiniranje i korištenje raspoloživih resursa i koji su sposobni brzo se prilagoditi promjenama u okruženju. To znači da orijentacija na

kompetencije postaje sve važnija za strateško upravljanje destinacijama.

Primjena pristupa usmjerenog prema ključnim kompetencijama u turističkim destinacijama ogleda se u strateškom razvoju atraktivnih proizvoda temeljenih na specifičnim resursima i kompetencijama (Pechlaner, Döpfer 2009), u kreiranju novih paketa usluga na razini destinacije, odnosno u inovacijama duž cjelokupnog lanca usluga. Poznato je da inovacije predstavljaju u današnjem poslovnom okruženju pokretačku snagu razvoja i rasta turizma, odnosno najvažniji temeljni oslonac za izgradnju konkurentskih prednosti turističke destinacije. Pored inovativnosti, brojne destinacije slijede koncept kontinuiranog poboljšanja kvalitete. Kvaliteta usluga i infrastrukture ima velik utjecaj na cjelokupno iskustvo odmora, na zadovoljstvo gostiju i posljedično na konkurentsku sposobnost destinacije (Ritchie, Crouch 2003; Fischer, Pechlaner, 2006). Treba imati u vidu da se inicijative za kvalitetu temelje na jasnoj definiciji standarda kvalitete, što je u suprotnosti sa sve izraženijim željama gostiju za autentičnom i individualiziranom uslugom. Turističke destinacije koje dosljedno primjenjuju ovaj pristup koncentriraju svoje aktivnosti na one ključne kompetencije ili na ona područja koja uspijevaju nadvladati bolje od svojih konkurenata i koja ih čine privlačnim potencijalnim gostima. Koncentracija na neka područja i kompetencije dovodi do tzv. tematskog marketinga. Teme koje nudi turistička destinacija čine njihove posebne sposobnosti vidljivim stanovnicima i gostima te daju jasne smjernice za razvoj proizvoda i ponuda pružateljima turističkih usluga. Detaljnim promatranjem karakteristika tematskog marketinga, može se zaključiti da isti doprinosi kompatibilnosti prethodno predstavljenih pristupa strateškog menadžmenta, tj. pristupa orijentiranog resursima, kompetencijama i tržišno orijentiranog pristupa.

### 3.2.2. PRISTUP BAZIRAN NA ZNANJU I EKSPERTIZI U TURIZMU

Iz perspektive pristupa temeljenog na znanju prirodni resursi ne shvaćaju se kao izvori konkurentske prednosti turističkih destinacija (Fischer, Pechlaner, 2011). Da bi se iskoristili specifični resursi destinacije u procesu stvaranja vrijednosti, potrebna su znanja i kompetencije. Stoga je znanje prepoznato kao prilično važan resurs za izgradnju i očuvanje

konkurentskih prednosti turističke destinacije.

Na transformaciju znanja u ključne kompetencije i konkurentsku prednost u turističkim organizacijama utječe prije svega prijenos i razmjena znanja unutar organizacije i sa suradničkim poduzećima (Barišić, Rybacka Barišić, Miloloža, 2020). Upravljanje znanjem predstavlja ključni instrument organizacijama u suočavanju s kritičnim izazovima u dinamičnom i neizvjesnom poslovnom okruženju. Ključni procesi menadžmenta znanja uključuju, između ostalog, prepoznavanje, prikupljanje, pohranjivanje, prijenos, razmjenu i primjenu znanja, osiguravajući optimiziran i učinkovit protok informacija i upravljanje organizacijskim procesima. Menadžment znanja zajedno s informacijskim menadžmentom predstavlja kompleksan podsistem strateškog menadžmenta. Efektivan menadžment znanja ogleda se u pomoći i podršci organizacijama da poboljšaju interne procese, unaprijede proizvode i usluge (Mumbi Njagi, Gachunga, 2017).

Korištenje pristupa baziranog na znanju može pomoći organizacijama u zadržavanju radne snage i povećanju zadovoljstva gostiju. Znanje u turizmu bitno ovisi o radnoj snazi, a zaposlenici, znajući preferencije gostiju, to znanje koriste u pružanju najbolje usluge jer su zadovoljstvo gostiju i njihova odanost jedan od ključnih faktora uspjeha u turističkom poslovanju. Stoga je bitan razvoj ljudskih potencijala, kojeg Dwyer i Kim (2003) u velikoj mjeri temelje na pristupu baziranom na znanju. Autori ističu da su ljudski resursi centralni faktor postizanja konkurentnosti, ali u slučaju kada su visoko kvalificirani, pouzdani i obrazovani.

Koncepti znanja i perspektive trebaju se razviti i ugraditi u širi poslovni plan destinacije, što omogućava izgradnju tzv. učeće destinacije. Za turističku destinaciju koja uči posebno se naglašava važnost implicitnog znanja turista, čija se znanja i potrebe trebaju ispitati i koristiti (Herntrei, 2014), ali je istovremeno bitno naglasiti i implicitno znanje zaposlenih, ljudskih resursa. Jednostavno rečeno, kolektivno znanje, razvoj kolektivnog znanja i sposobnost kolektivnog učenja izuzetno su važni za postizanje i očuvanje konkurentskih prednosti turističke destinacije.



### 3.2.3. PRISTUP BAZIRAN NA INTEGRACIJI RESURSA DESTINACIJE I STVARANJU VRIJEDNOSTI

Za turističke destinacije pristup baziran na relacijama je od posebnog značaja. Turističke destinacije mogu se shvatiti kao mreže pružatelja turističkih usluga, koje trebaju kombinirati svoje resurse i kompetencije kako bi stvorile sveukupno iskustvo odmora. Integracija resursa i zajedničko stvaranje vrijednosti predstavljaju temeljni element u razvoju turističke destinacije. Na važnost suradnje ukazuju autori u studiji slučaja „South Destination Network“, koja je rezultirala izgradnjom jedinstvene destinacijske marke za cjelokupnu ponudu proizvoda turističkog sektora u južnoj Italiji. Kako bi se nacionalnom i međunarodnom tržištu prenijele snage, kultura, ljepota, gastronomija i profesionalnost ugostiteljskih kompanija stvorena je serija *web* destinacijskih portala, što predstavlja zanimljiv slučaj turističke destinacije zasnovane na digitalnoj tehnologiji (Pellicano, 2018).

Fischer i Pechlaner (2011) vide centralni izvor konkurentskih prednosti turističke destinacije u strateškom razvoju i korištenju kooperativnih ključnih kompetencija specifičnih za destinaciju. Autori opisuju „razvoj kooperativnih ključnih kompetencija“, kao kooperativnu specijalizaciju koja se temelji na relacijskom pristupu. Razvoj ima za cilj povezati ključne kompetencije pojedinih pružatelja usluga duž uslužnog lanca destinacije i razviti kolektivne kompetencije na nivou mreže, koje su strateški vrijedne i dovode do natprosječno održivog uspjeha u usporedbi s drugim destinacijama. Razvoj kooperativnih ključnih kompetencija također ima pozitivan učinak na spajanje destinacijskih usluga promatrano s aspekta gosta i na razvoj “zajedničkog identiteta turističke regije” (Freiling, 2011). Efekti suradnje u mreži ogledaju se i u mogućnostima daljnjeg osposobljavanja članova, razvoja zajedničkih strategija ljudskih resursa i sl. Primjena relacijskog pristupa posebno je prepoznatljiva u procesima strateškog udruživanja i klasterizacije u turizmu i ugostiteljstvu (Krželj Čolović, Radić, 2020). Polazeći od činjenice da u uslužnom sektoru dominiraju mala i srednja poduzeća, ista mogu efektivnije i efikasnije odgovoriti izazovima poslovnog okruženja ako se udružuju u klustere. Prema rezultatima istraživanja klasterizacija predstavlja najvažniji faktor

poslovanja malih i srednjih hotelskih poduzeća, utječe na kvalitetu usluge, kvalitetu poslovanja i doprinosi povećanoj konkurentnosti na turističkom tržištu (Krželj Čolović, 2014). Povezivanje i umrežavanje različitih interesnih grupa, postizanje sinergetskih efekata, dijeljenje informacija u stvarnom vremenu, pružanje personalizirane usluge te stvaranje iskustva s dodanom vrijednošću za turiste moguće je inovativnom i intenzivnom primjenom suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, na kojima se temelji razvoj tzv. *smartness* koncepta. Prema ovom konceptu pametne turističke destinacije (Buhalis i Amaranggana, 2015), kao i pametni (*smart*) gradovi i regije (Gretzel, 2018) smatraju se inovativnim prostorima, uspostavljenim na vrhunskoj tehnološkoj infrastrukturi s ciljem postizanja ekonomske, socijalne i ekološke učinkovitosti i održivosti. Upravo predstavljeni oblici suradnje između različitih pružatelja usluga omogućavaju kreiranje atraktivnih turističkih proizvoda, te ispunjavanje želja i očekivanja posjetitelja turističkih destinacija u današnjem, globalnom konkurentskom okruženju.

### 3.3. REZIME PRISTUPA STRATEŠKOG MENADŽMENTA I NAČINI STRATEŠKOG PROMIŠLJANJA U TURISTIČKIM DESTINACIJAMA

Na temelju analize karakteristika prethodno predstavljenih pristupa (konceptata) može se uočiti da svi nastoje i imaju za cilj postizanje i dugoročno očuvanje konkurentskih prednosti turističke destinacije. Međutim, razlike se ogledaju u temeljima i uzrocima konkurentskih prednosti. Temeljni oslonci za izgradnju konkurentskih prednosti uvjetovani su promjenama u okruženju i specifičnostima turističke destinacije.

Usljed globalizacije dramatično su se promijenili okvirni uvjeti konkurencije za aktere u ekonomiji, tako da konkurentska utakmica poprima novu dimenziju koju D’Aveni (1995) naziva hiperkonkurencijom. Dodatni izazov za turističku industriju predstavlja pandemija COVID-19, koji se ogleda kako u turističkoj potražnji tako i u ponudi (Matiza, 2020). S druge strane, uspjeh turističke destinacije tradicionalno je vezan za određeno mjesto, tj. za geografski položaj, klimu, krajolik i infrastrukturu. Regionalno specifične atrakcije lako se mogu prepoznati i kopirati od strane konkurencije, a na neke uvjete u okruženju je teško, odnosno

nemoguće utjecati (valutni tečaj, troškovi života i sl.), što znači da isključivo slijedeće tržišno orijentiranog pristupa za izgradnju konkurentskih prednosti turističke destinacije nije opravdano. Stoga zagovornici resursno usmjerenog koncepta, te koncepta ključnih kompetencija smatraju da se uspjeh turističke destinacije temelji na specifičnim, vrijednim i rijetkim resursima, koji su teški za kopiranje i na kompetencijama za korištenje tih resursa. U cilju dugoročnijeg postizanja konkurentskih prednosti turistička destinacija treba analizu ključnih kompetencija promatrati u svjetlu dinamike promjena u okruženju. Kontinuirani razvoj i transfer ključnih kompetencija na nova poslovna područja, nove proizvode i goste, korisnike usluga doprinosi postizanju sinergijskih efekata. Da bi se navedeno postiglo potrebno je kontinuirano učenje, transfer znanja i uspostavljanje suradnje, odnosno razvijanje mreže odnosa u destinaciji, tj. potrebna je primjena pristupa baziranog na znanju i relacijskog pristupa. Znači da isključivo praćenje samo jednog od predstavljenih pristupa ne može biti garancija da će turistička destinacija izgraditi dugoročno održive konkurentске prednosti. Snažniju konkurentsku poziciju mogu očekivati samo one destinacije koje svoja strateška određenja temelje na specifičnim resursima, ključnim kompetentnostima i kontinuiranom stjecanju znanja, uspostavljajući pri tome razne oblike poslovne suradnje i stalno vodeći računa o aktualnim i očekivanim promjenama u okruženju.

Osnovna pretpostavka za izgradnju dugoročno održivih konkurentskih prednosti turističke destinacije je da se ne smiju zanemariti dinamične promjene u okruženju. Način ophođenja prema promjenama u okruženju direktno utječe na konkurentsku poziciju, kako na sadašnjim tržištima tako i na tržištima budućnosti. Prema vrsti (re)akcije razlikuju se sljedeće generičke strategije: strategija negacije, savladavanja, prilagođavanja i

forsiranja. Negiranje promjena u okruženju, svjesno ili nesvjesno, povezano je s visokim rizikom. Strategije savladavanja, kojima se nastoji zadržati *status quo*, mogu biti uspješne samo u ograničenom vremenskom periodu. Primjenom strategije prilagođavanja dinamičnim promjenama okruženja nastoji se optimalno iskoristiti situacija, dok se strategijom forsiranja stvaraju i potiču promjene, te definiraju nova „pravila igre“ u okruženju.

**Tablica 2** Prijedlozi mjera i aktivnosti tijekom i nakon pandemije.

| Očekivanja turista (gostiju, klijenata)  | Neophodne mjere i aktivnosti   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• pandemija mijenja ponašanje turista,</li> <li>• klijent osjetljiv na zdravstvene i sigurnosne standarde,</li> <li>• veći naglasak na sigurnost u destinaciji,</li> <li>• personalizirani pristup,</li> <li>• dostupnost usluge</li> <li>• odnos kvalitete i cijene (vrijednost za novac),</li> <li>• iskustvo, doživljaj</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• redizajn zdravstvenih i sigurnosnih protokola kako bi se smanjila vjerojatnost širenja virusa,</li> <li>• rad sa smanjenim kapacitetom, kako bi se osiguralo fizičko distanciranje među gostima i zaposlenima,</li> <li>• promjena načina pružanja usluge (fizički udaljena usluga, usluga od strane zaposlenika, mješoviti sustav usluživanja)</li> <li>• usvajanje tehnoloških inovacija,</li> <li>• zbog potencijala obogaćivanja iskustva gosta,</li> <li>• pandemija kao pokretač automatizacije i robotizacije,</li> <li>• prepoznavanje strateške uloge informacijskih i komunikacijskih tehnologija,</li> <li>• poticanje inovativnosti u osmišljavanju nezaboravnog iskustva (koncept „sigurnost“ postaje „sigurnost + iskustvo“)</li> </ul> |

Izvor: izrada autorice prema Seyitoglu F., Ivanov, S. (2020). „A conceptual framework of the service delivery system design for hospitality firms in the (post-) viral world: The role of service robots“, *International Journal of Hospitality Management*, 91:1-10.

Imajući u vidu karakteristike današnjeg poslovnog okruženja i još uvijek aktualnu pandemiju, destinacije treba što je moguće brže prilagoditi novonastaloj situaciji i promjenama obrazaca ponašanja turista, te krenuti s implementacijom inovacija. Kao inovativni primjeri mogu se navesti: *Visit Estonia's Stress Buster* („Let Estonia's pure nature relieve your stress“) gdje se korištenjem tehnologije prepoznaju ljudi pod stresom, te im se slanjem zvukova estonske prirode nastoji pomoći u opuštanju ili Puerto Rico koji svoje pratioce i buduće goste poziva na virtualne tečajeve salse, koktel druženja i radionice kuhanja (Golja, 2020). Znači da ostvarivanje dugoročno održivog uspjeha ovisi o sposobnosti destinacije da svoje poslovne modele stalno inovira u skladu s promjenama okruženja.

## 4. ZAKLJUČAK

Osnovni zadatak strateškog menadžmenta turističke destinacije ogleda se u izgradnji dugoročno održive konkurentske prednosti. Rastućem interesu za ovaj zadatak, odnosno temu doprinosi činjenica da je turizam izuzetno važan sektor većine ekonomija u svijetu, s jedne strane te sve dinamičnije i neizvjesnije poslovno okruženje, s druge strane. U takvim okolnostima i imajući u vidu kompleksnost konstrukta turističke destinacije posebno izazovnim se smatra strateško upravljanje i uspješno pozicioniranje destinacije na postojećim tržištima. S tim u vezi razvijeni su različiti pristupi i modeli, s ciljem identificiranja faktora koji utječu na postizanje konkurentske prednosti destinacije. Iako u teoriji postoje modeli (jednodimenzionalni i višedimenzionalni) koji su isključivo fokusirani na konkurentnost turističke destinacije, fokus ovog rada bio je na analizi generičkih pristupa iz ugla njihove primjenjivosti u području turizma, a isti se nalaze u temelju novokreiranih višedimenzionalnih modela.

Na osnovu analize znanstvene i stručne literature iz područja strateškog menadžmenta može se zaključiti da sve pristupe karakterizira težnja ka postizanju dugoročno održive konkurentske prednosti destinacije, dok se razlike ogledaju u temeljima i uzrocima konkurentskih prednosti.

Dok tržišno orijentirani pristup temelje izgradnje konkurentskih prednosti vidi u povoljnim eksternim uvjetima i pozicioniranju destinacije na tržištu izgradnjom snažnog brenda, resursno orijentirani pristup ukazuje na značaj specifičnih resursa. Za postizanje i dugoročno očuvanje konkurentskih prednosti potrebno je posjedovati neopipljive resurse i sposobnosti. Isti trebaju biti specifični, vrijedni, rijetki i teški za kopiranje, jednostavno rečeno potrebno je posjedovati ključne kompetencije. Resursi i sposobnosti, koji zadovoljavaju kriterije ključnih kompetencija predstavljaju dugotrajnu i prenosivu bazu za izgradnju konkurentskih prednosti destinacije. Naglasak je na dugotrajnosti, pošto se konkurentske prednosti mogu postizati i na bazi povoljnih uvjeta u okruženju bez posjedovanja ključnih kompetentnosti. Međutim, takve prednosti mogu biti osnova samo za postizanje kratkoročnog uspjeha.

Isključivo slijeđenje samo jednog od predstavljenih koncepata ne može biti garancija izgradnje dugoročno održive konkurentske prednosti

destinacije. Znači da promatrani koncepti nisu alternativna rješenja, nego su komplementarni, a jedino njihovom zajedničkom primjenom moguće je uspješno upravljati i usmjeravati destinacije ka tržištima budućnosti. Pri tome je bitno poticati kontinuirano stjecanje i razmjenu znanja, te graditi mrežu odnosa u okviru destinacije i između istih. Izgradnjom učee destinacije, tj. primjenom pristupa baziranog na znanju kao i pristupa baziranog na relacijama, turistička destinacija će moći brže i bolje odgovoriti na sve promjene u okruženju, bilo da se prilagodi promjenama ili sama pokrene promjene. Stav destinacije prema promjenama, kao novim mogućnostima direktno će utjecati na njenu stratešku orijentaciju i način strateškog promišljanja. Na kraju može se zaključiti da u dinamičnom, turbulentnom i nadasve nepredvidivom okruženju dugotrajno održivu konkurentsku prednost mogu izgraditi samo one turističke destinacije koje su sposobne inovirati svoje poslovne modele.

## LITERATURA:

- Abrahamsen, Y., et al. (2019). *Prognosen für den Schweizer Tourismus*, KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich, Ausgabe Oktober.
- Barišić, A.F., Rybacka Barišić, J., Miloloža, I. (2020). „Knowledge Management Perspective in the Tourism and Hospitality Industry“, *Proceedings of the ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVation Conference*, Virtual Conference, IRENET - Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Zagreb, (6): 114-123, <https://proceedings.entrenova.org/entrenova/article/view/315>.
- Barney, B.J. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Barney, J.B. (1991). „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage“, *Journal of Management, Special Theory Forum*, 17(1): 99-120, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Buhalis, D., Amaranggana, A. (2015). „Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services“, in Tussyadiah, I., Inversini, A. (eds.), *Information and communication technologies in tourism*, Cham, Springer, 377-389.
- Conner, K.R., Prahalad, C.K. (1996). „A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism“, *Organization Science*; 7(5): 477-501, <https://www.jstor.org/stable/2635286>.
- Croes, R. (2011). „Measuring and Explaining Competitiveness in the Context of Small Island Destinations“, *Journal of Travel Research*; 50(4): 431-442, <https://doi.org/10.1177/0047287510368139>.
- Crouch, G. I. (2011). „Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes“, *Journal of Travel Research*, 50(1): 27-45, <https://doi.org/10.1177/0047287510362776>.
- D’Aveni, R.A. (1995). *Hyperwettbewerb. Strategien für die neue Dynamik der Märkte*, Frankfurt/Main.
- D’Aveni, R. (2003). *Wettbewerb schlägt zurück*, Harvard Business Manager, März, 21-31.
- Dwyer, L., Kim, C. (2003). „Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. Current Issues in Tourism“, *Current Issues in Tourism*; 6(5): 369-414, <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>.
- Dyer, J.H., Singh, H. (1998). „The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage“, *Academy of Management Review*; 23(4): 660-679. <https://doi.org/10.2307/259056>.

- Fischer, E. (2009). *Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination*, Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Fischer, E., Pechlaner, H. (2006). „Standort-Qualitätsmanagement - die Grundlage der wettbewerbsfähigen Destination“, u: Pechlaner, H.; Fischer, E. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement im Tourismus. Kundenorientierung, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit*, Wien, 33-52.
- Fischer, E., Pechlaner, H. (2011). „Das Management kooperativer Kernkompetenzen als Strategie zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination“, u: Pechlaner, H., Fischer, E., Bachinger, M. (Hrsg.): *Kooperative Kernkompetenzen. Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen*, Wiesbaden, 11-37.
- Golja, T. (2020). *New Challenges in Tourism Development*, <https://www.turistickisvet.com/vesti/turizam/rec-struke-destinacijski-menadzment-u-korona-krizi.html>
- Grant, R.M. (1996). „Towards a Knowledge-based Theory of the Firm“, *Strategic Management Journal*, 17(2):109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>.
- Grant, R.M. (1991). „The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation“, *California Management Review*, 33(3): 114-135, <https://doi.org/10.2307/41166664>.
- Gretzel, U. (2018). „From smart destination to smart tourism regions“, *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, 42, 171- 184.
- Hamel, G., Prahalad, C. (1995). *Wettlauf um die Zukunft*, Ueberreuter Wien.
- Heath, E. (2003). *Towards a Model to Enhance Destination Competitiveness: A Southern African Perspective*. <http://hdl.handle.net/2263/6058>.
- Hertrei, M. (2014). *Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen Bürgerbeteiligung als Erfolgsfaktor?* Springer Gabler, Wiesbaden.
- Huemmer, B. (2001). *Strategisches Management von Kernkompetenzen im Hyperwettbewerb*, Deutscher Universitäts-Verlag Wiesbaden.
- Krajnović, A., Bosna J., Jašić, D. (2012). „Possibilities and Constraints of Region Branding in Tourism -the Case of Dalmatia“, *Tranzicija*, 14(30): 1-14, <https://hrcak.srce.hr/94569>.
- Krueger, W., Homp, Ch. (1997). *Kernkompetenz-Management Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb*, Gabler, Wiesbaden.
- Krželj Čolović, Z. (2014). *Strateško udruživanje malih i srednjih hotelskih poduzeća*, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
- Krželj Čolović, Z., Radić, F. (2020). „Strategic Networking: Case Study in Dubrovnik Hotel Industry“, *DIEM Dubrovnik International Economic Meeting* 5 (1), 47-52.



- March, R. (2004). *A Marketing-Oriented Tool to Assess Destination Competitiveness*. <http://www.crctourism.com.au/wms/upload/images/disc%20of%20images%20and%20pdfs/for%20bookshop/documents/Assess%20Destn%20Competitveness.pdf>
- Matiza, T. (2020). „Post-COVID-19 crisis travel behaviour: towards mitigating the effects of perceived risk“, *Journal of Tourism Futures*. <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2020-0063>.
- Matzler, K., Pechlaner, H. (1999). „Customer Value Management für touristische Destinationen“, u: Pechlaner H.; Weiermair, K. (Hrsg.): *Destinations-Management. Vermarktung von touristischen Zielgebieten*, Wien, 179-208.
- Mazanec, J. A. (2009). *Unkonventionelle Gedanken zur Wettbewerbsfähigkeit der touristischen Destinationen Österreichs*. Beitrag zur ÖHV-Destinationsstudie.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B, Lampel, J. (1999). *Strategy Safari : eine Reise durch die Wildnis des strategischen Management*, Wirtschaftsverlag Ueberreuter Wien/ Frankfurt.
- Moog, T. (2009). *Strategisches Ressourcen- und Kompetenzmanagement industrieller Dienstleistungsunternehmen. Ein theoretischer und praktischer Erklärungsansatz*, Wiesbaden.
- Mumbi Njagi, J.E., Gachunga, H., (2017). „Effect of Knowledge Management on Performance of Tourism Sector in Kenya: a Case of Kenya Tourism Board (KTB)“, *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(2): 779 – 796.
- Osterloh, M., Frost, J. (2000). *Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*, Gabler, Wiesbaden.
- Pechlaner, H. (2019). *Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung: 20 Jahre Tourismusforschung von Eurac Research* Hrsg. Center for Advanced Studies Eurac Research Eichstätt-Ingolstadt, Deutschland, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Pechlaner, H., Döpfer, B. (2009). *Strategische Produktentwicklung im Tourismus. Durch systematisches Management zur Produktinnovation*, u: Pechlaner, H.; Fischer, E. (Hrsg.): *Strategische Produktentwicklung im Standortmanagement. Wettbewerbsvorteile für den Tourismus*, Berlin, 153-176.
- Pellicano, M. et al. (2018). Building a Tourist Destination Brand from the Relational Perspective: the Italian Project „South Destination Network“, *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal*, 8(1): 1-25, <http://dx.doi.org/10.33776/et.v8i1.3383>.
- Perić G., Dramićanin S., Conić M, (2021). „The impact of Serbian tourists’ risk perception on their travel intentions during the COVID-19 pandemic“, *European Journal of Tourism Research*, Varna University of Management, 27(1): 2705.

- Porter, M. (1999). *Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Porter, M. (1993). *Nationale Wettbewerbsvorteile*, Ueberreuter, Wien/Frankfurt.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1991). Nur Kernkompetenzen sichern das Ueberleben, *Harvard Business Manager*, 13(2): 66-78. <https://www.manager-magazin.de/harvard/nur-kernkompetenzen-sichern-das-ueberleben-a-6a934f9d-0002-0001-0000-000130390298>.
- Rahimić, Z. (2016). „Continuous Innovation of Strategy as a Key to the Success of Enterprises: Intensification of Strategic Orientations“; u: *Vrduljak Raguž, I.; Podrug, N. i Jelenc, L. (ur) Neostrategic Management An International Perspective on Trends and Challenges*, Springer International Publishing Switzerland, 57-75.
- Rahimić, Z. (2006). *Izgradnja konkurentskih prednosti preduzeća kroz njegova strateška opredjeljenja*, Ekonomski fakultet u Sarajevu.
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*, Wallingford, Cambridge.
- Schwarz, D.D. (2015). *Zielsysteme und Erfolgsfaktoren von Kooperationen im Destinationsmanagement*. [Online] Available at: <http://ubt.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2015/953/pdf/DissertationSchwarzDennis.pdf>.
- Seyitoglu F., Ivanov, S. (2020). „A conceptual framework of the service delivery system design for hospitality firms in the (post-)viral world: The role of service robots“, *International Journal of Hospitality Management*, 91:1-10, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102661>
- Steinecke, A. (2013). *Destinationsmanagement*, Konstanz, München
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). „Dynamic Capabilities and Strategic Management“, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Thiele, M. (1997). *Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen*, Deutscher Universitäts-Verlag Wiesbaden.
- Träger, S. (2008). *Wettbewerbsmanagement: Der Beitrag von Wettbewerbsvorteilen zum Unternehmenserfolg*, Dissertation, Wiesbaden.
- Waibl, E. (2007). „Tourismsethik: Probleme - Themen – Perspektiven“ u: *Pechlaner, H.; Raich, F. (Hrsg.): Gastfreundschaft und Gastlichkeit im Tourismus. Kundenzufriedenheit und -bindung mit Hospitality Management*, 51-77.
- Wernerfelt, B. (1984). „Resource-Based View of the Firm“, *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180, <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>.

World Economic Forum (2019). *The Travel&Tourism Competitiveness Report* <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019>.

Zehrer, A., Pechlaner, H., Raich, F. (2007). „Destination Alps and its Communicated Brand Image“, *Anatolia*; 18(2): 319-333, <https://doi.org/10.1080/13032917.2007.9687208>.

## THE CONTRIBUTION OF STRATEGIC MANAGEMENT TO THE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE OF A TOURIST DESTINATION

Zijada Rahimić\*

Successful management of a tourist destination is reflected in the establishment of long-term sustainable competitive advantages, which is the basic task of strategic management in tourism. Managing a tourist destination is becoming an increasingly complex task due to the growing dynamics, turbulence and unpredictable changes in the environment. It is considered that in such a situation, new models of strategic management are necessary, as well as new ways of strategic thinking. The aim of the paper is to present and analyse different approaches, i.e. concepts of tourist destination strategic management in order to arrive at an answer as to which approach is appropriate in today's business environment. The results of the research show that the observed concepts cannot be alternative solutions, and that only their joint application can successfully manage tourist destinations in existing markets and direct them to the markets of the future.

**Keywords:** tourist destination, strategic management, sustainable competitive advantages

\* PhD., Full professor, School of Economics and Business, University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, e-mail: zijada.rahimic@efsa.unsa.ba



## TEORIJSKI OKVIR POZICIONIRANJA DESTINACIJE TEMELJENO NA TURISTIČKOM PROIZVODU I DOŽIVLJAJU

Aljoša Vitasović,<sup>1</sup> Mauro Dujmović<sup>2</sup>

Turistički trendovi nameću zadovoljstvo doživljenim kao jednim od važnijih činitelja diferencijacije turističkog proizvoda. U vremenu postmoderne turisti za vrijeme boravka u određenoj destinaciji zahtijevaju sve veći stupanj kvalitete. Odnosno, sagledavajući motiv putovanja i glavni proizvod turističke destinacije primjećuje se da je mjera izvrsnosti turističke destinacije ostvareni doživljaj, a glavni proizvod turističke destinacije predstavlja turističko iskustvo. Stoga odgovor na takve zahtjeve pronalazimo u unaprijeđenom pristupu pozicioniranju turističke destinacije putem prijedloga modela pozicioniranja turističke destinacije, a na osnovi konkurentnosti i ekonomije doživljaja. Ovim radom se želi afirmirati shvaćanje turizma kao interdisciplinarnе pojave gdje je proizvodna osnova doživljaj. Pozicioniranje turističke destinacije na osnovi konkurentnosti i ekonomije doživljaja ostvaruje prepoznatljivost turističke destinacije u odnosu na konkurente, izvršava diferencijaciju turističke destinacije putem kvalitete sadržaja.

**Ključne riječi:** turistička destinacija, turistički doživljaj, turističko iskustvo, konkurentnost, turistički proizvod.

---

1 Izvanredni profesor, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr.Mijo Mirković", Pula, Hrvatska e-mail: aljosa.vitasovic@unipu.hr

2 Izvanredni profesor, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma "Dr.Mijo Mirković", Pula, Hrvatska e-mail: mauro.dujmovic@unipu.hr

## 1. UVOD

Poimanje turizma kao skupa odnosa i pojava zahtijeva teorijske pristupe različitih društvenih disciplina. Turističke kulture bivaju kontradiktorne i mnogostruke, konstruirane i rekonstruirane posredovanjem iskustva koje se odvija u kontekstu turističkog prostora. Kulture više nisu jednostruke, razgraničene i homogene pojavnosti koje se izjednačavaju s partikularnim načinima života (Clifford, 1992., Welsch, 1999). Sve kulture podložne su promjenama i preinakama kao rezultat protoka ljudi, stvari i slika izvan granica nacionalnih država (Rojek i Urry, 1997). Ovim radom želi se ukazati na potrebu za neprestanim istraživanjima u području turizma, a vezanih uz društvenu ulogu turista i nestanak čvrstih spona i podjela u pojavnim oblicima turizma uz integraciju različitih oblika što zahtijeva i propituje postojeće definicije ne samo turizma već i turista te traži njihovu nadgradnju uz proširena tumačenja. Ovim radom se ne ulazi u uvjete i razlog koji su doveli do promjena, već se pokušava dati prijedlog modela koji uvažava novonastale zahtjeve. Rad je podijeljen u tri dijela. U prvom dijelu se uz uvodne napomene definira potreba promatranja turizma kao interdisciplinarne pojave te je dan pregled dosadašnjih istraživanja koja su vezana uz stvaranje dodane vrijednosti kao rezultat primjene modela pozicioniranja turističke destinacije. Nakon čega slijedi pojašnjavanje i definiranje ekonomije doživljaja čiji elementi predstavljaju polazišnu osnovu trećeg dijela rada u formiranju prijedloga pozicioniranja turističke destinacije na osnovi konkurentnosti.

U kontekstu problematike definira se problem istraživanja, a to je da je još uvijek nedovoljno teorijski istražen i implementiran koncept ekonomije doživljaja. Implementacija ekonomije doživljaja u konkurentsko pozicioniranje za reperkusiju ima progresiju dodane vrijednosti. Izostanak implementacije činitelja ekonomije doživljaja u kreiranju suvremenog turističkog proizvoda uzrokuje izostanak u ostvarenju više razine dodane vrijednosti. Stoga je potrebno analizirati i ponuditi alternativna rješenja u pozicioniranju turističke destinacije. Ovim radom se također želi afirmirati shvaćanje turizma kao društvenog fenomena gdje je proizvodna osnova turističkog proizvoda doživljaj. Povijesno gledano, kategorija konkurentnosti potisnula je, nekada dominantnu, kategoriju

komparativnih prednosti, analogno uočeno i u promatranjima turizma, gdje se dodana vrijednost progresivno povećava kada se konkurentnost temelji na ekonomiji doživljaja. Cilj ovog rada je dati teorijski prijedlog pozicioniranje destinacije uvažavajući činitelje konkurentnosti i uključujući postavke ekonomije doživljaja.

## 2. TEORIJSKE POSTAVKE

Nesuglasje oko značenja pojma turizam još uvijek postoji. Taj prijedlog oko značenja je najvidljiviji u istovremenom razvoju oblika masovne potrošnje turizma s jedne strane i alternativnih/selektivnih oblika turizma s druge strane (Meethan, 2001). Turizam danas obuhvaća ne samo nacionalno već i međunarodno tržište. Proučavanje turizma predmetom je velikog broja znanstvenih disciplina. Ta su istraživanja fokusirana na pojavnost turističkog poslovanja, uključujući ekonomsko usmjerenje, a čija je svrha utvrđivanje i mjerenje ekonomskih koristi i multiplikativnog efekta turizma.

Teorijski pristupi koji proučavaju turizam samo u kontekstu isključive ekonomske aktivnosti ne identificiraju turizam kao važnu društvenu i kulturnu praksu sa značajnim pozitivnim i negativnim eksternalijama na ljude i destinacije. Polazišna osnova istih često kvalitativnih studija je prihvaćanje ekonomske analize koja pruža presudne informacije za razumijevanje fenomena turizma, ali i dokazuju da je to znanje nedovoljno i limitirajuće jer ne govori ništa ili vrlo malo o različitim kvalitetama turističkog iskustva (Rojek i Urry, 1997) stoga je potrebno uključiti kritičko razumijevanje turizma kao društvenog fenomena.

Česta upotreba pojma turističke destinacije, dovodi do ponekad krivih zaključaka i shvaćanja samog pojma. Pojmovno tumačenje nije nimalo jednostavno i ovisi o polaznim točkama. Povezuje li se turističkom destinacijom cjelokupan turistički doživljaj ili se tumačenje turističke destinacije promatra isključivo s prostornog okvira. Turistička destinacija bi trebala biti bazna osnova za formiranje konkurentnosti, odnosno percepcije konkurentnosti od strane turista. Destinacija objedinjuje atraktivnost, pristupačnost i mogućnost turističke odnosno ekonomske eksploatacije. Ista se može okarakterizirati „kao dobro koje se konzumira u turizmu, a



obuhvaća sve sadržaje i aktivnosti koje svojom povezanošću zadovoljava potrebe turista“ (Vukonić, 1998:40).

Zadovoljenje samih potreba unutar destinacije ostvaruje se kroz optimalan miks proizvoda i usluga. Zbog stalnog rasta turističkih potreba zadovoljenje treba pronaći u nekom širem prostoru. Taj prostor mora biti u ovisnosti s cjelokupnim ostvarenim doživljajem i aktivnostima koje turist provodi u turističkoj destinaciji. Prema tome, turistička destinacija ne predstavlja cilj putovanja već sadržaj i doživljaj koji je na turističkom tržištu plasiran kao gotov proizvod. Atraktivni elementi destinacije moraju biti nadopunjeni dodatnim aktivnostima, a izvrsnost turističke destinacije mjerena očekivanjima i iskustvima odnosno, ostvarenim doživljajem. Upravo takva diverzifikacija potreba i motiva zbog kojih osobe izabiru posjet i boravak u nekoj turističkoj destinaciji dovode do kvalitativnog odmaka od standardne turističke ponude. Dakle, naglasak je na kvaliteti turističkog proizvoda, ostvarujući time kvalitativni razlikovni činitelj u konkurentskom pozicioniranju turističke destinacije.

Suvremeni turistički proizvod koji je prilagođen potrebama novih turista ne podrazumijeva više partnersku ulogu turista već individualizaciju i personifikaciju samog doživljaja. Upravo takvo shvaćanje dovodi do pomaka u mjeri izvrsnosti turističke destinacije, gdje izvrsnost mjerimo razinom ostvarenog doživljaja, a kao glavni proizvod izdvaja se turističko iskustvo.

Turističke tipologije i kategorizacije podložne su izmjenama i pretvorene su u fleksibilnije kategorije. Suvremeni svijet karakteriziraju nebrojene vrste mobilnosti, fizičke, imaginativne i virtualne, dobrovoljne i prisilne i stoga je veoma teško definirati vrste turističkih doživljaja i tipove turista. Mediji masovne komunikacije utječu na potrošačku psihologiju koja pak sve više utječe na manifestaciju i poimanje same pojave turizma u korist kritičkog promatranja održivih turističkih struktura utemeljenih na razvoju komunikacijskih odnosa putem grupa i pojedinaca koji imaju sve raznovrsnije potrebe.

## 2.1. DISCIPLINARNOST ILI INDISCIPLINARNOST TURIZMA

Istraživanja turizma u početku bila su sastavni dio drugih istraživanja te nisu bila izdvojena kao samostalna (Jamsen-Verbeke, 2009). Turističke studije bile su usmjerene na ostvarene koristi od turizma i korištene u okviru termina studija, discipline ili promišljanja akademske zajednice (Tribe, 1997., Jamsen-Verbeke, 2009). Definiranje turizma kao privremenog putovanja u turističku destinaciju izvan poznatog okruženja i korištenje usluga radi zadovoljenje turističkih potreba (Mathieson i Wall, 1982), nisu dostatna zbog usmjerenosti na fizičku aktivnost turista. Usmjerenost istraživanja turizma na turističko ponašanje (Ryan, 1991) proširuje se utjecajima na domicilnu zajednicu (Tribe, 1997). Istraživanja turizma kao dio ili predmet istraživanja poimaju multidisciplinarnost turizma odnosno transdisciplinarnost turizma. Stoga se postavlja pitanje turizma kao discipline ili indisciplinarnosti (Hall, 2005). Da bi se nešto smatralo znanostu moraju biti ispunjeni neki neophodni uvjeti, metode moraju biti posve specifične, tj. mogu biti upotrebljive samo unutar određene znanosti, ali mogu biti i općeprihvaćene znanstvene metode. Najčešće je slučaj da se veliki broj znanosti koristi općeprihvaćenim znanstvenim metodama čija je upotreba primjenjiva u različitim znanostima.

U tumačenju i definiranju turizma u odnosu na različita područja promatranja kao zajedničke poveznice izvodi se da je turizam karakteriziran privremenom prostornom i vremenskom kompresijom. Odnosno, promatra se putovanje izvan mjesta stanovanja u kojem se provodi određeno vrijeme. Za interpretaciju turističkih studija potrebno je odrediti disciplinu turizma te interpretirati turizam u odnosu na mobilnost i vrijeme provedeno u turističkim tijekovima.

Istraživanjima u turizmu pridonose različita istraživanja drugih disciplina te se iste upotrebljavaju za promatranja turizma (Meethan, 2001). U odnosu na multidisciplinarni pristup istraživanjima turizma, dolazi do pojave i prijedloga shvaćanja turizma kao jedinstvene discipline (Lepier, 1981., Stear, 1981). Iako ne postoji jasna distinkcija, najprihvatljiviji pristup predstavlja to da su istraživanja turizma najčešće rezultat aplikacija drugih disciplina, budući da ne postoje uvjeti i okvir za definiranje turizma kao discipline (Bodewes, 1981:37 u Hall, 2005). Unatoč takvom shvaćanju, a

porastom broja istraživanja turizma dolazi do institucionalizacije od strane akademske zajednice.

Stoga turizam može biti opisan kao orijentacija životnog stila usmjerena rekreaciji i opuštanju diferenciranih kroz dobrovoljna putovanja ili privremenu odsutnost iz mjesta boravka (Hall, 2005). Odnosno, mobilnost unutar prostora i vremena razlikuje se i oblikom i sadržajem.

Privremena mobilnost promatra se kroz dimenzije vremena, prostora i broja putovanja. Odnosno promatra se broj provedenih putovanja u određenom vremenu, u odnosu na emitivnu zemlju te svrha provedenih putovanja.

Promatranjem mobilnosti kao razlikovnog činitelja, turizam može biti shvaćen kao mogući različiti oblici kretanja kroz prostor i vrijeme. Objašnjenje takvog shvaćanja moguće je primjenom teorije analogije. To je teorija koja omogućava selektivni odabir pojedinih elemenata stvarne domene i njihovo repositioniranje u pojednostavljeni prikaz koji je reprezentativan za cijeli sustav (Chorley, 1964. u Hall, 2005:25). Turizam i učinci turizma mogu se promatrati kroz istraživanja turističkog proizvoda i potrošnje ili istraživanjima turizma koje turizam promatraju na razini vremensko-prostorne kompresije. Odnosno, atraktivnost prostora turističke destinacije postaje konkurentna prednost, a na osnovu koje se stvaraju slike i imidž. Konkurentnost prostora, odnosno područja uvjetovana je dostupnošću i značenju koje isti ima za potencijalnog ili postojećeg turista. Komunikacijski atribut ostvaruje se putem komunikacije između turista i potencijalnih turista, ili turista i turista ili putem promocije turističke destinacije. Uloga javne turističke politike predstavlja regulatorni okvir za ostvarenje uvjeta i djelovanje svih sudionika na turističkom tržištu. Odnosno, regulatorna uloga javne turističke politike i dalje je značajna i potrebna (Hall, 2005.:156). Upravljanje turističkom destinacijom također je dio proučavanja te se promatra također s aspekta vremensko-prostorne kompresije i utjecaja na prostor i domicilnu zajednicu na prostoru turističke destinacije.

Proučavanje turizma ne treba ograničavati samo na sociološki pristup već treba proučavati i način primjene teorije turizma. Stoga se turizam promatra i istražuje kroz turističku potrošnju, proizvodnju turističkih usluga, stvaranje identiteta i interakcija između svih dionika. Turizam danas

ostvaruje globalne razmjere i analogno s time njegov utjecaj na društvo i okoliš, ali i poslovne procese koji postaju relevantni. Stvaranje turističke ponude utemeljena je na ljudskoj interakciji s prirodnim okruženjem. Mobilnost kao višeznačna kategorija podrazumijeva isprepletenost i otežano razgraničavanje pojma (Hall, 2005:355). Potonje zaključuje da svaka od ovih značajki nije samostalna, već su međusobno isprepletene u djelovanju te ih kao takve treba i promatrati, što znači da turizam nije samo aplicirana aktivnost poslovnog procesa.

## 2.2. OCJENA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Prihvati li se interdisciplinarnost u tumačenju turizma kao društvene pojave, primjenu ekonomskih metoda za njegovu valorizaciju, u danom području nailazi se na znanstvenu i stručnu literaturu koja sagledava predmet istraživanja turizma isključivo kao ekonomsku kategoriju. Konkurentnost turizma i njegov utjecaj na kategoriju gospodarskog rasta obrađena je u cijelom nizu znanstvenih i stručnih djela, ali ograničavajući se isključivo na kriterije konkurentnosti u turizmu, uz izostanak alternativnih rješenja. Tako Dwyer et al. (1999) promatra uzročno-posljedičnu vezu cjenovne konkurentnosti u turizmu i svrhe putovanja. Bueno, A. P. (1999) razinu konkurentnosti u turizmu promatra kroz intenzitet utjecaja države na sektor turizma. U domicilnoj znanosti Horvat, Đ. i Kovačević, V. (2004) povećanje razine konkurentnosti vide u formiranju klastera. Analogno tome, ni ekonomija doživljava nije bila sustavno praćena unutar novih poimanja turista, njihove uloge i naravi turizma na makro i mikro razini. Odnosno, konkurentsko pozicioniranje i ekonomija doživljava promatrane su kao dvije odvojene pojave, bez međuveza. Ekonomiju doživljava kao koncept ponajbolje su definirali Pine, B.J. i Gilmore, J.H. (1998) ukazujući na razinu dodane vrijednosti, koja je viša u odnosu na standardnu razmjensku vrijednost usluga. Tek devet godina kasnije, Haemoon Oh et al. (2007) ekonomiji doživljava pridružuju metode mjerenja s aplikacijom na turizam. Boswijk, A., Thijssen, T., i Peelen, E. (2005) snovom perspektivom ekonomije doživljava uvode i pojam „co-creation“, koji biva utemeljen na takozvanom DART principu koji ponajbolje objašnjavaju Prahalađ, C.K. i Ramaswamy V. (2004). Istraživanja unutar područja ekonomije doživljava primijenjena

na turizam bivaju tek rijetka te su pretežno usmjerena na selektivne oblike turizma ili usko unutar hotelijerstva. Tako Hosany, S., i Witham, M. (2008) istražuju dimenzije doživljaja u nautičkom turizmu, a Oh, H. et al. usmjeravaju istraživanje u sektor hotelijerstva. Ostala istraživanja unutar područja usmjeravaju pažnju na istraživanja vezana uz implementaciju činitelja ekonomije doživljaja ili prema konceptualnim pristupima ekonomiji doživljaja. Kao najrecentnija istraživanja, izdvajaju se kako slijedi. Fernando, N., i Long, W. (2012) s predstavljanjem „nove paradigme turizma“. Lyck, L. (2010) promatra ekonomiju doživljaja kao instrument za ostvarenje ekonomske dobiti. Lorentzen, A. (2008) promatra fizičko okruženje kao neodvojivi element u stvaranju doživljaja. Van Doren, M. (2006) svojim istraživanjem objedinjuje vizualizaciju proizvoda ili usluge u stvaranju doživljaja, a godinu dana nakon Andersson, T. D. (2007) objavljuje istraživanje koje promatra ulogu turista u ekonomiji doživljaja. Autori unutar Republike Hrvatske koji su u svoja istraživanja uključivali koncept ekonomije doživljaja jesu Poljanec-Borić, S. i Kunst, I. (2008) koji koncept ekonomije doživljaja prepoznaju kao razlikovni činitelj u konkurentskom pozicioniranju turističke destinacije.

Percepcija konkurentnosti turističke destinacije u izravnom je odnosu s ostvarenim doživljajem (Ritchi i Crouch, 2003). Odnosno, turistički proizvod destinacije integrira ostvareni doživljaj (Buhalis, 2000). Istraživanja provedena sa svrhom utvrđivanje značajnosti veze između ostvarenog doživljaja i percepcije turističke destinacije jesu malobrojna. Unutar literature doživljaj i ostvarenje doživljaja promatra se kao izdvojeni dio koji ovisi o osobnim preferencijama turista (Jennings, 2006). Najznačajnija istraživanja, a koja su i polazišne osnove za provođenje istraživanja utvrđivanje značajnosti veze između ostvarenog doživljaja i percepcije konkurentnosti destinacije od strane turista jesu istraživanja provedena od strane Clawsona, M. i Knetscha, J.L. (1966) i Killona, G.L. (1992). Potonja istraživanja zastupaju fazni pristup u ostvarenju doživljaja po pojedinim fazama te predstavljaju konceptualni okvir predloženog modela pozicioniranja. Iz potonjeg se zaključuje da u dosadašnjim znanstvenim istraživanjima, u inozemstvu i unutar Republike Hrvatske, problematika ovoga rada nije cjelovito, a čak ni djelomično obrađena, te da postoji teorijski razlog za dodatnu obradu teme. Upotreba ekonomije doživljaja kao

osnovu u konkurentskom pozicioniranju utječe na značajnost veze između ostvarenog doživljaja i percepcije konkurentnosti turističke destinacije, dok nadgradnja u obliku turističkog iskustva postaje jedan od elemenata za izradu prijedloga modela konkurentskog pozicioniranja turističke destinacije.

### 3. EKONOMIJA DOŽIVLJAJA

Društveno uređenje i stupanj tehnološkog razvoja društva uvjetuju prioritete i oblike razmjene vrijednosti. Društva različite razine razvoja uvjetuju pojedincu potrebe različitog ranga (prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba). Nadalje, društvena uloga, stupanj obrazovanja, motivi, očekivanja i iskustva uvelike se razlikuju od osobe do osobe. Osobe koje se uključuju u turističke tijekove danas su sve iskusnije i iskazuju veći broj potreba koje su sofisticiranije i složenije. Iste su rezultat društvenog napretka i ostvarenja uvjeta za dostupnost istih. Društveno uređenje, odnosno društvo kao cjelina definira opće priznate potrebe, a pojedinac, tj. osoba stvara želju za diferencijaciju od ostatka društva i ostvarenje nečeg nezaboravnog. Odnosno potrebno je teoretski raščlaniti sustav i kategoriju doživljaja koji čine integrirani dio proizvoda odnosno, iskustva, a temeljeni su na motivu kao bazičnom odabiru pojedine destinacije.

Pine i Gilmore (1999) navode da ekonomija doživljaja predstavlja četvrtu razinu u razvoju ekonomije. Ostvaruje se maksimizacija vrijednosti za novac što implicira i veću razinu zadovoljstva. Aplikirano na turizam, razvoj turističkih proizvoda zasnovanih na doživljaju kao ključnoj razmjenskoj vrijednosti zahtijeva interdisciplinarni pristup. Daljnjom se analizom nameće distinkcija između shvaćanja doživljaja kao izdvojenog proizvoda i agregiranog skupa ekonomije doživljaja. Povijesno gledano kategorija konkurentnosti nacionalne ekonomije potisnula je nekada dominantnu kategoriju komparativnih prednosti. Isto se uočava u promatranjima turizma, gdje se dodana vrijednost progresivno povećava kada se konkurentnost temelji na ekonomiji doživljaja.

Deregulirani rast turističke ponude nepovratno umanjuje razmjensku vrijednost resursne osnove, a analogno s time i prihode od turizma. Koncipiranje turističke ponude na načelima ekonomije doživljaja predstavlja

i regulacijsku pojavu koja ne samo da štiti resursnu osnovu već smanjivanjem negativnih eksternalija utječe i na kvalitetu života domicilne populacije (Stiglitz, 2000). Na globalnoj razini još je uvijek nedovoljno teorijski istražen i implementiran koncept ekonomije doživljaja. Kompleksnost u definiranju utjecaja, proizlazi iz pristupa, odnosno percepcije pojedinca i intenziteta involviranosti pojedinca, tj. osobe na svim razinama.

Osnova za izvođenje ekonomije doživljaja je doživljaj kao kompleksna kategorija. Ostvareni doživljaj u turističkim tijekovima individualan je i subjektivan za svakog turista. Ostvarenje doživljaja i kvalifikacija ovisi o motivaciji, percepciji, vrijednosti, značenju, zadovoljstvu i životnom stilu. Doživljaj predstavlja psihološku kategoriju, te je predmet proučavanja psihologije. Shvaćanje doživljaja vezuje se uz objašnjenje percepcije.

Doživljaj kao psihološki proces, moguće je povezati uz proces percipiranja stimulansa. Dakle, percepcija je aktivan proces organiziranja, integriranja i interpretiranja osjetnih informacija, a koji omogućuje upoznavanje i prepoznavanje značenja predmeta, pojava i događaja u okolini. Osobe nemaju čistih osjeta, nego *percepte* - jer osjeti su samo elementi od kojih se sastoji cjeloviti doživljaj (lat. *percipere* = usvojiti). Percepcija nije samo zbroj elemenata, već struktura tih elemenata, aktivno prerađivanje svih primljenih i već postojećih informacija, njihova interpretacija koja se temelji na prethodnom znanju, pamćenju, očekivanjima, stavovima, motivima, emocijama i osobinama ličnosti (Petz, 2010). Percepcija pojedinih osoba u vezi s istim stvarima se ne mora slagati, jer objektivnu stvarnost drukčije percipiraju. Pod utjecajem subjektivnosti percepcije su manje jasne i opipljive činjenice. U svakodnevnom životu dolazi do sukoba stavova jer na ponašanje ne djeluje objektivna situacija, nego percepcija te situacije.

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

turističku potrošnju, kvalifikaciju doživljaja te utjecaj na percepciju konkurentnosti turističke destinacije.

Turistički proizvod unutar turističkog sustava predstavlja kompleksan pojam, koji uključuje usluge, osobe, organizacije i ideje s ciljem ostvarenja putovanja, boravka i djelovanja turista izvan poznatog okruženja (Smith, 1994). Konzumacija turističkog proizvoda utječe na ostvarenje doživljaja. Stoga doživljaj ovisi o vrsti turističkog proizvoda. Turistički proizvod i ostvarenje promatra se na više razina, i u odnosu na vrstu turističkog proizvoda kao (Smith, 1994): Formalni turistički proizvod predstavlja onaj proizvod za koji turisti percipiraju da su kupili. Generički turistički proizvod je u biti stvarni proizvod koji je konzumiran, dok prošireni turistički proizvod predstavlja kombinaciju generičkog proizvoda proširenim za bilo koju drugu dodanu vrijednost. Turistički proizvod predstavlja rezultat procesa u kojem turisti u različitim fazama putovanja koriste različite usluge s ciljem dolaska, boravka i odlaska iz destinacije (informacije, prijevozna sredstva, smještaj i atrakcije) (Gunn, 1994).

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

Turizam i potrošnja tijekom turističkih tijekova, promatra turizam kao oblik potrošnje. Dakle, turizam se može promatrati kao specifični oblik potrošnje u kojemu dolazi do promjene strukture potrošnje (Laws, 1995). Na potrošnju tijekom turističkih tijekova utječe poimanje autentičnosti, odnosno autentičnosti sadržaja (proizvoda i usluga) koje se kupuju. Dakle, turisti očekuju autentičnost u destinaciji (MacCanell, 1992) u odnosu na pseudo događaje (Boorstin, 1964). Potraga za autentičnosti u turističkoj destinaciji može ostvariti i negativne efekte i pritisak na održivost i život domicilne zajednice. Dakle turistička potrošnja vezana uz autentičnost promatra se u odnosu na modernu i postmodernu. U moderni turisti su u potrazi za autentičnosti koja je percipirana kroz autentičnost prezentiranog sadržaja, dok su turisti u fazi postmoderne usmjereni na aktivnosti, zabavu i užitke i ne mare za autentičnosti sadržaja (MacCannell, 1976., Urry, 1990.,



Choen, 1995). Što pretpostavlja da turisti konzumiraju turistički proizvod u odnosu na prethodna znanja, iskustava i očekivanja, što kasnije u turističkoj destinaciji dovodi do potrošnje vođene emocijama i potrošnjom u afektu tražeći doživljaje i zabavu (MacCannell, 1976., Urry, 1990., Choen, 1995).

Turisti očekuju privremeni odmak od svakodnevnih života putem nečeg neponovljivog, spektakularnog i jedinstvenog. Zaključuje se da aktivnosti za usmjerenje strukture turističke potrošnje unutar turističke destinacije treba biti usmjereno očekivanjima i ostvarenju željenih doživljaja turista.

Doživljaj i ostvarenje doživljaja kao subjektivne kategorije pojedinca uvjetuje i njegovu kvalifikaciju. Kvalifikacija doživljaja ovisi o turistu kao pojedincu i o njegovim korištenim uslugama, percepciji i očekivanjima. Odnosno kvalifikacija ovisi o zahtjevima, potrebama i željama turista u odnosu na ostvarene koristi (ostvarenje doživljaja) (Jennings, 2006). Turisti ostvaruju doživljaje različitog intenziteta, koji imaju različito značenje (Choen, 1979). Odnosno oni ovise o motivaciji turista koja utječe na stvaranje sadržaja. Stoga se za kvalifikacija doživljaja primjenjuje fazni pristup. Isti obuhvaća fazu predputovanja, fazu boravka u destinaciji i fazu povratka iz destinacije (Vitterso et al., 2000). Također, isti se može kvalificirati kroz anticipacijsku fazu, fazu putovanja, fazu aktivnosti u destinaciji, fazu povratka i fazu prikupljanja utisaka (Clawson i Knetsch, 1966, Vitterso et al., 2000). Takav fazni pristup primijenjen je i prilagođen za potrebe utvrđivanja veze između ostvarenog doživljaja i percepcije konkurentnosti turističke destinacije.

Suštinsko objašnjenje koncepta ekonomije doživljaja nije jednodimenzionalna veličina te je ipak najprikladnije objašnjenje koncepta sagledano u radu Pinea i Gilmorea gdje se ekonomija doživljaja definira kao četvrta faza razvoja gospodarskog sustava pri tome je osnova razmjene doživljaj. Uvažavajući nastale promjene, ekonomija doživljaja predstavlja nadogradnju ekonomije usluga.

Ekonomija doživljaja predstavlja stvaranje nove vrijednosti (ekonomske i socijalne) gdje je doživljaj sastavni i polazišni dio proizvoda ili usluge, a ne samo njihova nadogradnja ili dodana korist. Uvažavajući glavni dominantni motiv za putovanje kao zahtjev za stjecanjem neponovljivog, jedinstvenog iskustva, a usporedno s povećanjem putovanja nailazi se na ekspanziju sve većeg broja turističkih proizvoda baziranih na ekonomiji

doživljaja. Prateći socio-ekonomske trendove, odnosno evidentiranih promjena u obliku demografske slike društva, boljeg obrazovanja i višeg životnog standarda, uočava se i promjena u strukturi potražnje za proizvodima i uslugama. Dolazi do prijelaza iz ekonomije usluga u ekonomiju doživljaja te sve učestalije kupovine stvari i usluga zamjenjuje kupovina doživljaja. Dakle, sustavno djelovanje elemenata ponude mora omogućiti stvaranje sjećanja, a tada to sjećanje postaje doživljaj odnosno, doživljaj u biti postaje proizvod, tj. usluga. Takva shvaćanja proizlaze iz istraživanja ponašanja samih kupaca ili korisnika proizvoda i usluga. Odnosno proizvodi imaju dvije osnovne funkcije te je potrebna njihova nedjeljiva cjelovitost uz definiranje uporabne i hedonističke funkcije proizvoda. Uporabne funkcije predstavljaju ono za što su proizvod ili usluga doslovno namijenjen, a hedonističke bivaju ono što korisnici opisuju zabavnim, fantastičnim, ugodnim za percepciju. Dakle hedonistička funkcija prikazuje subjektivnost i individualizaciju kako proizvoda tako i usluga. Dhar i Wertenbroch, 2000. godine dokazuju da ljudi uporabnom funkcijom u samoj konzumaciji dobara zadržavaju neutralnu poziciju u konzumaciji iskustva, dok hedonistički aspekti predstavljaju način za poboljšanje u iskustvenoj komponenti same potrošnje. Unatoč navedenim naporima, akademska literatura utvrđuje nedostatak sustavnom pristupu promatranja ostvarenog doživljaja (Gentle et al., 2007).

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

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

Pine i Gilmore (1998) identificiraju četiri dimenzije iskustva, diferencirano na dvije razine. Prva razina definira razinu involvacije (aktivno

nasuprot pasivnog), a druga želju pojedinca za sudjelovanjem (prihvatanje nasuprot odbacivanju).

Iskustva, odnosno percepcija i značenje iskustva je izrazito osobno i nisu moguće općenitije generalizacije osim u slučaju višedimenzionalnih promatranja. Razine i intenziteti involvacije pojedinca razlikuju se u istim događajima poput smrti rođaka, ugone, rođenja djeteta i različito utječu na ostvarenje doživljaja. Unutar takvih promatranja možemo ih podijeliti na ona koja su osobna, personalizirana i ona koja bivaju unutar šireg socijalnog konteksta.<sup>3</sup> Nadalje, shvaćanja se mogu proširiti i na ona iskustva za koje je pružena određena žrtva u zamjenu za očekivanje, poput određene konzumacije proizvoda ili usluga. Dakle, sva iskustva su osobna, neka su manje ili više unutar socijalnog konstrukta ili kulturalna. Zajednička poveznica svim kategorijama je da su izrazito podložna emocionalnom utjecaju te da utječu na ostvarenje nazovimo nove osobe, otkrivanje novosti, istraživanje neistraženog. Dakle, glavni proizvod u destinaciji je iskustvo.

Stoga se smatra da turističko iskustvo predstavlja jedinstvenu nedjeljivu cjelinu izrazito ispunjenu emocionalnim čimbenikom te sadrži gotovo nemjerljivu osobnu vrijednost. Turizam omogućava ostvarenje jednog alternativnog doživljaja vremena. Vremena koje se provodi daleko od svakodnevice, ustaljenih rutina i poznate ustaljene okoline (Wang, 2000:216). Turisti žele i očekuju jedinstveno autentično iskustvo (MacCanell, 1976). Prema Sternbergu su turisti turisti zato što žele nadomjestiti, kompenzirati svoje svakodnevne živote sa spektakularnim, stranim ili drevnim (Sternberg, 1997:954). Turist želi u svoj život unijeti nešto ekskluzivno, neponovljivo. U konačnici želi se osjećati posebnim i odabranim. Navedenu potrebu turistički sektor zadovoljava putem ponude turističkih proizvoda. Budući da su ipak turistička putovanja prvenstveno konzumirana radi hedonizma pojedinca (Otto, 1996).

Literatura i istraživanja koja promatraju ili istražuju aplikaciju koncepta u turizmu, mogu se svrstati u dvije skupine. Prva skupina istraživanja usmjerena je na osobne i afektivne osobine turističkog iskustva, odnosno događaja koji ih ostvaruje (Hull i Harvey, 1989., Beeho i Prentice, 1997., McIntosh i Prentice, 1999., Schanzel i McIntosh, 2000). Druga skupina

---

3 Karakteristična za grupu ili opći sustav vrijednosti.

izučava aktivnosti u dokolici i aktivnosti od visokog rizika, poput ekstremnih sportova (Arnould i Price, 1993., Celci et al., 1993).

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

#### 4. PRIJEDLOG MODELA POZICIONIRANJA

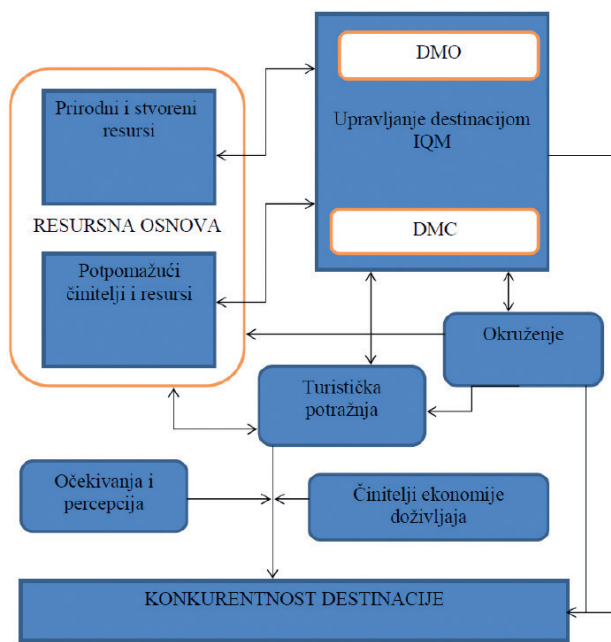
Turističke destinacije danas moraju uvažavati model razvoja i pozicioniranja koji ostvaruje konkurentske prednosti. Zadovoljstvo, odnosno doživljeno utječe na percepciju konkurentnosti te optimizira upotrebu modela integralnog upravljanja. Suvremena turistička praksa i trendovi nameću zadovoljstvo doživljenim kao jednim od bitnijih činitelja diferencijacije turističkog proizvoda.

Ovakav je pristup u teoriji prisutan pod nazivom *Integrated Quality Management* čime se zadovoljava potreba kontinuiranog poboljšanja kvalitete uz integralni pristup, a temelji se na polazištima zadovoljstva turista.

IQM-u kombinira četiri činitelja zadovoljstvo turista, zadovoljstvo dionika turističke ponude, zatim zadovoljstvo domicilne zajednice, te razinu kvalitete okoliša. Svaki optimalni sustav mora zadovoljiti i uvjet povratne veze koji omogućava promptno djelovanje na korekciju i unaprjeđenje procesa.

Predloženim modelom ukazano je na koncept konkurentnosti na osnovi ekonomije doživljaja (slika 1). Svi elementi modela prikazuju uzajamnu povezanost i zavisnost. Konkurentnost je identificirana kao kategorija percepcije od strane turista. Planiranje, razvoj i javna turistička politika nisu predstavljene izdvojenim elementima već su integrirane u sustavu upravljanja turističkom destinacijom.

Slika 1 Model konkurentskog pozicioniranja



Izvor: Izrada autora

Pozicioniranje turističke destinacije predstavlja sustavni proces analiziranja i donošenja odluka koji vodi upravljanje turističkom destinacijom prema pronalaženju najpogodnijeg i najprofitabilnijeg položaja destinacije u svijesti potrošača u odnosu na konkurente. Proces pozicioniranja zasniva se na ostvarenju kompatibilnosti između karakteristika destinacije i turističke potražnje s jednog ili više tržišnih segmenata. Također i odgovarajuće ciljane promocije takve pozicije, tj. imidža (Horwath Consulting, 2005). Pozicioniranjem turističke destinacije istovremeno je analiza i konkurenta i elemenata turističke potražnje. Dakle, zadaća analize je saznavanje potrebnih informacija od strane turističke potražnje radi formiranja imidža destinacije koji će je diferencirati, odnosno učiniti prepoznatljivom u odnosu na konkurente. Pozicija destinacije smatra se i razlogom zbog kojeg ciljni segment turističkog tržišta postaje motiviran za izbor konkretne turističke destinacije, odnosno pozicioniranje postaje osnova konkurentске prednosti (Blanke, 2007).

Na osnovi već prihvaćenog modela konkurentnosti u nadgradnji, a

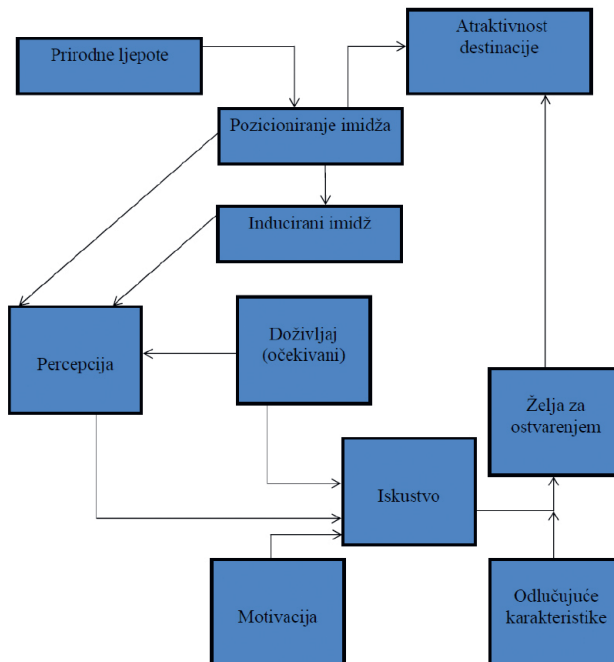
uvažavajući teorijski okvir predlaže se model pozicioniranja turističke destinacije.

Prema slici 2. prikazan je model pozicioniranja turističke destinacije. Predloženi model prikazuje odnos ostvarenja očekivanja turista i obilježja turističke destinacije u odnosu na konkurente. Pomaže i olakšava prepoznavanje slobodnih tržišnih niša i novih potreba.

Nadalje, ostvaruje interakciju i partnerski odnos u sukreiranju turističkog proizvoda destinacije, te komunicira s ciljnim tržištima putem izravnog kontakta s potencijalnim turistima prenoseći pri tome poruku o ostvarenom doživljaju i ponudi destinacije kao privlačnijom i konkurentnijom od ponude ostalih destinacija.

Konkurentna prednost turističke destinacije predstavlja atraktivnost turističke destinacije i njezin domaćinski mentaliteta. Imidž i inducirani imidž predstavlja komunikacijski atribut destinacije s turistima i potencijalnim turistima.

**Slika 2** Model pozicioniranja turističke destinacije



Izvor: Izrada autora

Na percepciju utječe razina očekivanja, odnosno ostvarenje očekivanog doživljaja boravkom u destinaciji. Nadalje očekivani doživljaj, percepcija, motivacija, turistički kontekst, prethodne posjete i demografski čimbenici turista formiraju iskustvo. Iskustvo u međudjelovanju s odlučujućim čimbenicima ostvaruje ili ne ostvaruje želju za ostvarenjem doživljaja koja je izravno povezana s atraktivnosti destinacije kao konkurentskom prednosti. Konkurentska prednost uvjetovana je razlikovnim činiteljem ekonomije doživljaja, gdje se diferencijacija ostvaruje putem kvalitete. Model pozicioniranja turističke destinacije na osnovi konkurentnosti i ekonomije doživljaja, a uvažavajući percepciju kao osnovu za identificiranje konkurentnosti turističke destinacije ostvaruje prepoznatljivost turističke destinacije u odnosu na konkurente, izvršava repozicioniranje turističke destinacije putem kvalitete sadržaja (uporaba ekonomije doživljaja) što u konačnici omogućava proširenje ciljnog tržišta destinacije i umanjeње rizika ovisnosti o malom broju emitivnih tržišta.

## **5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

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

Nastavno na navedeno iz predloženog modela vidimo da unaprjeđenje modela odgovara novim zahtjevima i potrebama suvremenog turista budući da vještine i kreativnost pojedinca predstavljaju značajni resurs ostvarenja samog doživljaja, odnosno uvećanja intenziteta interakcija i percepcije

dostupnog. Agregirano turističko iskustvo i ostvareni doživljaj predstavljaju vrijednost koja utječe na zadovoljstvo i percepciju rasta vrijednosti boravka unutar same destinacije. Stoga razvoj turističkih proizvoda zasnovanih na doživljaju kao ključnoj razmjenskoj vrijednosti zahtjeva interdisciplinarni pristup uz konkurentsko pozicioniranje turističke destinacije. Upravo zbog same naravi resursne osnove, iskustvena dimenzija cjelokupne turističke ponude trebala bi predstavljati dominantan pravac u konsolidaciji elemenata turističke ponude.

Pozicioniranje turističke destinacije trebalo bi izvršiti uz uvažavanje imidža destinacije kroz komunikacijski atribut, motiv putovanja i doživljaja istog, afirmirajući princip diferencijacije po kvaliteti. Očekivani doprinos se može izraziti kroz primjenu novih modela analize različitih konkurentnosti turističkog gospodarstva i formiranju strukturno diferenciranih turističkih proizvoda. Pritom se misli na modeliranje i testiranje utjecaja vanjskih i unutarnjih čimbenika te na konačnu uspješnost turizma u situacijama povećanja ponude u odnosu na potražnju. Najznačajnije ograničenje primjene je nedostatak sustavnog praćenja pojedinih utjecaja na pojavu turizma pregled usporedivih vremenske serija podataka što je vrijedno istražiti u budućim istraživanjima. Stoga ovakav način promišljanja može predstavljati polazišnu osnovu za buduća istraživanja. Sugerira se da se ista fokusiraju unutar istraživanja stavova, procesa odabira destinacije te procesu stvaranja doživljaja unutar destinacija. Potonji pristup, omogućio bi sagledavanje cjelokupnog procesa u stvaranju dodane vrijednosti i predviđanju budućih trendova u turizmu.



## LITERATURA:

- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). „Towards a multidisciplinary definition of innovation“, *Management decision*, 47(8): 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>.
- Binkhorst, E. (2006). The co-creation tourism, [http://www.esade.edu/cedict2006/pdfs/papers/esther\\_binkhorst\\_paper\\_esade\\_may\\_06.pdf](http://www.esade.edu/cedict2006/pdfs/papers/esther_binkhorst_paper_esade_may_06.pdf), accessed 01.01.2010.
- Boorstin, C. (1964). *The image: a guide to pseudo events in american society*, NY: Harper, Row.
- Clawson, M., Knetsch, J.L. (1966). *Economics of Outdoor Recreation: Resources for the Future*. Baltimore: John Hopkins.
- Cliford, J. (1992), *Traveling cultures*, u Grossberg, L. et al., *Cultural studies*. London: Routledge.
- Cohen, E. (1995). „Contemporary tourism – trends and challenges: sustainable authenticity or contrived post-modernity?“ u Butler, R., Pearce, D., *Change in Tourism. People, Places, Processes*, London and New York: Routledge.
- Dann, G. (1977). „Anomie, eco-enhancement and tourism“, *Annals of Tourism Research*, (4): 184-194. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(77\)90037-8](https://doi.org/10.1016/0160-7383(77)90037-8).
- Dwyer, L., Chulwon, K., (2000). *Destination Competitiveness: A Model and Determinants*, University of Western Sydney, Working paper.
- Formica, S., Uysal, M. (2006). „Destination attractiveness based on supply and demand evaluations: An analytical framework“, *Journal of Travel Research*, 44(4): 418-430, DOI: 10.1177/0047287506286714.
- Gentile, C. et al. (2007). „How to sustain customer experience“, *European management journal*, 25(5): 395-410, DOI: 10.1016/j.emj.2007.08.005
- Hjalager, A. M. (2010). „A review of innovation research in tourism“, *Tourism Management*, 31 (1): 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>.
- Hall, C. M. (2005). *Tourism: Rethinking the social science of mobility*. Harlow: Pearson.
- Hoch, Stephen J., George F. L. (1991), „TimeInconsistent Preferences and Consumer Self-Control“, *Journal of Consumer Research*, 17 (4): 492-507. <https://doi.org/10.1086/208573>.
- Hull, R., Stewart, W., Yi, Y. (1992). „Experience patterns: Capturing the dynamic nature of a recreation experience“. *Journal of Leisure Research*, 24(3): 240-252, <https://doi.org/10.1080/00222216.1992.11969891>.
- Meethan, K. (2001). *Tourism in Global Society: Place, culture, consumption*. Basingstoke: Palgrave.

- Križman-Pavlović, D. (2008), *Marketing turističke destinacije*, Zagreb: Mikrorad.
- Krupka, A., Zečević, B. (2003). *Report on appropriate measure aimed to facilitate and stimulate increased tourism, and to develop the tourism sector*. Beograd: Savetodavni centar za ekonomska i pravna istraživanja.
- Lepier, N., (1981). „Towards a cohesive curriculum in tourism: the case study for a distinct discipline“. *Annals of tourism research*, (8): 69-74, [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(81\)90068-2](https://doi.org/10.1016/0160-7383(81)90068-2).
- MacCannell, D. (1999). *The Tourist: A new theory of the leisure class*, London: University of California Press.
- Otto, J.E., Ritchie, B.R. (1996). „The service experience in tourism“. *Tourism management*, 17(3): 165-174, [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(96\)00003-9](https://doi.org/10.1016/0261-5177(96)00003-9).
- Perdue, R. (2002). „Perishability, yield management and cross product elasticity“, *Journal of travel research*, 41(1): 15-22, <https://doi.org/10.1177/0047287502041001003>
- Petz, B. (2010). *Uvod u psihologiju*, Zagreb: Naklada slap. Pike, S. (2008). *Destination marketing: an integrated marketing communication approach*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pike, S., Ryan, C. (2004). „Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective and conative perceptions“, *Journal of travel research*, 42(4). <https://doi.org/10.1177/0047287504263029>
- Pine, B. J., Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Boston: Harvard University Press.
- Pollock, A., Benjamin, L. (2001). *Shifting Sands: The Tourism Ecosystem in Transformation*, London: DESTICORP Limited.
- Popesku, J. (2002). „Definisanje strategijskog okvira povratka Srbije na međunarodno turističko tržište“, *Hotelska kuća*, Zbornik radova IV. Simpozijuma, Beograd: Ugoprogres.
- Popesku, J. (2004). „Konkurentnost i održivost turističke destinacije-preduslov uspešnosti marketinga hotelske kuće“ *Hotelska kuća*, Zbornik radova V. Simpozijuma Beograd: Hores.
- Pralhad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). *The Future competition, Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard usiness School Press.
- Ryan, C. (1991). *Recreational tourism: a social science*. London: Routlege.
- Rojek, C., Urry, J. (1997). *Touring Cultures; Transformations of Travel and Theory*. London: Routledge.

- Rustichini, A., Siconolfi, P. (2004). „Growth in economies with non convexities: Sunspots and lottery equilibria“, *Economic Theory*, (24): 701–726, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-27192-9\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-27192-9_9).
- Smith, S.L.J., (1994). „The tourism product“. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582-595, <https://doi.org/10.1177/004728759403300240>.
- Stear, L., (1981). „Design of curriculum for destination studies“. *Annals of tourism research*, 8(1): 85-95. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(81\)90069-4](https://doi.org/10.1016/0160-7383(81)90069-4).
- Sternberg, E. (1997). „The iconography of the tourism experience“. *Annals of tourism research*, 24(4):951-961, [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)00053-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00053-4).
- Tribe, J., (1997). „The indiscipline of tourism“. *Annals of tourism research*, 24:(3), 638-657, <https://core.ac.uk/download/pdf/42551984.pdf>
- Urry, J. (1990). *The tourist gaze: leisure and travel in contemporary societies*. Sage, London.
- Vitterso, J. et al. (2000). „Tourist experiences and attractions“. *Annals of Tourism Research*, 27(2): 432-450, [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00087-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00087-0).
- Vukonić, B. (1998). *Turizam i religija-rasprava o njihovom suodnosu*. Zagreb: Mikrorad.
- Welsch, W. (1999). „Transculturality: The puzzling form of cultures today“, in M. Featherstone i S. Lash eds., *Spaces of Culture: City, Nation, World.*, London: Sage.

## THEORETICAL FRAMEWORK TO DESTINATION POSITIONING BASED ON TOURISM PRODUCT AND EXPERIENCE

Aljoša Vitasović,\* Mauro Dujmović\*\*

Tourist trends impose satisfaction experienced as one of the most important factors in the differentiation of a tourist product. In postmodern times, tourists requires an ever-increasing degree of quality during their stay in a particular destination. Considering the motive and the main product of the tourist destination, it is noticed that the measure of excellence of the tourist destination today is the realized experience, and the main product of the tourist destination is the tourist experience. The answer to such requirements can be found in the improved approach to positioning tourist destination through the proposal of a positioning model which is based on competitiveness and experience economy. This paper seeks to affirm the understanding of tourism as an interdisciplinary phenomenon where the production basis is experience. Positioning a tourist destination on the basis of competitiveness and the experience economy achieves the recognition of the tourist destination and performs the differentiation by quality.

**Keywords:** tourist destination, tourist experience, tourist experience, competitiveness, tourist product, experience economy

\* associate professor, Juraj Dobrila University of Pula, e-mail: aljosa.vitasovic@unipu.hr

\*\* associate professor, Juraj Dobrila University of Pula, e-mail: mauro.dujmovic@unipu.hr



## MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA DMO-a NA FACEBOOKU: PRAĆENJE NAPRETKA 2016.G. VS. 2021.

Iva Slivar<sup>1</sup>

Pojava društvenih medija obilježila je razvoj WWW-a (World Wide Weba) ka suradnji i kolektivnoj inteligenciji, poznat pod krovim pojmom Web 2.0. Društvene mreže, koje karakteriziraju koncepti poput – viralno, konverzacija, zajednice, interakcija i dr. najočiti su predstavnici Web 2.0. Cilj ovoga rada je istražiti ključne značajke marketinške komunikacije putem Facebooka na nacionalnoj razini za odabrane DMO-e (Destination Marketing/Management Organisation) sve kako bi se spoznale uobičajene i najbolje prakse te neuspješni primjeri, što predstavlja svrhu ovog empirijskog istraživanja. Metodom opservacije i analize prikupljeni su podaci o prisustvu i aktivnosti NTO-a (National Tourism Organisation) deset najposjećenijih država svijeta (sukladno podacima za 2015. godinu) na Facebooku gdje je utvrđeno prisustvo službene stranice i evidentirana je primjena. Dodatna vrijednost ovoga rada odnosi se na sagledavanje evolucijske dimenzije primjene Facebooka - naime, rad donosi usporedbu stanja 2016. godine vs. 2021.

**Ključne riječi:** DMO, NTO, Facebook, komunikacijska strategija, turizam.

---

1 Dr.sc., Docentica, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, E-mail: iva.slivar@unipu.hr

## 1. UVOD

Pojam *Web 2.0*. nastao je 2004. u *O'Reilly Media*, misleći na ono što se smatra "drugom generacijom *web* zajednica i hostiranom usluge koje omogućuju suradnju i dijeljenje sadržaja među korisnicima *web* usluga." (Carnet, 2019).

Moguće je osporiti *Web 2.0*. kao novu fazu razvoja *WWW-a*, s obzirom na to da su određene *Web 2.0* aplikacije postojale i ranije. Iako izraz sugerira da je riječ o novoj verziji *weba*, valja napomenuti da su brojne aplikacije *web 2.0*. postojale i ranije, no novina se ne odnosi na tehnologiju, već na način primjene istih, pri čemu *Web 2.0*. odlikuju sljedeće glavne karakteristike (Carnet, 2019): a) *web* kao platforma - korisnici mogu u potpunosti koristiti programe putem *web* preglednika, b) korisnici su vlasnici podataka određene stranice i imaju nadzor nad njima, c) *web* arhitektura potiče korisnike da daju svoj doprinos *web* sadržaju ili aplikaciji, nasuprot jakoj hijerarhiji i kontroli pristupa za tipične aplikacije u kojima su bili korisnici kategorizirani prema različitim razinama pristupa, a time i funkcionalnosti, d) neki aspekti društvenog umrežavanja, te e) poboljšano grafičko sučelje.

Pojava *Web 2.0*. jako je utjecala na *online* turističko tržište i doprinijela je rušenju monopola nad informacijama koje su tradicionalno držali posrednici, prvenstveno turoperatora (Badrinathan, Cannizzaro, 2007). Naime, istraživanja pokazuju da je značaj društvenih mreža poprilično visok u raznim fazama kupovnog ponašanja turista: u inicijalnoj fazi inspiracije pri odabiru turističke destinacije za provođenje odmora, procjene alternativa (*Think with Google* 2018, studija *Facebooka* 2018., *Booking.com* 2020.), tijekom samog boravka u destinaciji (Fotis et al., 2012, Slivar, Alerić, Dolenc 2018,) i poslije, kupovnoj fazi (Dedić, 2017).

Rad nastoji odgonetnuti prosječnu primjenu *Facebooka* od strane deset najposjećenijih država svijeta (selekcija država preuzeta je sukladno podacima iz 2015.g.) te određene efekte navedene marketinške komunikacije. Stoga, odgovorit će na sljedeća pitanja o djelovanju DMO-a putem *Facebooka*:

- Koji je najčešći format objava?
- Nude li opciju recenziranja stranice (Modul ocjene)?

- Koja je frekvencija objavljivanja?
- Koliko su brzi pri odgovaranju na upite korisnika?
- Nude li mogućnost rezervacija putem *Facebooka*?
- Koliko pratitelja stranica broje pojedini DMO-i?
- Koliko je interakcija polučio najpopularniji status?
- Koliko se statusa u prosjeku dijeli dalje?

Rad se sastoji od šest poglavlja. U teorijskom dijelu detaljnije se obrađuju pojmovi društvenih mreža, posebice *Facebooka*, zatim mobilnih aplikacija u turizmu te DMO-a kao nositelja marketinške komunikacije turističkih destinacija putem te društvene mreže. Slijedi metodologija istraživanja pri čemu je ponovljeno isto istraživanje u razmaku od pet godina. Nadalje, dani su podaci koji se odnose na utvrđivanje postignute interakcije. Diskusija sublimira ključne trendove primjenom komparacije provedenih istraživanja u petogodišnjem razdoblju. Slijede zaključna razmatranja.

## **2. TEORIJSKI PREGLED**

### **2.1. DMO-I E-MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA**

Iz svoje klasične uloge prvenstveno promotora turističke destinacije, DMO-i prolaze kroz tranziciju u organizacije koje se primarno bave marketingom, prodajom i do određene mjere i upravljanjem. (Slivar, 2015). Glavni izazovi u upravljanju destinacijskim marketinškim organizacijama, uz one vezane uz internet i tehnologiju, te pratećim implikacijama tu su ujedno komunikacija i suradnja s nositeljima ponude i partnerima, balansiranje rasta turističkih atrakcija, opravdanje vlastite uloge (Schetzina, 2009).

Faza akvizicije gosta je teorijski pomno istražena, a u zadnjih nekoliko godina počinje se intenzivnije istraživati faze boravka gostiju u destinaciji te posebice poslije kupovno ponašanje *online*. Ciljevi komunikacije s tržištem razlikuju se s obzirom na mjesto provođenja marketinških aktivnosti: izvan destinacije cilj je ponajprije informirati i istaknuti prednosti i specifičnosti. Na putu, ali i u destinaciji, cilj je pružati dodatne informacije i poticati na potrošnju, dok je za vrijeme boravka u destinaciji najvažnije uvjeriti



posjetitelja u pravi izbor destinacije te promovirati ostale izvansezonske mogućnosti destinacije (Slivar, 2012). Primjer spektra mogućih alata i tehnika e-marketinške komunikacije DMO-a s (potencijalnim) gostima, zavisno o fazi kupovnog procesa, dan je u sljedećoj tablici.

**Tablica 1** Pregled različitih alata i tehnika e-marketinga DMO-a ovisno o fazi potrošačkog putovanja (engl. *consumer journey*).

| Faza potrošačkog putovanja | Komunikacijski životni ciklus (odgovor DMO-a na potrebe kupaca)   | E-marketing aktivnost usmjerena kupcima   |
|----------------------------|---|---|
| <b>Sanjanje i odabir</b>   | Osvještavati, preklapati se s aspiracijama, poticati emocionalni interes, oduševiti specifičnim idejama | <i>Projekcija</i> tržišne marke i motivacijski sadržaji uključujući video na <i>webu</i> i interaktivnu televiziju.<br><i>E-pošta</i> /viralna promocija<br>Distribucija informacija putem renomiranih partnera poput <i>Expedije, Travelcityja, Conciergea, Rough Guidea</i> i sl.<br>SEO: promocija ključnih vrijednosti, doživljava i motivacija, ne samo sintagmi s destinacijskim imenima.<br>CRM usmjeren medijima i turističkim sajmovima s ciljem generiranja priča i imidža. |
| <b>Planiranje</b>          | Pružati čvrste informacije  | <i>Informacije</i> o primjerice prijevoznim mogućnostima, događanjima, smještaju.<br><i>Alati</i> koji omogućuju planiranje na <i>webu</i> uključujući itinerar i plan rute.<br>Omogućiti društveno umrežavanje za razmjenu sadržaja.<br>Posebne ponude i promocije putem e-pošte.  |
| <b>Rezervacija</b>         | Omogućiti rezervacije   | <i>Tražilica</i> za pretraživanje proizvoda na stranicama.<br>Mogućnost rezervacija putem DMO internetskih stranica ili usmjeravanje na rezervacijski sustav uključujući komparatore koji dostavljaju informacije o cijenama i dostupnosti.   |
| <b>Posjet</b>              | Pružati razne usluge posjetiteljima destinacije   | <i>Interaktivan</i> planer itinerara u destinaciji.<br>Upotreba novih medija za pričanje priča - interpretacija, rekreacija.<br>Pravodobne ponude odaslane na mobilne uređaje posjetitelja, putem SMS-a ili e-poštom.<br>Informacije i alati za upotrebu u informacijskim centrima.<br>Distribucija informacija u smještajnim objektima, trgovačkim centrima i sl. putem TV-a i info kioska.  |

|                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| <b>Post posjeta i preporuke</b> | Održavati odnose kroz istraživanje, prikupljanje i povratne informacije | <i>Online</i> istraživanje vezano uz posjetu, zadovoljstvo i mogućnosti povratka u destinaciju (prema segmentima).<br><i>Omogućiti</i> stvaranje zajednice posjetitelja (C2C – <i>Consumer to Consumer</i> ), s UGC sadržajima ili pak ostvariti suradnju sa specijaliziranim stranicama, npr. <i>IgoUgo</i> .<br><i>E-pošta</i> u svrhu poticanja preporuka prijateljima i generiranja novih posjeta. Neki od načina koji to mogu omogućiti su poticanje prikupljanja (npr. kupovina knjiga, suvenira i dr. stvari); zadovoljavanje želje gostiju da svoj dojam podijele (objava fotografija, pisanje recenzija); te pružanje poticaja za preporuke i ponovne posjete (sekcija novosti, događanja, posebne ponude, natjecanja, igre i viralni sadržaji). |
|---------------------------------|---|---|

Izvor: WTO: «Handbook on E-marketing – a Practical Guide for Tourism Destinations», WTO Madrid, Spain, 2008., str. 140. - 200.

U svojoj komunikaciji s tržištem, DMO-i najčešće primjenjuju alate i tehnike oglašavanja, zatim odnosa s javnošću (Slivar, 2013, Jakovljević, 2010, Buhalis 2000). Rijetko provode prodaju (manje od 1/3) i više su orijentirani na tradicionalnu, *offline* komunikaciju, čak i u slučaju kad primjenjuju e-trgovinu (Slivar, 2013).

S obzirom na to da *web*, u odnosu na tradicionalne kanale distribucije informacija, povećava moć kupaca i umanjuje moć poslovnih subjekata, komunikacijski bi naponi trebali staviti težište na suradnju s kupcima i personaliziranu komunikaciju, radije nego na pojedinačne akcije“ (Everett & Pease, 1994 u: Hoffman, Novak, 1997).

Analogno pojmu *Web 2.0*. gdje je tehnologija bila već zadana komponenta, a novina se odnosi na primjenu iste, isto tako uspjeh DMO-a je više stvar pristupa nego same tehnologije, što su, generalno, o uspjehu u digitalnom svijetu zaključili i brojni drugi autori (Christian, 2001; Demetriades, Baltas, 2003 u: Soteriades, Avgeli).

## 2.2. DRUŠTVENI MEDIJI I FACEBOOK

*Web 2.0*. stranice koriste društveni *software* (Carnet, 2019) koji uključuje velik broj alata koji se koriste za internetsku komunikaciju poput *chata*, *web* dnevnika, *wikija*, usluga društvenih mreža, društvenih knjižnih oznaka, aplikacija i dr. (Warr, 2008, Slivar, 2009).

Društveni mediji su internetske aplikacije izvedene iz *Weba 2.0.* koji omogućuju stvaranje i širenje UGC-a (*User Generated Content*) – sadržaja koji generiraju korisnici ili CGM (*Consumer Generated Media*) - Potrošački generirani mediji (Kaplan, Haenlein, 2010).

Društvene mreže (SNS) poput *Facebooka*, *Twittera* ili *LinkedIna* su *web* usluge koje omogućuju pojedincima da (1) izgrade javni ili polujavni profil unutar ograničenog sustava, (2) artikuliraju popis drugih korisnika s kojima dijele vezu i (3) pregledavaju vlastiti popis veza i, generalno također popis onih s kojima su uspostavili vezu (ako to pojedini korisnik ne onemogućiti). Priroda i nomenklatura ovih veza mogu se razlikovati od mjesta do mjesta. Iako su njihove ključne tehnološke značajke prilično dosljedne, kulture koje nastaju oko SNS-a su različite (Boyd, Ellison, 2007).

*Facebook* je najpopularnija društvena mreža u Hrvatskoj i u svijetu, a sukladno podacima Alexe (2021), sedma najposjećenija stranica globalno (prva je *Google*, a druga *YouTube*). Osnovao ju je student Harvarda, Mark Zuckerberg 4. veljače 2004. godine i u početku je služila isključivo za komunikaciju studenata te ustanove (Lalicic, Gindl, 2018). No, 11. rujna 2006. godine ova je mreža postala dostupna svima. Sukladno podacima Statiste (2021), *Facebook* broji 2,7 milijardi aktivnih korisnika pri čemu se takvima smatraju oni koji stranice posjećuju barem jednom mjesečno. Prosječan korisnik obično provodi dnevno na *Facebooku* oko 18:42 minute (Alexa, 2021) što je smanjenje od 1:18minuta u odnosu na 2007 (Ellison, et al. 2007).

Marketing na društvenim medijima omogućuje tvrtkama izravnu komunikaciju s kupcima koristeći visoko dostupne tehnologije objavljivanja. Iako poduzeća nemaju kontrolu nad porukama od kupca do kupca, ipak mogu utjecati na tijek razgovora (Mangold et al., 2009).

Istraživanja su ukazala da su objave na *Facebooku* koje su generirale više interakcije odnosno načina kako su korisnici pokazali svoje reakcije na objavljene statuse, bile one s fotografijama, idući po redu bili su video sadržaji zatim linkovi, a najmanju interakciju imale su isključivo tekstualne objave (Roque, Raposo, 2015). Interakcija s korisnicima računa se koristeći formulu: ukupan broj lajkova + ukupan broj komentara + ukupan broj dijeljenja / broj objava (Stankov, Lazić, Dragičević, 2010; Zouganeli, Trihas, Antonaki, 2011).

Navedena formula je korištena i u ovome istraživanju, a cjelokupni metodološki okvir, dan je u idućem poglavlju.

### 3. METODOLOGIJA

Uzorak za istraživanje preuzet je s popisa najposjećenijih zemalja u 2015. godini sukladno tada dostupnim podacima UNWTO-a iz travnja 2016. godine, iako posljednje objavljena verzija i jedina trenutno dostupna *Tourism Highlights* iz 2016 g.<sup>2</sup> navodi Meksiko, a ne Tajland kao deset najposjećeniju državu.

Tadašnji položaj Tajlanda na desetom mjestu ljestvice popularnosti turističkih destinacija potvrđuje članak prof. Beirmana iz ožujka 2016 godine.<sup>3</sup>

Uzorak najposjećenijih zemalja koje su uzete u analizu je sveden na devet zemalja s obzirom na to da SAD nema službenog NTO-a, a u 2021. g. broj analiziranih *Facebook* stranica bio je samo osam zato što je Kina prestala biti aktivna na *Facebooku* od 2018.g. Uvidom u Tablicu 1. vidljivo je da samo NTO Francuske i Njemačke nemaju *Facebookov* *vanity URL*.

Cijeli popis istraženih NTO-a dan je u Tablici 2.

**Tablica 2** Uzorak istraženih NTO-a.

| Najposjećenije države svijeta 2015. | Naziv službene <i>Facebook</i> stranice | Link na <i>Facebook</i> stranicu  | Web stranica   |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Francuska                           | France.fr                               | <a href="https://www.facebook.com/FR.France.fr/?brand_redir=308021655947">https://www.facebook.com/FR.France.fr/?brand_redir=308021655947</a> | <a href="http://ee.france.fr/">http://ee.france.fr/</a>          |
| SAD                                 | -                                       | -   | -Nema adekvatne <i>web</i> stranice za posjetitelje <sup>4</sup> |

2 Više na: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>

3 Više na: <https://www.policyforum.net/challenging-times-for-thai-tourism/>

4 Najsrodnije su joj: <https://travel.trade.gov/> (bavi se statistikom i predstavnik je države u međunarodnim tijelima za pitanje turizma) i <https://www.thebrandusa.com/> (korporacija za promociju putovanja tzv. CTP djeluje pod imenom Brand USA - neprofitna je organizacija koja nastoji poboljšati uvjete ulaska u državu za međunarodne posjetitelje)

|                        |                  |   |   |
|------------------------|------------------|---|---|
| Španjolska             | Spain.Info       | <a href="https://www.facebook.com/spain.info">https://www.facebook.com/spain.info</a>   | <a href="https://www.spain.info/en">https://www.spain.info/en</a>                             |
| Kina                   | Visit China      | <a href="https://www.facebook.com/visitchina">https://www.facebook.com/visitchina</a> (zadnji put aktivna 2018.g.)                              | <a href="http://cnto.org.uk">http://cnto.org.uk</a>   |
| Italija                | Italia.it        | <a href="https://www.facebook.com/italia.it">https://www.facebook.com/italia.it</a>   | <a href="http://www.italia.it/en/home.html">http://www.italia.it/en/home.html</a>             |
| Turska                 | GoTurkiye        | <a href="https://www.facebook.com/GoTurkiye">https://www.facebook.com/GoTurkiye</a>   | <a href="https://www.goturkiye.com">https://www.goturkiye.com</a>                             |
| Njemačka               | Germany Tourism  | <a href="https://www.facebook.com/germanytourism/?brand_redir=17082972082">https://www.facebook.com/germanytourism/?brand_redir=17082972082</a> | <a href="https://www.germany.travel/en/home.html">https://www.germany.travel/en/home.html</a> |
| Ujedinjeno Kraljevstvo | Visit Britain    | <a href="https://www.facebook.com/lovegreatbritain">https://www.facebook.com/lovegreatbritain</a>   | <a href="https://www.visitbritain.com/gb/en">https://www.visitbritain.com/gb/en</a>           |
| Rusija                 | Russia Travel    | <a href="https://www.facebook.com/russia.travel.official">https://www.facebook.com/russia.travel.official</a>                                   | <a href="https://eng.russia.travel">https://eng.russia.travel</a>                             |
| Tajland                | Amazing Thailand | <a href="https://www.facebook.com/AmazingThailand">https://www.facebook.com/AmazingThailand</a>   | <a href="https://www.tourismthailand.org/home">https://www.tourismthailand.org/home</a>       |

Izvor: obrada autorice

Istraživanje je započeto pretragom na službenih *web* stranica DMO-a na *Google-u*, odakle se slijedilo poveznice na *Facebook*. Službene *web* stranice NTO-a pronađene su pretragom naziva države na engleskom jeziku uz dodavanje „+official tourism“. Istraživanje na službenim *Facebook* stranicama provedeno je metodom promatranja tijekom dva dana, od 22-26. travnja 2016. godine te od 9-12. ožujka 2021. godine.

U obzir je uzeto zadnjih 15 statusa odabranih zemalja. Pritom, istraživanje razlikuje nekoliko vrsta statusa: tekstualni, slika, video, poveznica te kombinacije s vizualnim sadržajima (npr. tekst i fotografija, *hashtagovi* i video). Konceptualni okvir istraživanja je samostalno konstruiran.

Ono po čemu se razlikuju prikupljeni podatci iz 2016. g. vs. 2021. g. odnosi se na:

- godina pokretanja *Facebook* stranice (podatak je, s obzirom na svoju neizmijenjenu narav, dostupan u samo Tablici 3. odnosno za 2016.g.)
- broj pratitelja (podataka je dostupan samo u Tablici 4. s obzirom na to da ranije nije postojala ova distinkcija)

- prosječan broj sviđanja statusa (podatak je dostupan samo u Tablici 4. odnosno za 2021.g.)

Nadalje, koristeći formulu za izračun interakcije definiranu u teorijskom pregledu izrađena je rang lista najuspješnijih NTO-a po tom pitanju u 2021. godini. Slična istraživanja DMO-a proveli su primjerice Stankov, Lazić, Dragičević, (2010) i Zouganeli, Trihas, Antonaki (2011) pri čemu su bilježili slične elemente marketinške komunikacija i izračunali interakciju s korisnicima.

#### 4. REZULTATI

Rezultati istraživanja na *Facebook* stranicama prikazani su kronološkim redoslijedom u Prilogu 1. (za 2016. g.) i Prilogu 2. (za 2021. g.).

Većina službenih *Facebook* stranica kreirana je 2009. godine (Prilog 1.), dok je Francuska prisutna na toj društvenoj mreži od 2008.g., a Italija i Rusija od 2012. g., Kina i Tajland od 2013. godine odnosno 2014. g., a Njemačka tek od 2015.g. (taj podatak za Njemačku nije bio javno dostupan, stoga im je upućen upit putem *Facebook Messagera*). Recenzije na *Facebook* stranicama su aktivirala samo četiri DMO-a: Francuska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Rusija i Tajland.

Tijekom 2016. godine, Turska broji najveći broj sviđanja/fanova stranice (gotovo 5 milijuna), a slijedi ju Ujedinjeno Kraljevstvo s gotov milijun i pol fanova manje. Prosječan broj fanova iznosio je 1.361.901, a iznad toga broja, uz Tursku i Ujedinjeno Kraljevstvo, tu se našla još samo Španjolska.

Najčešće svoje statuse objavljuje Francuska (triput dnevno), zatim prosječno dvaput dnevno objavljuju Španjolska, Italija i Turska, slijede Kina i Tajland (jednom dnevno), a najrjeđe objavljuje Rusija (jednom tjedno odnosno 4 puta mjesečno).

Što se tiče vrste objavljenih sadržaja, dominirale su kombinacije teksta s vizualnim sadržajem (najčešće u kombinaciji s fotografijom, rjeđe poveznicom ili videom), uz iznimku Turske koja je objavljivala gotovo isključivo fotografije. Samo tri DMO-a su objavila isključivo tekstualnu objavu u promatranom razdoblju. Najveći broj fotogalerija ima Italija (205), zatim Turska (141), Ujedinjeno Kraljevstvo (20) i Njemačka (10). Ostali u zanemarivoj mjeri koriste ovu mogućnost ili ju ne koriste.

Prosječan broj komentara po postu iznosi 31,4 u čemu prednjače Španjolska (s 90 komentara prosječno) i Turska (s 80 komentara prosječno po postu). Prosječan broj dijeljenja statusa za odabrani skup iznosio je 424 i to najviše zbog Turske čije su se fotografije puno dijelile (prosječno 3000 dijeljenja, max. 32.000). Tijekom travnja 2016. g. pet DMO-a podijelilo je tuđe objave ukupno 47 puta.

Većina DMO-a odmah odgovara na poruke putem *Facebooka* (vrijeme čekanja na odgovor je 0). Svi daju poveznicu na službenu *web* stranicu, dok je mogućnost rezervacija u obliku aplikacije u zasebnom *tabu* nudila samo Španjolska.

U Prilogu 2. dana je analiza marketinške komunikacije putem *Facebooka* u ožujku 2021. godine. Sukladno podacima u Prilogu 2. najveći broj fanova/sviđanja *Facebook* stranice ima Turska zatim Ujedinjeno Kraljevstvo pa Tajland. Prosječan broj fanova iznosio je 2021.g. 1.875.786, a iznad tog broja sviđanja, uz navedenu trojku, tu su Njemačka te neznatno iznad prosjeka još Španjolska i Francuska. Broj pratitelja je tek za nekoliko tisuća veći od broja fanova odnosno onih koji su označili da im se pojedina *Facebook* stranica DMO-a sviđa, što vrijedi za cijeli uzorak.

Samo tri NTO-a aktivirala su recenzije i sva tri bilježe najvišu ocjenu (pet zvjezdica): Francuska, Španjolska i Italija.

Najaktivnije u svojim objavama su Rusija (jednom do čak pet puta dnevno), zatim Turska, Italija i Španjolska s jednom do tri objave dnevno. Zanimljivo je primijetiti kako većina NTO-a objavljuje statuse u određenom rasponu s minimalnim i maksimalnim rasponom, dok kod Njemačke je to uvijek bilo, u promatranom razdoblju, u istom jednoličnom ritmu – jednom dnevno.

Očekivano, najpopularnija vrsta objavljenih sadržaja ostale su kombinacije teksta s vizualnim sadržajima, s neprikosnovenom dominantnom ulogom fotografija. Što se tiče fotogalerija, najviše ih broje Tajland (246) Turska (243), Italija (229) zatim Španjolska (185), a najmanje ih primjenjuje Rusija (6). Tehnikom dijeljenja tuđih objava koristio se samo Tajland te to učinio dvaput u promatranom razdoblju.

Italija je imala najveći broj sviđanja statusa odnosno prosječno (1494) i apsolutno (5700), slijedi ju Turska (prosječno 1106, najviše 2100) pa Ujedinjeno Kraljevstvo (prosječno 412, najviše 1300). Prosječan broj sviđanja po statusu za promatrani uzorak iznosi visokih 448,35, prvenstveno zbog Italije.

Korisnici su najviše komentirali objave Italije (55 komentara po postu prosječno, dok je najkomentiraniji *post* dosegao 213 komentara), zatim Turske (35,2 komentara po *postu* prosječno, dok je najkomentiraniji *post* dosegao 80 komentara) pa Francuske (26,5 komentara po *postu* prosječno, dok je najkomentiraniji *post* dosegao 363 komentara što ovu objavu čini najkomentiranijom od svih promatranih). Najmanji broj komentara po *postu* ima Rusija, prosječno 1,33, no valja uzeti u obzir da isto tako ima najmanji broj pratitelja.

Prosječno su korisnici dijelili objave DMO-a 57,6 puta. Ova brojka je poprilično visoka prvenstveno zbog Italije (prosječan broj dijeljenja statusa iznosi 247) i zatim Turske (prosječan broj dijeljenja statusa iznosi 110), ostale države su ispod ovog prosjeka.

Nije bilo moguće utvrditi koliko je vremena potrebno da NTO-i odgovore na upite poslane putem *Facebook Messagera*. Pritom, neki NTO-i su nudili svoju pozdravnu poruku (Ujedinjeno Kraljevstvo i Španjolska), dok je Francuska svojim upućivanjem korisnika na druge kanale komunikacije – vlastiti *web* i *e-mail* - ponovno pokazala da ne pridaje toliko značaj ovoj društvenoj mreži kao ranije.

Niti jedan NTO ne nudi mogućnost rezervacije *online* putem *Facebook* stranice. U nastavku je dana analiza interakcije izražena također u relativnim brojkama pri čemu se uzima u obzir broj pratitelja pojedine *Facebook* stranice.

**Tablica 3** Rang interakcije i relativna interakcija odabranih NTO-a u 2021.g.

| Država                 | Interakcija | Broj pratitelja | Relativna interakcija (u %) |
|------------------------|-------------|-----------------|-----------------------------|
| Rusija                 | 41,87       | 60.156          | 0,07                        |
| Francuska              | 46,60       | 2.000.821       | 0,00                        |
| Španjolska             | 108,53      | 1.925.350       | 0,01                        |
| Tajland                | 154,93      | 2.656.159       | 0,01                        |
| Njemačka               | 240,87      | 2.792.972       | 0,01                        |
| Ujedinjeno Kraljevstvo | 468,73      | 3.327.201       | 0,01                        |
| Turska                 | 1251,53     | 5.304.446       | 0,02                        |
| Italija                | 1986,52     | 570.612         | 0,35                        |

Izvor: izrada autorice



Na temelju izračuna u Tablici 3., „kraljica“ *Facebook* statusa NTO-a je Italija koja je uspjela animirati 0,35% svojih pratitelja da reagiraju na njezine objave (bilo označavanjem jedne od opcija svidanja bilo komentiranjem ili dijeljenjem objava).

Rusija, od gubitnika u apsolutnim vrijednostima, pozicionirala se na drugo mjesto u relativnim vrijednostima interakcije, a slijedi ju Turska. Kada se uzme u obzir odnos broja polučeni interakcija vs. broj pratitelja, najgori rezultat ostvaruje Francuska.

## 5. DISKUSIJA

Ovaj dio rada posvećen je komparaciji rezultata provedenih istraživanja u 2016.g. i 2021.

Popularnost pojedinih *Facebook* stranica odabranih NTO-a izražena kroz broj svidanja odnosno fanova ostao je postojan tijekom petogodišnjeg razdoblja, pa tako i dalje na prva tri mjesta su Turska, Ujedinjeno Kraljevstvo pa Tajland. Prosječan broj fanova/svidanja iznosio je 2021.g. 1.875.786, što je prosječno povećanje od 37.2% u odnosu na 2016. godinu. S obzirom na to da broj fanova i pratitelja (opcija nije postojala 2016.g.) ne ukazuju na značajne razlike, moguće je pretpostaviti da korisnici ove društvene mreže ne primjenjuju često ovu funkcionalnost koja im omogućava da detaljnije definiraju svoj interes prema određenoj stranici odnosno žele li istu aktivnije pratiti.

Što se recenzija tiče, jedina država koja ih je u 2016. i 2021. godini zadržala je Francuska, dok su Ujedinjeno Kraljevstvo, Rusija i Tajland ukinuli mogućnost recenziranja vlastitih *Facebook* stranica. S druge pak strane, Španjolska i Italija su aktivirale tu mogućnost. S obzirom na to da *Facebook* ne nudi mogućnost rangiranja poduzeća sukladno prikupljenim recenzijama te uzevši u obzir da druge platforme prednjače u tome poput *Google Reviews*, *TripAdvisor* i *Booking.com*, aktivacija ove funkcionalnosti nije presudna, posebice s obzirom na to da se vrednuje *Facebook* stranica, a ne turistička destinacija.

U odnosu na 2016.godinu najznačajniji je napredak Rusije koja od izuzetno niske frekvencije objavljivanja (4 puta mjesečno) sad objavljuje čak i do pet puta dnevno! Španjolska, Italija i Turska su ostale na prosječnih dvije

objave dnevno, Tajland je također postojan na prosječno jednom dnevno. Francuska je pak smanjila svoj ritam objavljivanja na jednu objavu dnevno ili svaki drugi dan, što je isti ritam publiciranja Ujedinjenog Kraljevstva. Prosječno gledano, svakodnevna aktivnost na ovoj društvenoj platformi postala je standard među NTO-ima.

Očekivano, po pitanju vrste objavljenih sadržaja, DMO-i se gotovo pravilno odlučuju za kombinaciju teksta s vizualnim sadržajem (najčešće je riječ o slici) te eventualno i poveznicom, a rjeđe videom. Primjetan je trend produkcije vlastitih sadržaja, s obzirom na to da su zaista rijetke objave koje se odnose na puko dijeljenje tuđih statusa (dvije u 2021.g. vs. 47 u 2016.g.), uz iznimku fotografija korisnika iz raznih izvora (*Instagram*, natječaji i sl.). U odnosu na 2016.g. najznačajniji je napredak Tajlanda u primjeni fotografija kao sredstva komunikacije putem društvenih mreža pri čemu od zanemarive jedne fotogalerije tada, danas broji najviše od promatranog skupa, tj. čak 246. Iako to nije sustavno promatrano za cijeli uzorak, Turska ima visok broj fotogalerija, a taktika koju pritom koristi je jednostavna i dosjetljiva – uz vlastitu produkciju, prikuplja najljepše fotografije korisnika s *Instagrama* te takve albume naziva istim imenom – *Fan album*. Sličnu taktiku primjenjuju Tajland i Rusija: s obzirom na značaj fotografija u marketinškoj komunikaciji, a posebice onih autentičnih koje su slikali drugi turisti. Preporučuje se kopiranje ove jednostavne prakse.

Broj dijeljenja sadržaja NTO-a od strane pratitelja dramatično je pao – s 424 u 2016.g. na 57,6 dijeljenja prosječno u 2021. godini. S druge pak strane, prosječan broj komentara po objavi je pomalo narastao s 21,01 komentara po objavi u 2016.g., na prosječno 27,06 u 2021. godini. Italija je preuzela vodstvo po pitanju najkomentiranijih objava. Iako je u Turskoj pao prosječan broj komentara po *postu*, zadržala je drugo mjesto po tom kriteriju, uz sličan prosječan ritam objavljivanja te uz dodatak teksta u odnosu na prvotne objave (gotovo isključivo objavljivali su fotografija). Nemoguće je ne primijetiti drastičan pad komentara objava Španjolske koja je s prvog mjesta pala na peto mjesto.

Nadalje, Španjolska, jedina koja je nudila mogućnost rezervacije putem *Facebooka*, istu je ukinula u međuvremenu pa je moguće pretpostaviti da vjerojatno nije bilo isplativo održavanje takve platforme na ovoj društvenoj mreži, što je u skladu s dosad provedenim istraživanjima prema kojima je

ova stranica izvrsna za marketinške funkcije poput istraživanje tržišta, jačanje tržišne marke i održavanja odnosa s kupcima. (Slivar, Alerić, 2012).

Relativna interakcija, dakle ona kada se ista stavi u kontekst broja pratitelja pojedine stranice, ukazuje na to da većina NTO-a ima još puno prostora za poboljšanje. Najviša relativna interakcija je ona postignuta od NTO-a Italije (0,35%) što je konzistentno s rezultatima poduzeća čije kampanje društvenih medija ne vodi osoblje koje je u direktnom kontaktu sa svojim kupcima (Slivar, Alerić, 2012). Vrste objava koje postižu najveću interakciju pratitelja DMO-a su u prvom redu objave s vizualnim sadržajem. Dakle, ključ dobre interakcije DMO-a s publikom je u kvalitetnom, relevantnom sadržaju, kojeg valja objavljivati svakodnevno.

## 6. ZAKLJUČAK

Pojava *Web 2.0*. donijela je novo okruženje u kojem se odvija komunikacija, stoga zahtijeva promišljanje adekvatne marketinške strategije prilagođene tome. *Web 2.0*. daje korisnicima novu, aktivnu ulogu, za razliku od tradicionalne uloge primatelja marketinške poruke. Korisnici tako imaju veću kontrolu nad procesom pretraživanja, odabira, objave i dijeljenja informacija, a u *Web 2.0*. okruženju, njihovo mišljenje o proizvodima i uslugama utječe na stavove i ponašanja drugih potencijalnih turista (Slivar Tiganj, 2012).

Ovo poglavlje donosi okvir istraživanja koje će teoretičari moći primijeniti u budućim studijama ove teme (implikacije za teoriju). Originalno konstruiran instrument istraživanja moguće je primijeniti i šire, ne samo na DMO-e. Dosadašnja istraživanja uglavnom daju pregled i usporedbu između različitih DMO-a ili se osvrću na sličnosti i razlike u komunikacijskim praksama na različitim društvenim mrežama, no redovno se uglavnom odnose na jednokratno istraživanje, uz iznimku nekoliko rijetkih longitudinalnih studija. Ovaj rad jedan je od prvih koji donosi komparativni pregled primjene *Facebooka* od strane NTO-a te ih sagledava kroz vremenski odmak od pet godina. Implikacije za marketinške stručnjake DMO-a proizlaze iz detekcije prosječnih performansi promatranog uzorka DMO na ovoj društvenoj mreži u 2021. godini. Primjerice, od objavljenih sadržaja najčešća je kombinacija teksta i slike, a nerijetko uz to bude

objavljena i poveznica za dodatne informacije. S obzirom na provedeno istraživanje, vidljivo je da trend objava NTO-a ide u tom smjeru te je moguće tvrditi da glavnu ulogu prenositelja informacija putem *Facebooka* imaju fotografije, pri čemu tekst uglavnom prati prikazani vizualni sadržaj. Takva praksa u skladu je s prethodno provedenim istraživanjima o vrsti objava koje potiču najviše interakcija korisnika. Dodatni su trendovi uočeni prilikom komparacije praksi DMO-a u 2021. godini u odnosu na 2016. godinu.

Ograničenja istraživanja odnose se na činjenicu da je promatranje i kodiranje vršila samo autorica, a najznačajnije ograničenje je obuhvat istraživanih statusa NTO-a od tek 15 zadnjih objava. Stoga, za konzistentnije zaključke, preporučuje se prilikom ponavljanja ove studije da se vremenski okvir promatranih objava poveća.

Valja istaknuti da rezultate istraživanja provedenog u 2021. g. valja uzet s rezervom s obzirom na to da aktualna pandemija Covid-19 otežava putovanje iz određenih zemalja i u određene zemlje zbog epidemiološke situacije, mjera na snazi, geo-prometnog položaju i broju prometnih veza itd. Stoga se preporučuje da se ovo istraživanje ponovi kada dođe do normalizacije međunarodnog turizma. Primjerice, iako se dosta povećao broj svidanja *Facebook* stranica NTO-a u odnosu na 2016. godinu (oko 37%), drastično je pao broj redistribuiranja njihovih objava od strane korisnika (sa 424 na 57,6 prosječno za promatrani uzorak), što je moguće vrlo izgledna posljedica pandemije. Istovremeno bilježi se povećanje komentiranja, za čije se detaljnije razumijevanje preporučuje primjena semantičke analize u budućim istraživanjima.

## LITERATURA:

- Badrinathan, R., Cannizzaro, M. (2007). *The breakdown of the Tour Operator Business Model: Fixed Menu or Buffet?*, [www.phocuswright.com](http://www.phocuswright.com), (24.3.2017.)
- Boyd, D. M., Ellison, N. B. (2007). „Social network sites: Definition, history, and scholarship“, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1): 210-230, <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>.
- Buhalis, D. (2000). „Marketing the competitive destination of the future“, *Tourism management*, 21 (1): 97 - 116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3).
- Christian, R. (2001). „Developing an online access strategy. Issues facing small to medium-sized tourism and hospitality enterprises“, *Journal of Vacation marketing*, 7 (2): 170-178, <https://doi.org/10.1177/135676670100700206>.
- Dedić, G. (2017). „Online recenzije u turizmu“ u: *Slivar, Iva; Alerić, Dražen; Stankov, Uglješa* (ur.): *Kupovno ponašanje turista*, Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma, Pula. str. 169-184.
- Ellison, B., Steinfield, C., Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook “friends:” *Social capital and college students’ use of online social network sites*, *Journal of Computer-Mediated Communication* 12(4): 1143-1168, <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00367.x>.
- Everett, D., Pease, E.C. (1994). „Preface *Media Studies Journal*, 8(1): 11. – 23. u: Hoffman, D. L., Novak, T. P. (1997). A new Marketing Paradigm for Electronic Commerce, *The Information Society*, 13 (1): 43. - 54. <http://www.indiancommodity.com/agecommerce/agecomMPEC.htm>, (13.5.2009.)
- Fotis, J., Buhalis, D., Rossides, N. (2012). „Social Media Use and Impact during the Holiday Travel Planning Process“, *Information and Communication Technologies in Tourism 2012*. DOI: 10.1007/978-3-7091-1142-0\_2.
- Jakovljević, M. (2011). „Model upravljanja odnosima s javnošću u marketingu turističkih destinacija“, *Acta Turistica Nova*, 5(1): 119-142.
- Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2010). „Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media“, *Business Horizons*, 53(1): 59-68, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>.
- Lalčić L., Gindl S. (2018). „DMOs’ Facebook Success Stories: A Retrospective View“ u: *Stangl B., Pesonen J.* (eds): *Information and Communication Technologies in Tourism 2018*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-72923-7\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-72923-7_14), London: Pearson, 2015. str. 52-62.
- Mangold, G.W., Faulds, D.J. (2009). „Social media: The new hybrid element of the promotion mix“, *Business Horizons*, 52(4): 357-365, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>.

- Roque, V., Raposo, R. (2015). Social media as a communication and marketing tool in tourism: an analysis of online activities from international key player DMO, *Anatolia*, 10.1080/13032917.2015.1083209.
- Schetzina, C. (2009). *Destination marketing: understanding the role and impact of destination marketing*, PhoCusWright Inc.
- Slivar, I. (2012). *Strategije komuniciranja turističkih destinacija putem interneta*, doktorska disertacija, Odjel ekonomije i turizma „Dr. M. Mirković“, Sveučilište J. Dobrile u Puli.
- Slivar, I. (2013). „Internet marketing communication strategies beyond websites - an overview of DMOs in Europe“, *Marketing in a Dynamic Environment – Academic and Practical Insights*, Opatija: Sveučilište u Rijeci, str. 400-413.
- Slivar, I., Alerić, D., Dolenc, S. (2019). „Leisure travel behavior of generation Y & Z at the destination and post-purchase“, *E-Journal of Tourism*, 6(2): 147-159, doi:10.24922/eot.v6i2.53470.
- Slivar, I., Alerić, D. (2012). „Social media marketing in hotel companies: case study of an innovative approach to customer relationship management via Facebook at Maistra Inc. Croatia“, *Proceedings of the LCBR European Marketing Conference*, München: LCBR, p. 1-11.
- Slivar, I. (2009). „Facebook as a Means of Promotion of Tourist Agencies Specialized for Youth Travel in Croatia and Serbia“, *Turizam*, 13 (1): 52-57, DOI: [10.5937/Turizam0901052S](https://doi.org/10.5937/Turizam0901052S).
- Soteriades M.D., Avgeli, V.A. (2007). „Promoting tourism destinations: a strategic marketing approach“, *Tourism*, 55(3): 335-345, <http://hrcak.srce.hr/24654?lang=en>
- Stankov U., Lazić, L., Dragičević, V. (2010). „The extent of use of basic Facebook user-generated content by the national tourism organizations in Europe“. *European Journal of Tourism Research* 3(2): 105-113.
- WTO (2008). *Handbook on E-marketing – a Practical Guide for Tourism Destinations*, WTO Madrid, Spain, 140. - 200.
- Zouganeli, S., Trihas, N., Antonaki, M. (2011). „Social Media and Tourism: The Use of Facebook by the European National Tourism Organisations“. *Tourism Today*. (11): 110-121. [https://www.researchgate.net/publication/264485287\\_Social\\_Media\\_and\\_Tourism\\_The\\_Use\\_of\\_Facebook\\_by\\_the\\_European\\_National\\_Tourism\\_Organisations](https://www.researchgate.net/publication/264485287_Social_Media_and_Tourism_The_Use_of_Facebook_by_the_European_National_Tourism_Organisations).

## INTERNETSKI IZVORI:

Facebook IQ (2018). Understanding the journey of the connected consumer in leisure travel, <https://www.facebook.com/business/news/insights/understanding-the-journey-of-the-connected-consumer-in-leisure-travel>, (10.3.2021).

Statista (2021.), <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-Think-with-Google>: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer->

Carnet, (2019), Pojmovnik, <http://www.carnet.hr/tematski/drustvenisoftver/pojmovnik>, (10.5.2019.)

Alexa (2021), <https://www.alexa.com/topsites> (12.2.2021.) monthly-active-facebook-users-worldwide/ (15.2.2021.)

Booking.com (2019). <https://travelpredictions2020.com>, (24.2.2021.) insights/consumer-trends/2018-travel-statistics/, (12.3.2021).

**Prilog 1a** Analiza komunikacije DMO-a najposjećenijih zemalja u svijetu (u 2015.g.) putem *Facebooka*, stanje u travnju 2016 .g.

| Zemlje           | Fanovi / ukupan broj „sviđanja“ | Pratitelji | Frekvencija objavljivanja | Vrsta sadržaja - foto, video, link, tekst, kombinacija           | Ocjena(*) | Prosječan broj komentara po postu |
|------------------|---------------------------------|------------|---------------------------|--|-----------|-----------------------------------|
| Francuska        | 209.000                         | 2008       | 3 puta dnevno             | Kombinacije foto, video, poveznica                               | 4,7       | 6                                 |
| Španjolska       | 1.625.751                       | 2009       | 2 puta dnevno             | Tekst, slike, poveznice, kombinacije teksta i vizualnih sadržaja | Ne        | 90                                |
| Kina             | 13.287                          | 2013       | Jednom dnevno             | Tekst, slike, poveznice, kombinacije s vizualnim sadržajima      | -         | 2                                 |
| Italija          | 387.027                         | 2012       | 2 puta dnevno             | Tekst, slike, poveznice, kombinacije s vizualnim sadržajima      | Ne        | 62                                |
| Turska           | 4.481.837                       | 2014       | 2 puta dnevno             | Slike, kombinacije s vizualnim sadržajima                        | Ne        | 80                                |
| Njemačka         | 1.245.293                       | 2015       | 2-3 puta tjedno           | kombinacije s vizualnim sadržajima, link                         | Ne        | 2                                 |
| Velika Britanija | 3.181.595                       | 2009       | 3-4 puta tjedno           | Slike, video, tekst, kombinacije s vizualnim sadržajima          | 4,5       | 30                                |
| Rusija           | 6.048                           | 2012       | Jednom tjedno             | kombinacije s vizualnim sadržajima (tekst i poveznice)           | 1,5       | 0,8                               |
| Tajland          | 1.107.274                       | 2009       | Jednom dnevno             | kombinacije s vizualnim sadržajima (tekst i slike)               | 4,4       | 10                                |



**Prilog 1b** Analiza komunikacije DMO-a najposjećenijih zemalja u svijetu (u 2015.g.) putem *Facebooka*, stanje u travnju 2016 .g.

|                  | Vrijeme odgovora korisnicima | Najpopularniji status | Broj foto-galerija | Mogućnost rezervacije | Poveznica na web u sekciji „About“ | Statusi koje se referiraju na druge / shares | Prosječan broj dijeljenja statusa | Najviše puta podijeljen status |
|------------------|------------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|------------------------------------|--|-----------------------------------|--------------------------------|
| Francuska        | 0                            | 303                   | -                  | Ne                    | Da                                 | 4  | 17                                | 52                             |
| Španjolska       | 0                            | 1050                  | 1                  | Da                    | Da                                 | 12   | 70                                | 162                            |
| Kina             | n.a.                         | 138                   | -                  | Ne                    | Da                                 | 3  | 6                                 | 15                             |
| Italija          | 0                            | 5700                  | 205                | Ne                    | Da                                 | 15   | 423                               | 1106                           |
| Turska           | 0                            | 848                   | 141                | Ne                    | Da                                 | 0  | 3000                              | 32000                          |
| Njemačka         | 0                            | 138                   | 10                 | Ne                    | Da                                 | 0  | 0                                 | 0                              |
| Velika Britanija | 0                            | 1400                  | 20                 | Ne                    | Da                                 | 13   | 60                                | 260                            |
| Rusija           | 25 min                       | 36                    | 3                  | Ne                    | Da                                 | 0  | 6,5                               | 44                             |
| Tajland          | 0                            | 6.100                 | 1                  | Ne                    | Da                                 | 0  | 232                               | 710                            |

Izvor: izrada autorice

**Prilog 2a** Analiza komunikacije DMO-a najposjećenijih zemalja u svijetu (u 2015.g.) putem *Facebooka*, stanje u ožujku 2021 .g.

| Zemlje                                 | Fanovi / broj „sviđanja“ | Pratitelji   | Frekvencija objavljivanja                           | Tip sadržaja (tekst, slika, video, link ili kombinacija) | Ocjena (*)     | Prosječan broj komentara          |
|--|--------------------------|--------------|---|--|----------------|-----------------------------------|
| Francuska                              | 1.996.723                | 2.000.821    | 1-2 dana  | Kombinacija teksta i vizualnih sadržaja                  | 5              | 26,5 (najkommentiraniji post 363) |
| Španjolska                             | 1.913.951                | 1.925.350    | 1-3 puta dnevno                                     | Kombinacija teksta i vizualnih sadržaja                  | 5              | 6 (max. 33)                       |
| Italija                                | 548.583                  | 570.612      | Tripot dnevno – svaki 2. dan (prosječno 1 x dnevno) | Kombinacija teksta i vizualnih sadržaja                  | 4,9            | 55 (213 max.)                     |
| Turska                                 | 5.295.473                | 5.304.446    | 1-3 puta dnevno                                     | Kombinacija teksta i vizualnih sadržaja                  | Nisu omogućene | 35,2 (80 max.)                    |
| Njemačka                               | 2.789.784                | 2.792.972    | 1 put dnevno  | Slika, kombinacija teksta i vizualnih sadržaja           | Nisu omogućene | 16 (56 max.)                      |
| Velika Britanija                       | 3.329.541                | 3.327.201    | 1-2 dana  | Kombinacija teksta i vizualnog sadržaja                  | Nisu omogućene | 23,5 (82 max.)                    |
| <b>Rusija</b><br>(stranica na ruskom!) | 58.082                   | 60.156 ljudi | 1-5 puta dnevno gotovo svakodnevno (2 x dnevno)     | Kombinacija teksta s vizualnog sadržaja                  | nisu omogućene | 1,33 (4 max.)                     |
| <b>Tajland</b><br>(Thai i Engleski)    | 2.644.128                | 2.656.159    | 2 puta dnevno do svaki drugi dan                    | Kombinacija teksta i vizualnog sadržaja                  | nisu omogućene | 5 (24 max.)                       |

Izvor: izrada autorice

**Tablica 2b** Analiza komunikacije DMO-a najposjećenijih zemalja u svijetu (u 2015.g.) putem *Facebooka*, stanje u ožujku 2021 .g.

|                  | Vrijeme odgovora korisnicima                         | Najpopularniji status              | Foto-galerije | Reze-rtvacija | Poveznica na web | Broj statusa koji se referira na druge / shares | Prosječan broj dijeljenja statusa | Najviše puta podijeljen status |
|------------------|--|------------------------------------|---------------|---------------|------------------|---|-----------------------------------|--------------------------------|
| Francuska        | n.a. upućuju korisnike na <i>web</i> i <i>e-mail</i> | 44 (prosječno 17,3)                | 35            | Ne            | Da               | 0   | 4,5                               | 41                             |
| Španjolska       | n.a. Uvodna pozdrav na Španjolskom                   | 197 (prosječno 86,4)               | 185           | Ne            | Da               | 0   | 16                                | 40                             |
| Italija          | n.a.   | 5700 <sup>5</sup> (prosječno 1494) | 229           | Ne            | Da               | 0   | 247                               | 834                            |
| Turska           | n.a.   | 2100 (prosječno 1106)              | 243           | Ne            | Da               | 0   | 110                               | 355                            |
| Njemačka         | n.a.   | 456 (prosječno 205)                | 10            | Ne            | Da               | 0   | 19                                | 67                             |
| Velika Britanija | Uvodna pozdravna poruka, Špremna pitanja za slanje   | 1300 (prosječno 412)               | 52            | Ne            | Da               | 0   | 33                                | 140                            |
| Rusija           | Nekoliko minuta                                      | 70 (prosječno 33,1)                | 6             | Ne            | Da               | 0   | 8,8                               | 38                             |
| Tajland          | n.a.   | 305 (131,5)                        | 246           | Ne            | Da               | 2   | 18,5                              | 95                             |

Izvor: izrada autorice

<sup>5</sup> Facebook vrši aproksimaciju stotina kad brojke iznose više od tisuću.

## MARKETING COMMUNICATION OF DMOS ON FACEBOOK: PROGRESS TRACKING 2016. Y VS. 2021.

Iva Slivar\*

The advent of social media has marked the WWW (World Wide Web)'s move towards collaboration and collective intelligence, known as Web 2.0. Social networks, which are characterized by concepts such as - viral, conversation, community, interaction, etc. are the most obvious representatives of Web 2.0. The aim of this paper is to explore the key features of marketing communication via Facebook for the tourism market at the national level for selected DMOs in order to learn common and best practices as well as unsuccessful examples, which is the purpose of this empirical research. The method of observation and analysis was used to collect data on the presence and activities of NTOs of the ten most visited countries in the world (according to data available in 2015) on Facebook, where the presence of the official Facebook page was determined and the application was recorded. The additional value of this paper is related to the understanding of the evolutionary dimension of Facebook application - namely, the paper presents a comparison of use in 2016 vs. 2021.

**Key words:** DMO, NTO, Facebook, communication strategy, tourism.

\* Ph.D., Assistant professor, Juraj Dobrila university of Pula, E-mail: iva.slivar@unipu.hr



**DIO II:  
UTJECAJI NA  
DIONIKE I  
ZADOVOLJSTVO  
KORISNIKA**



## GLOBALNA PANDEMIJA I TURIZAM – STAVOVI TURISTIČKIH POSREDNIKA

Jasmina Gržinić<sup>1</sup>, Mirela Sučić Čevra<sup>2</sup>

Svrha ovog istraživanja je ukazati na promjenu turističkog razvoja i utjecaja dionika na destinacije uslijed globalne pandemije. Cilj je analizirati razinu pripremljenosti poslovanja turoperatora u izmijenjenim tržišnim okolnostima. Autorice polaze od hipoteze da turooperatori kroz operativnu pripremljenost osoblja, selektivne oblike turizma i izgradnju povjerenja mogu zadržati klijente i odgovoriti na tržišne izazove. U radu se koristi metoda dubinskog intervjua. Rezultati istraživanja ukazuju na nedovoljnu spremnost javnih politika kao odgovor na krizu uzrokovanu globalnom pandemijom kao i nedovoljnu podrška javnog sektora. Zaključci istraživanja dionika odabranih destinacija upućuju na povratak putnika tradicionalnim oblicima turizma što ide u prilog turoperatorima. Doprinos ovog istraživanja su preporuke postupanja za turističke posrednike u cilju prilagodbe poslovanja klijentima i razvoja novih (fleksibilnijih) poslovnih modela.

**Ključne riječi:** turooperatori, globalno okruženje, dionici, prilagodbe.

---

1 Redovita profesorica, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, e-mail: jasmina.grzinic@unipu.hr

2 Dr.sc., generalna direktorica za Istočnu Europu, turoperator *Kuoni Tumlare*, e-mail: mirela.sucic@kuonitumlare.com



## 1. UVOD

Istraživanje predstavlja transfer tradicionalnih obilježja poslovanja koja su obilježila prošlost agencijskog poslovanja (ekspertiza, sigurnost, briga o putniku) na nove uvjete globalnog turističkog tržišta. Promjena afiniteta putnika zahtjeva prilagodbe od strane posrednika i dionika u lancu distribucije. Globalna pandemija je još više istaknula privilegiju korištenja *online* sustava za potrebe putovanja ili planiranja istih za budućnost. Turoperatori su se našli pred izazovom pripremljenosti za nove tržišne izazove s aspekta sigurnosnih protokola kao odgovor na krizu, te izgradnju povjerenja kroz transparentnost poslovanja i komunikaciju s klijentima.

Rad je podijeljen u dva dijela. Prvi dio je prikaz obilježja turističke potražnje i analiza uloga svjetskih i regionalnih organizacija u turizmu u uvjetima pandemije. Drugi dio rada je kvalitativno istraživanje stavova dionika o turoperatorskom poslovanju u vrijeme pandemije i analiza prilagodbe dionika u skladu s globalnim trendovima turističkog tržišta.

Korištene istraživačke metode u ovom radu su metoda analize, sinteze i dubinskog intervjua. Rezultati dubinskog intervjua ukazuju na nekoliko barijera. Prvo ograničenje je teškoća prilagodbe zbog velikog utjecaja globalne zdravstvene krize na etičnost u turizmu, u smislu razvoja nelojalnih aktivnosti radi tržišnog opstanka. Drugo ograničenje je nedostatak transparentnosti i sveobuhvatnosti mjera od strane javnog sektora. Tako su se turoperatori našli u situaciji nepripremljenosti zbog naglog dolaska krize i tržišne orijentacije poglavito na inozemna tržišta. Treće ograničenje je smanjenje raznovrsnosti ponude što predstavlja veliku barijeru razvoju lokalnih zajednica.

Buduća istraživanja ove problematike trebala bi biti fokusirana na unaprjeđenje kvalitete i izvrsnosti u lancu distribucije kao i na inovacije. Rezultati istraživanja ukazuju na potrebu unificiranja pravila postupanja u uvjetima kriza (prihvatanja sigurnosnih i drugih protokola i osposobljavanja zaposlenika za iste).

## 2. TEORIJSKE SPOZNAJE O PROBLEMU ISTRAŽIVANJA

Iako je tema tržišno iznimno aktualna problematika turoperatorskog poslovanja nije dovoljno istražena u hrvatskoj znanstvenoj literaturi. Rijetka su istraživanja vezana uz krizu turoperatorskog poslovanja (Čavlek, 2002, Perl, Israeli, 2011, Rääkkönen, 2014, Tuclea et al., 2014). Turističko posredovanje se uglavnom smješta u širi kontekst promatranja prilagodbi tvrtki u turizmu.

Brojni autori svojim istraživanjima ukazuju na potrebu analize kriznih stanja u prošlom, a posebice tekućem razdoblju (McKercher, Chon, 2004, Reisinger, Mavondo 2005, Yang, Chen, Zhang, 2020, Gretzel et al. 2020, Folinas, Metaxas, 2020, Kumar, Nafi, 2020, Korinth, Ranasinghe, 2020), dok su posebice zastupljena istraživanja o utjecajima pandemije u zemljama visoko ovisnima o turizmu (Nair, Sinha, 2020), Wachyuni, Kusumaningrum (2020), Baum, Thi Thanh Hai (2020). Pojedini autori ukazuju na činjenicu da neke segmente poslovanja u vrijeme kriza treba detaljnije analizirati dok druge manje, tj. da se postupanja ne mogu unificirati za sve dijelove ekonomije (Zenker, Kock, 2020). Pri tome, Mair, Ritchie i Walters (2014) istraživanjem dokazuju da u vrijeme kriza dolaze do izražaja nedostaci u poslovanju s aspekta partnerskih odnosa dionika zbog nedostatka komunikacije istih. Perl i Israeli (2011) ističu da je potrebno krizni menadžment budućnosti prilagoditi kroz četiri kategorije postupanja: marketing, zadržavanje, ljudski resursi, državna pomoć, te dokazuju jaz između koje menadžeri pridaju različitim praksama i intenziteta upotrebe. Nadalje, brojni autori ističu da zanemarivanje proaktivnog i holističkog pristupa u planiranju turističkih tvrtki dovodi ne samo do nedostatka povjerenja klijenta nego i do izostanka ekonomskih koristi u slučaju globalnih kriza (Kavousy, Royaei, Ebrahimpour, 2009). Čavlek (2002) povezanost turoperatora s imidžom destinacije potvrđujući važnost utjecaja istih na međunarodne turističke tijekove. Kriza (ekonomska, financijska i bilo koja druga) izaziva menadžere na ponovno otkrivanje uloga strategija, pronalaženje novih načina stvaranja vrijednosti za kupce i preispitivanje konkurentske prednosti (Tuclea et al., 2014).

Sučić i Gržinić (2020) opisuju moguće propuste u primjeni protokola sigurnosti turističkog posredništva s aspekta transparentnosti i kontinuiteta provođenja kao i nedovoljnog fokusa nacionalne politike i promocije

na zadržavanje klijenata, dok Burini (2020) te utjecaje analizira i kroz širi obuhvat posljedica nesnalaženja tijekom krize na teritorije i lokalne zajednice. Prema Škare, Riberio Soriano i Porada Rochoñ (2020) podrška privatnog i javnog sektora mora biti koordinirana kako bi se osigurala izgradnja kapaciteta i operativna održivost turizma tijekom 2020.-2021.

Druga skupina istraživanja u turističkom posredovanju odnosi se na povezivanje ponuda s doživljajnim iskustvima klijenata (svjesnost o definiranju izbora klijenata) kao mogući oblik izlaska iz kriznih stanja (Olivia et al., 2011, Rääkkönen, 2014, Ryan, 2015, Nair, Sinha, 2020, Romagosa, 2020). Djurašević (2014) zaključuje rezultatima istraživanja da turoperatoru svoje strategije moraju prilagoditi novim tržišnim uvjetima, koristeći prednosti informacijske tehnologije u dizajniranju tematskih programa koji će turistima omogućiti da uoče lokalne vrijednosti i izraze individualnost u potrazi za autentičnim iskustvima.

Sugeriraju se brojni načini prilagodbe turoperatora i turističkih agencija u vremenima neizvjesnosti kroz razvoj specijalizacija u selektivnim oblicima turizma, posebice avanturističkom, kulturnom i održivom turizmu kao pokretačima turizma u regiji (Gunn 1972, Fyall et al., 2008, Sand, Gross, 2019). Prilagodbe se od strane istraživača sugeriraju i kroz pojačane uloge destinacijskih menadžment kompanija (DMC-a) u regionalnoj promociji (Magaš, Bašan, 2007, Pearce, 2015, Fedyk, 2018).

Temeljem istraženih teorijskih doprinosa može se zaključiti da su se istraživanja mijenjala kroz navedena vremenska razdoblja. Prvotno su bila fokusirana na krizna stanja u turizmu s općenitim uputama za postupanje svih da bi zbog učestalosti kriza i promjena okruženja bila sve više usredotočena na specijalizirane ponude, doživljaje klijenta i partnerstva dionika. Također, sugerira se holistički pristup planiranju u cilju povećanja povjerenja klijenta i ostvarenja ekonomskih koristi za tvrtke.

U 2020. godini dostupno je više istraživanja fokusirano na ponašanje u vrijeme krize po regionalnom principu. Isto ukazuje na promjenu paradigme planiranja vezano uz krizne situacije. Analizom dosadašnjih istraživanja također se uočava nedostatak javnih politika u turizmu i koordinacije javnog i privatnog sektora.

U daljnjem se tekstu opisuju promjene u ponašanju turističke potražnje, te analiziraju aktivnosti i stavovi ponude tijekom globalne pandemije.

### 3. TRŽIŠNI TRENDOVI U UVJETIMA GLOBALNE PANDEMIJE

Turizam koji izaziva prenapučenost destinacija postaje podcijenjeni turizam gradova i zemalja u međunarodnom turizmu. Destinacije u kojima su se turistički tijekovi intenzivirali do razine održivosti ili preko nje (Venecija, Amsterdam, Berlin, Barcelona) počinju razmišljati o strategijama upravljanja u novom vremenu kako bi izbjegli probleme budućeg uništenja resursa zbog prenapučenosti prostora.

Tehnologija je donijela nova iskustva za klijenta, ali i potaknula dionike ponude na djelovanje (proaktivni pristup i inovacije). Pri tome se i dalje koriste usluge eksperata unutar sustava (turistički profesionalci, *start-up* inicijative) kako bi se stvorila konkurentska prednost u odnosu na druge modele usluživanja diljem interneta. Amazon je razvio *brand* virtualnih tura (*Amazon Explore*) i time pridobio dio turističke potražnje u vrijeme pandemije za buduća razdoblja. Međunarodna organizacija festivala i događaja (IFEA) propisala je da je u pripremi i održavanju događaja kroz naredni period važno osigurati tri koraka: higijena, upravljanje hitnim situacijama i traženje kontakata te socijalna distanca.

Više nije samo bitno organizirati fizički događaj već i onaj hibridni i virtualni. Kupci cijene ugodu, te im je kroz ponude potrebno vratiti samopouzdanje kroz sigurnost i pristup. Turoperatori vrše tržišnu multisegmentaciju i istražuju tržišta kako bi bili sigurni u prave sklonosti i ponašanja klijenta. Praćenje pokazatelja postupanja klijenata u određenim situacijama, osim samo preferencija značajno umanjuje jaz između očekivanog i realiziranog doživljaja. Nadalje, cijena nije više dominantni faktor utjecaja na turističku potražnju. Potonje opisani trendovi izazivaju turoperatore na unaprjeđenje planova i strategija (Tablica 1).

**Tablica 1** Različite perspektive turističkih ponuda u vrijeme krize

| Obilježja ponuda   |  |
|--|--|
| Odmorišni turizam  | Poslovni turizam   |
| Prilagodba ponudama koje nude veću mogućnost slobode i distance.     | Smanjenje zarada zrakoplova, turoperatora i hotelskih tvrtki (spor oporavak unatoč pomoći država). |
| Rast preferencije posjeta rodbini i prijateljima.                    | Sporiji tržišni oporavak (preferencija rada od kuće).  |
| Popularizacija blizine regije i dolaska osobnim vozilom.             | Oporavak ovisan o blizini odredišta, razlozima putovanja i stanju sektora.                         |
| Razvoj ponuda (aktivnosti, obilasci, avanture).                      | Poslovna putovanja B2B prolaze spori oporavak.   |
| Prilagodba kraćem vremenu planiranja (početna pretraga - putovanje). | Putovanja unutar zemlje se teže oporavljaju.   |
| Cijena nije dominantna tržišna strategija.                           | Potrošnja je još uvijek niska i neizvjesna za ovaj tip turizma.                                    |

Izvor: Vlastita izrada prema <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights>

Turoperatora koji su se brzo prilagodili (npr. JTB Corp.) preuzeli su WTTC certifikat *SafeTravel*, uskladili svoje aktivnosti i time jamče sigurnost putovanja kroz standardizaciju usluge. Implementacija sigurnosnih protokola promovira se i provjerava kod dobavljača i partnera. Primjerice, vezano za sigurnost plaćanje usluga. Digitalna plaćanja današnjice su *Apple Pay*, *Google Pay*, *Paypal*, *WeChat Pay*, *AliPay* i ostale platforme. Promjenjivost okoline može biti izazov za buduća bolje pripremljena stanja. Turoperatora pronalaze „fina balans“ između ljudskog kontakta (koji ih povijesno određuje) i tehnološkog utjecaja. Naime, svjesni su da se ponašanje potrošača neće trajno promijeniti, u smislu navika, afiniteta i želja, a na ovaj je način moguće zadržati preferenciju marke i u nepredvidivim okolnostima vezano za mobilnost.

**Tablica 2** Turoperatorske inicijative

|  |  |
|--|--|
| Tržišni trendovi                                   | Strategije posrednika  |
| Održivi turizam                                    | Održive turističke inicijative (zeleni paketi ponuda).   |
| Digitalni nomadi                                   | Analiza sklonosti i ponašanja klijenta radi prilagodbe ovoj rastućoj tržišnoj skupini.   |
| Regionalni turizam                                 | Razvoj partnerstava u lancu distribucije i zajedničkih ponuda s dionicima destinacija.   |
| Digitalni nomadi                                   | Ponuda objekata i prostora za obavljanje poslovnih aktivnosti. Povezivanje korisnike <i>online</i> i <i>offline</i> . Mogućnost dolaska vlastitim automobilom i rekreacija na otvorenom.   |
| Virtualne ponude                                   | <i>Online</i> ponude putovanja prema željama klijenata, Razvoj <i>online</i> turističkih iskustava, samoposlužni kiosci, razvoj virtualnih tura, a u skladu s protokolima sigurnosti i razvijanja povjerenja.  |
| Sigurnost i osjećaj ugone                          | Certifikat <i>SafeTravel</i> , promocija i provjera implementacije protokola, osiguranje informacije o zdravlju, sigurnost u tržišnu marku.  |
| Specijalizirane ponude (turoperatori specijalisti) | Upravljanje ljudskim resursima; koriste ekspertizu, iskustvo vještine i sposobnosti kadrova koje su godinama predstavljale komparativnu prednost radi održavanja tržišne pozicije. Kvaliteta bazirana na stručnosti, povjerenju, sigurnosti, odanosti i tradiciji. |

Izvor: izrada prema *The phocuswright online conference*, Key conclusions, 11-12. november, 2020, <https://www.phocuswrightconference.com>

Prema istraživanjima azijskog tržišta gotovo 82 % ispitanih turoperatora se tek privikava na hibridno poslovanje svjesni toga da sustav stalno traži unaprjeđenje (STB, 2020). Ipak, brzo su prihvatili trend pretvaranja kratkih u dulja putovanja motivirana posljedicama pandemije (posao na daljinu, bijeg iz grada, izolirana mjesta, povratak prirodi).

Besplatni *Wi-Fi* ili neometani postupak prijave, sigurno bi mogao utjecati na ponašanje rezervacija u budućnosti. Ipak, istraživanja ukazuju da su cijena, lokacija i tržišna marka, uvijek važniji adut nad bilo kojim drugim (*Skift research*, 2020). *Web* stranica (prezentacija) razvija se s obzirom na posebne tržišne uvjete (transparentnost, ažuriranost i korisnost informacija) što može biti puno korisnije od samog ulaganja u tehnološke inovacije. Turoperatori prate djelovanja konkurenata (*Airbnb*, *Expedia*), dakle turističkih servisa i *online* agenata (OTA-e). Brza reakcija na tržišne promjene, te predlaganje inicijativa ili njihovo brzo prihvaćanje povećava osjećaj zaštite gosta i domaćina, te mogućnosti korištenja tržišnih prilika prije drugih. Turoperatori će morati razvoj usmjeriti vodeći računa o ovim

izazovima, te surađivati s hotelijerima i sudionicima u lancu distribucije koji zadovoljavaju potrebe današnjih potrošača.

#### **4. GLOBALNI PROTOKOLI POSTUPANJA**

Uvidom u raspoložive informacije znanosti i struke uočava se da po ovom pitanju značajno doprinose djelovanja svjetskih i regionalnih organizacija u turizmu (WTTC, IAAPA, ATTA, UHPA i dr.). Svjetska organizacija za turističke atrakcije (IAAPA) i Svjetsko turističko vijeće (WTTC) formirali su protokol kao okvir za razvoj turizma u specifičnim uvjetima. Nacionalna udruga putničkih agencija (UHPA) daje priopćenja o postupanju u vrijeme COVID-19 stanja. Novi niz prilagođenih mjera predstavlja obnovu povjerenja potrošača, smanjenje rizika i povratak na sigurna putovanja promovirajući atrakcije i avanturistički turizam (WTTC: 2020). U daljnjem su tekstu prikazani globalni protokoli postupanja vezano za dionike avanturističkog turizma i turističkih atrakcija s kojima su posrednici partneri.

**Tablica 3** Globalni protokoli postupanja (1-4)

|  |  |
|--|--|
| Opće upute za dionike  | 1. Pripremljenost operacija i osoblja  |
|  | Atrakcije.   |
| Dobivena licenca od lokalne uprave.  | Procijenjene mogućnosti dostave rublja i obroka za osoblje.                                |
|  | Vizualni tlocrti i raspored.   |
| Akcijski plan / kontrolni popis za kontrolu infekcije COVID-19.  | Stvorene i implementirane smjernice za osoblje (opća spremnost).                           |
|  | Avanturistički turizam.  |
| Suradnja samo s dobavljačem i partnerima s istim protokolima.  | Procjena rizika svake avanture.  |
|  | Aktivnosti za utvrđivanje potrebnih mjera.   |
| Upotreba nove tehnologije kako bi se omogućila automatizacija.   | Zacrtna područja s visokim prometom i promocija.   |
|  | Lakše fizičko distanciranje.   |
| Održavanje fizičke udaljenosti tijekom rada.   | Zdravstvene projekcije za osoblje i goste.   |
|  | Osiguranje opreme za osobnu zaštitu osoblja.   |
| Poboljšanje protokola čistoće i dezinfekcije te istraživanje različitih mogućnosti operacionalizacije. | Osiguranje informacija osoblju o ograničenjima putovanja i postupcima.                     |
|  | Predstavljen plan za hitne slučajeve COVID-19.   |
| 2. Omogućiti sigurnost iskustva (avanturistički turizam i atrakcije)                                   |  |
| Avanturistički turizam.  | Turističke atrakcije.  |
| Provedeni kupčevi procesi uključujući informacije o gostima i smanjujući fizički kontakt.              |  |
| Korištenje opreme.<br>Osigurana razina težine aktivnosti koja ne prelazi sposobnost i vještina gosta.  | Zdravstvene provjere, smanjen kontakt licem u lice.<br>Digitalne transakcije i ulaznice..  |
| 3. Izgradnja povjerenja (transparentnost i komunikacija)   |  |
| Avanturistički turizam.  | Turističke atrakcije.  |
| Integrirati tehnologiju.   | Rješavati izazove poput otkrivanja novih slučajeva .                                       |
| Upotreba vremenskih intervala radi smanjenja gužvi.  | Reagirati u situacijama u kojima se gosti ne pridržavaju pravila.                          |
| Medicinske službe.   | Dijeliti protokole i / ili razvijati aktivnosti za smirivanje situacija u slučaju potrebe. |
| 4. Provedba naprednih politika (poticaji sektoru i stimuliranje potražnje).                            |  |

Izvor: WTTC protocol, *Safe Travels: Global Protocols & Stamp for the New Normal*, <https://wtcc.org/COVID-19/Safe-Travels-Global-Protocols-Stamp>.



Globalna udruženja turoperatora kao i ona Europe (ETOA, ECTAA) podržala su odgovorno (zdravo i sigurno) postupanje pri realizaciji turističkih ponuda diljem svijeta. Zemlje prisvajaju ST model poslovanja (*Safe travel*) kao oznaku WTTC-a koja jamči sigurnost. Istu nadograđuju na nacionalnoj razini. Podržale su protokole i kroz brojne druge aktivnosti npr. ETOA kroz *Corona hub*. Isto se provodi radi optimizacije kvalitete isporuke i obučenosti osoblja za nove uvjete u poslovanju. Novi uvjeti bi ih trebali pripremiti za istovjetno postupanje u izvršenju zadataka kroz podršku informacijama i alatima u cijelom lancu opskrbe, uz praćenje dobrobiti osoblja u cijelom procesu. Radi osiguranja doživljajnog iskustva (izostanak osjećaja nesigurnosti, izigranosti, nelagode i dr.) potrebno je ustaliti praksu saniranja, dezinfekcije i čišćenja, kao i smanjiti ograničenja kapaciteta sudionika za aktivnosti. Klijentima je potrebno pružiti jasnu, dosljednu i ažurnu komunikaciju o novom zdravlju i higijeni, te o protokolima postupanja. Stoga je o istima potrebno informirati prije i tijekom putovanja. Protokolarni stupovi WTTC-a razvijeni u suradnji s brojnim organizacijama (WHO, ECDC i CDC) prikazani su Tablicom 4.

**Tablica 4** Globalni protokoli u vrijeme pandemije – Turoperatori (detaljni prikaz uputa WTTC-a)

| Naziv mjere   | Postupanja   |
|---|--|
| Pripremljenost operacija i osoblja                    | Dozvola za ponovno otvaranje, plan prevencije COVID-19 (informiranje), primijenjeni protokoli i smjernice za zdravlje osoblja (uključujući i suradnike npr. turističke vodiče), fizička udaljenost, integrirane tehnologije (beskontaktno plaćanje, napredne ulaznice, vremenski ograničeni unos, manje grupe), istovjetni zdravstveni i higijenski protokoli s dobavljačima, partnerima i prema gostima, redovito praćenje dobrobiti članova tima (smjernice UNWTO i lokalnog zakonodavstva). |
| Sigurnost iskustva                                    | Informacije o gostima i minimiziranje fizičkog kontakta, suradnja s dobavljačima (pojačana sanitarna sigurnost, dezinfekcija i dubinsko čišćenje), najbolje prakse za prijevoznike i vozila koja se koriste, partnere i dobavljače, uključujući trgovine, izložbene prostore, restorane, mjesta za degustaciju i muzeje, predstave, kazališta, koncertne dvorane i dr.   |
| Izgradnja povjerenja (transparentnost i komunikacije) | Pružanje kupcima jasne, dosljedne i ažurne komunikacije, smjernice za goste prije putovanja, obavijest gostima o dostupnoj podršci, suradnja s medicinskim/putničkim osiguravajućim društvima, promocija aplikacije za traženje kontakata (ako to zahtijeva lokalno zakonodavstvo).  |
| Provedba naprednih politika (poticaji sektoru)        | Suradnja s industrijom i drugim vladama (razvoj i najava novih pravila za prekogranično putovanje), pružanje financijskog olakšanja sektoru putem bespovratnih sredstava i smanjenjem poreza, naknada za poticanje potražnje, stvaranje poticaja i pružanje izravne potpore za poticanje putovanja i turizma, poboljšanje promocije odredišta kako bi povećali potražnju na domaćem i međunarodnom tržištu, razmatranje olakšavanja viznog režima i ukidanje viza za putnike.                  |

Izvor: Izrada autora

Turoperatori mogu unaprijediti odredišta i promociju aktivnosti u novo stvorenim uvjetima poslovanja. Suradnja unutar sektora putovanja i turizma postavlja se kao prioritet postupanja. Prema dostupnim podacima djelovanja turističkih posrednika u vrijeme pandemije trebaju biti usredotočena na četiri glavne komponente, i to: (1) koordinirani pristup dionika destinacije i transparentni pristup, (2) pozivanje na protokole sigurnosti i postupanja kao i potvrda povjerenja kroz konzistentnost primjerene i pozivanje na međunarodne institucije, (3) komunikacija i marketing s klijentima, (4) zalaganje za politike koje pridonose oporavku i potporu Vladinim mjerama oporavka.

Utjecaj krize na poslovanje turoperatora, ali i partnera u lancu distribucije ispitano je na dionicima u hrvatskom turizmu. Rezultati su prezentirani u nastavku rada.

## 5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 5.1. DUBINSKI INTERVJU

Za potrebe istraživanja proveden je dubinski intervju. Složenost problema istraživanja uvjetovala je polu-strukturirani intervju s ekspertima turističke prakse, a s ciljem dobivanja uvida u primjenu protokola WTTC-a s aspekta operativne pripremljenosti, sigurnosti sustava, transparentnosti i naprednih politika. Ovaj tip istraživanja odabran je zbog geografske udaljenosti sudionika (različite hrvatske regije), te jedinstvenih znanja i vještina radi prikupljanja stavova o specijaliziranoj temi interesa (De Leeuw, Nicholls, 1996). Obuhvaća najčešće 6-10 osoba (Čendo Metzinger, Toth 2020;35). Ovim istraživanjem je obuhvaćen uzorak od 8 stručnjaka iz područja turizma (turistički posrednici, turistička atrakcija i udruga). Uzorak je odabran temeljem tri glavne komponente: (1) uključenost dionika u turistički sektor, (2) poznavanje trendova i izazova turizma, (3) stečenog iskustva na radnom mjestu. Ispitanicima su postavljena pitanja po načelu od općeg prema pojedinačnom kako bi ih se zainteresiralo za problem i dobilo valjane povratne informacije. Iznošenje stavova odnosilo se na utjecaje krize na poslovanje tvrtki i identifikaciju poduzetih mjera, provedbu protokola i reakcije javnog sektora kao i tipove turizma na koje je kriza najviše utjecala. S obzirom na složenost problematike istraživanja okupljeni su profesionalci sa znanjima i vještinama iz turističkog posredovanja kao i onima koji sudjeluju u povezanim aktivnostima (hotelijer i upravitelj turističke atrakcije). Dubinski intervju bio je pogodna tehnika i zato što su ispitanici izuzetno zaposleni, te je efikasnost istraživanja putem ove metode bila veća u odnosu na istraživanje putem fokus grupe. Autorice ovog rada su ujedno i ispitivači, kvalificirani u poslovima posredovanja (znanstvena i stručna ekspertiza).

Razgovor s ispitanicima (menadžeri u turizmu) proveden je putem Zoom aplikacije u unaprijed dogovorenim terminima (tijekom siječnja i veljače 2021. god.). Ispitanicima su bila usmjerena sljedeća pitanja:

**1. Utvrdite utjecaj krize na poslovanje i identificirajte koje ste početne mjere poduzeli?**

**2. Koje su političke promjene nastupile zbog pandemije i ukažite na razinu reakcije i pomoći politike i protokola realnom sektoru?**

**3. Koji su tipovi turizma na koje je kriza najviše utjecala i koji bi se mogao najbrže oporaviti? Utječe li kriza na etičnost u turizmu?**

**4. Da li postoje dugoročni utjecaji krize na turizam?**

**5. Kako predviđate trendove u turizmu budućnosti (obrasce ponašanja dionika)?**

Dionike su činili domaći i inozemni predstavnici struke. U Tablici 4. prikazana je struktura ispitanika, njihove funkcije i regionalna pripadnost. Ispitanike čine 7 nacionalnih predstavnika i 1 inozemni.

**Tablica 4** Sudionici istraživanja

| Dionici  | Destinacija | Tvrtka                                    |
|--|-------------|---|
| Hotelijer i udruga (direktorica i predsjednica)                    | Zagreb      | Hilton Hoteli Zagreb<br>Udruga hotelijera |
| Turoperator (direktor)   | Varšava     | Tumlare Corporation Poljska               |
| Turistička agencija (vlasnik)                                      | Zagreb      | Ban Tours                                 |
| Turistička atrakcija; žičara u Dubrovniku (direktor)               | Dubrovnik   | Excelsa                                   |
| Turistička agencija (direktor i vlasnik)                           | Zagreb      | Mandi Tours                               |
| Turistička agencija (vlasnik i direktor)                           | Split       | Calvados Club                             |
| Turoperator (Član Uprave i direktor sektora nabave i rent a car-a) | Pula        | Uniline                                   |
| Turistička agencija (vlasnik i direktor)                           | Medulin     | Nova Tours                                |

Izvor: Izrada autorica

Ispitivanje svakog kandidata trajalo je 30 minuta. U prvom dijelu se razgovor odvijao odgovorom ispitanika na pitanje bez prekidanja. Drugi dio ispitivanja uključivao je detaljnija pojašnjenja relevantnih elemenata prvog dijela, s ciljem ispitivanja pozadina problema istraživanja. Potom se izvršio prijepis prikupljenih podataka i izrađeno analitičko izvješće o rezultatima provedenog istraživanja.

## 5.2. REZULTATI ISPITIVANJA DIONIKA

Provedeno kvalitativno istraživanje provelo se vođenjem zapisa (transkripta) na temelju kojeg se izradilo analitičko praćenje (izvješće). U daljnjoj tablici je dostupan pregled podcijelva istraživanja, iskaza dionika o stanju na turističkom tržištu i provedbi protokola, zajedno s napomenama uz svako pitanje.

**Tablica 5** Analitički prikaz (mišljenja ispitanika)

| Tematske kategorije intervjuja  | Sinteza odgovora kroz analizu transkripata intervjuja   | Napomena  |
|---|---|---|
| Q1: Covid kriza   | <p>Bez obzira na područje djelovanja, sudionici opisuju nagli dolazak krize. Svi dionici su u svojim aktivnostima poglavito usmjereni na inozemna tržišta, čime je utjecaj krize uslijed zatvaranja, povećan.</p> <p>Obalne turističke agencije ukazuju na brojne probleme i to u vidu komunikacije s vlasnicima raznih prijevoznih sredstava (brodova, <i>jet ski-a</i>, <i>rent-a-car-a</i>, motora i sl.) čije usluge također prodaju u agenciji. Prosječan pad aktivnosti i prihoda je 70-95% u odnosu na raniju godinu. Prve mjere odnose se poglavito na optimizaciju troškova, njihovo minimiziranje, a tek kasnije na uvođenje dodatnih aktivnosti za umanjenje negativnog učinka.</p> <p>Agencije koje posluju sa starim gostima nisu naplaćivale rezervaciju sve do samog dana dolaska.</p> <p>Turoperator su težili osigurati visoku razinu zaposlenosti s kvalitetnim kadrom kako bi se omogućio što brži oporavak, provodili digitalizaciju, prilagodili radne procedure i poslovne procese.</p> | <p>Razlika odgovora jedne ispitanice čija je aktivnost vezana za multinacionalnu kompaniju, gdje se za razliku od ostalih ispitanika, uočava interna podrška u informacijama, uputama i usklađenosti aktivnosti i početnim mjerama za ublažavanje krize.</p> <p>Jedan ispitanik ističe pozitivnim vrijeme provedeno na bolje upoznavanja suradnika i fokus na zapostavljene aktivnosti koje bi omogućile rast nakon krize. Jedna obalna agencija izričito navodi da im je razgovor s klijentima (uglavnom onima koji poznaju njihov rad) puno pomogao u trenutnoj situaciji (otvorenost komunikacije). <i>Incoming</i> turoperator ističe pad prodaje u segmentu tura i MICE-e, individualnim putovanjima u daleke destinacije, te <i>rent-a-car</i> segmentu uslijed ukidanja zračnih linija i nemogućnosti gostiju u ostvarenju planiranih putovanja. Također, navodi sljedeće mjere: identifikacija i procjena rizika, razvoj novih prilika, različiti poslovni modeli i način rada, profesionalno usavršavanje, jasni protokoli ponašanja kao posljedice pandemije (u samom operativnom vidu poslovanja djelatnici su podijeljeni u timove radi veće sigurnosti, osiguran je rad od kuće, slijedile su se upute i preporuke Stožera civilne zaštite).</p> |
| Q1 (cilj): utvrditi utjecaj krize na poslovanje i identificirati početne poduzete mjere |   |   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>Q2: Protokoli i javni sektor</p> <p>Q2 (cilj):<br/>                 analizirati promjene politike uzrokovane pandemijom i razinu reakcije i pomoći politike i protokola realnom sektoru</p>   | <p>Ispitanici ocjenjuju reakcije javnog sektora negativno ili sa sumnjom i koriste termine: netemeljitost, nepripremljenost, nepravda, itd.</p> <p>Većina ih je upoznata s nacionalnim politikama, ali ima vrlo malo povjerenje u pozitivne učinke istih.</p> <p>Nedostatak transparentnosti i sveobuhvatnosti mjera te pravovremena komunikacija istih, provlači se kroz odgovore ispitanika.</p> <p><i>Incoming</i> turoperator smatra da je pomoć države pravovremena i nadalje potrebna. Prednosti vidi u: zaposlenju kvalitetnog kadra i podršci dok traju otežani uvjeti poslovanja.</p>   | <p>Stav prema nacionalnim politikama je sličan kod hrvatskih i stranog ispitanika.</p> <p>Jedan ispitanik predlaže konkretnu mjeru koja bi segmentirala i prilagođavala mjere različitim razinama aktivnosti i tipova dionika tržišta.</p> <p>Pojedini ispitanici ističu kreiranje vlastitih protokola temeljenih na javnim protokolima kao garanciju kvalitete.</p> <p>Jedna obalna agencija ne računa na pomoć od strane lokalne zajednice i kritizira zanemarivanje od iste (npr. smanjenje davanja).</p> <p>Ispitani turoperator priliku vidi u odobrenju Europske komisije za program državnih potpora za poduzetnike u sektorima turizma i sporta, te najavi Ministarstva turizma i sporta da će značajna sredstva biti osigurana za poduzetnike svih veličina.</p>                                |
| <p>Q3: Covid i turizam</p> <p>Q3 (cilj):<br/>                 utvrditi tipove turizma na koje je kriza najviše utjecala i koji će se tip turizma najprije oporaviti. Također se nastoji identificirati utječe li kriza na etičnost u turizmu</p> | <p>Procjena ispitanika se odnosi na relativno skori oporavak prvenstveno tuzemnog turizma, a onda turizma u granicama Europe. Također se naglašava važnost blizine emitivnog tržišta i načina dolaska u destinaciju (automobil).</p> <p>Sudionici procjenjuju povratak odmorišnog segmenta (nautički turizam) kao i djelomični povratak poslovnih putovanja dok se za MICE segment očekuje dugogodišnji oporavak.</p> <p>Ispitanici jednoglasno ocjenjuju veliki utjecaj pandemije na etičnost u turizmu i općenito tržišnim odnosima, osobito malih i srednjih dionika tržišta koji će pribjegavati nelojalnim aktivnostima radi opstanka na tržištu.</p> | <p>Jedan ispitanik predviđa opstanak velikih globalnih dionika turističkog tržišta koji će u velikoj mjeri prekinuti raznovrsnost tržišne ponude, što može predstaviti veliku barijeru brojnim lokalnim zajednicama.</p> <p>Obalna turistička agencije ukazuje na zadržavanje potražnje za kućama (vilama) za odmor. Ista ukazuje na prisutnost “cjenikanja” od strane potražnje zbog nastale situacije i to u znatno većoj mjeri nego prije. Gosti smatraju u sve većoj mjeri da su turističke agencije postale očajne i da će pristati na bilo kakvu ponudu gosta samo da dođe do sklapanja rezervacije.</p> <p>Ispitani turoperator ističe nužnost primjene najviših standarda etičnog poslovanja, korporativne kulture i usklađenosti s propisima, te vođenje vlastitog poslovanja tim načelima.</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>Q4: Covid i utjecaji</p> <p>Q4 (cilj):<br/>                 utvrditi da li postoje dugoročni utjecaji krize na turizam</p>            | <p>Utjecaji Covida-19 su kratkoročni ili srednjeg roka. Sudionici vjeruju u povratak fizičkog kontakta i tradicionalnih turističkih oblika i aktivnosti.</p> <p>Element sigurnosti je jedan od najviše identificiranih utjecaja dugoročno, te uvođenje trajnih protokola vezanih za procijepljenost, higijenu i zdravstvene standarde.</p> | <p>Jedan ispitanik daje naglasak na duža i rjeđa putovanja te fokus na ekologiju, te promociju organske proizvodnje kao temelj dugoročno održivog turizma.</p> <p>Jedna turistička agencija ukazuje na lakšu prilagodbu manjih tržišnih dionika, iako ističe da je kriza sve dionike znatno pogodila. Turoperator ističu ranjivost s aspekta financija, oporavka i opremljenosti kadrom.</p> |
| <p>Q5: Budući trendovi i predviđanja</p> <p>Q5 (cilj):<br/>                 predvidjeti trendove i obrasce ponašanja dionika turizma</p> | <p>Fokus na kvalitetu, odmak od masovnog i statičnog, individualna odgovornost sudionika turizma, orijentacija na one visoko profitabilne tržišne segmente, optimiz. iskorištenosti kapaciteta, kvalitetan “back up” plan, stalna prilagodba radi valjane pripreme za moguće nove buduće krizne situacije.</p>                             | <p>Jedan ispitanik upućuje na trend virtualnih tura kao oblik pripreme za realna putovanja ili za određenu zamjenu tradicionalnih fizičkih oblika istih.</p> <p>Obalni agent smatra da će oporavak trajati dvije do tri godine dok se i samo ponašanje turista i svih sudionika u globalnom turizmu ne normalizira.</p>  |

Izvor: Izrada autorica

Rezultati istraživanja i analiza iskaza ispitanika upućuju ne samo na njihove stavove, već i na obrasce ponašanja.

## 6. DISKUSIJA

Dubinski intervju proveden je s 8 dionika turizma, ekspertima područja. U otvorenim i neformalnim dijelovima razgovora, tj. kako je razgovor odmicao uočava se negativan stav prema razvoju pandemije, ali i nemogućnosti kontroliranja iste, te određen strah od nepoznatog i ograničenoj sposobnosti procjene razvoja trendova. Bez obzira na lokaciju ili okvir djelovanja sudionika, negativno se ocjenjuje dosadašnja razina spremnosti javnih politika na odgovor na krizu i uočava se očekivana veća podrška javnog sektora. Analiza odgovora ustvrdila je i predviđanje povratka većini tradicionalnih oblika turizma, ali s naglaskom na kvalitetu, izvrsnost, bolju iskoristivost i inovacije. Valja iščitati i trend veće fleksibilnosti poslovanja novim modelima upravljanja kroz uže i varijabilnije vezivanje

kontrole troškova i razina prihoda. Priprema i razrada scenarija razvoja je također posljedica iskustava uzrokovanih pandemijom.

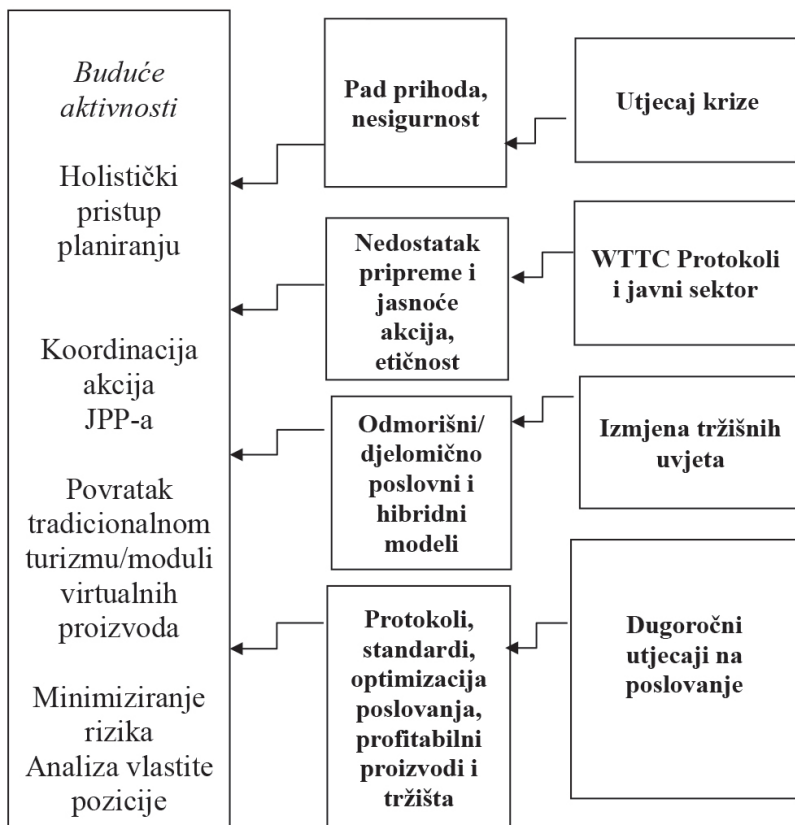
Turoperatora kao globalni tržišni igrači posebice ističu važnost povratka festivala, organiziranih putovanja, *outgoinga*, korporativnih putovanja, hotelskog smještaja, oporavak sporta na nacionalnoj, europskoj i svjetskoj razini s već najavljenim natjecanjima u tekućoj godini, kao i buđenje vanjskih udaljenih tržišta u podsezoni. Potpuni oporavak (na razine iz 2019. godine) očekuju kroz naredne tri godine. Također, ističu da je etičnost u smislu važnosti, pravednosti, odgovornosti poslovanja, distance (osobnog prostora) i privatnosti uz održivost imperativ turizma danas i u budućnosti.

Slika 1. prikazuje stavove i ponašanje turoperatora kroz pojednostavljeni uzročno - posljedični sustav veza od izazova okruženja, kroz suočavanje s istima i projekcije budućih aktivnosti i utjecaja.

Trenutno su turističke agencije i turoperatora suočeni sa značajnim gubicima uslijed nastalih tržišnih šokova (ITAP, 2020). Prema odgovorima *incoming* turoperatora uočava se izražena spoznaja o promjenama (izazovima) koji su uslijedili u načinu razmišljanja, rada i vodstva kako bi se održala kvaliteta i sustav održivog razvoja poslovanja radi dugoročnog opstanka na tržištu. Utjecaj krize odrazio se na promišljanja o načinima zaštite sektora i potrošača kroz primjenu protokola, usmjerenost sustava na profitabilne proizvode i tržišta, te općenito optimizaciju poslovanja koja se zbog duljine trajanja pandemije (dugoročni utjecaj) odražava na buduće strateške odluke s ciljem minimiziranja rizika.



**Slika 1** Sintetički prikaz rezultata; prijedlozi budućih aktivnosti kao rezultat utjecaja okruženja i stavova predstavnika turoperatora.



Izvor: izrada autorica

Napomena: JPP (javno-privatno partnerstvo)

Nakon globalne pandemije trebao bi uslijediti oporavak. Globalna turistička potražnja neće umanjiti interes za putovanjima, te će se pretraživati ponude i tijekom ograničenja u putovanjima što svakako treba iskoristiti. Stoga je potrebno promovirati destinacije kroz „ohrabrujuće poruke“ kako bi ostali u svijesti potrošača za buduća putovanja u realnom vremenu (zadržavanje lojalnosti klijenta). Pojedina tržišta (npr. Kina) otvarat će se ranije, ovisno o pronalasku cjepiva i dr. utjecajima, te je potrebno ponovno izgraditi povjerenje u putovanja.

Prema stavovima predstavnika turoperatora razvojne inicijative u području *wellness* turizma mogle bi se pokazati uspješnim. Također, predlažu jaču povezanost kroz komunikacije i angažman s lokalnim zajednicama zbog trendova turističke potražnje, ali i mogućnosti da se u destinacijama ostvare dulji boravci zbog više lokalnih iskustava. Nastavno, usvajanje tehnologije i novih tehnoloških rješenja (digitalna transformacija) također su preduvjet ukupne transformacije poslovnih modela turističkih posrednika.

## 7. ZAKLJUČAK

Ovo istraživanje je doprinos znanstvenim spoznajama o turoperatorskom poslovanju u vrijeme globalne pandemije i restrikcija u putovanjima kao i podrška sektoru s ciljem refleksija znanja u turističku praksu. Pandemija je donijela promjenu svih komponenti turističkog poslovanja, osim onog *online* koji se unaprijedio uslijed nastale situacije. Međunarodna turistička putovanja svojim rapidnim padom izazivaju na promišljanje o novim aspektima poslovanja s aspekta zahtjeva, navika i sigurnosti.

U ovom radu ističe se utjecaj međunarodnih organizacija na unaprjeđenje rada tvrtki u vrijeme globalne krize. Organizacije su propisanim protokolima postavili visoke ciljeve oporavka za sektor.

Doprinos istraživanja je ispitivanje značaja transparentnosti i kontinuiteta provođenja sigurnosnih mjera u sustavima kojima će tvrtke danas i u budućnosti stjecati komparativne prednosti. Posebno je istaknuta uloga turoperatora koji zbog potrebe prilagodbe na visoko konkurentnom tržištu moraju djelovati proaktivno da bi opstali, i u uvjetima bez kriza. Ostalim tvrtkama mogu biti uzor u izgradnji lojalnosti brendu, izgradnji vjere u sigurnost i osiguranje klijenta i uključenje u digitalne transformacije.

Buduća istraživanja problematike trebala bi biti fokusirana na praćenje promjena u ponašanju korisnika kao i koristi za dionike zbog zadržavanja tvrtki u memoriji korisnika i tijekom pandemije.

Eventualno ograničenje istraživanja može se odraziti u nedostatku ispitivanja razine komunikacijskih vještina u vremenu krize važne za proces oporavka, ali i kao okvir za daljnji oporavak tržišta.

## LITERATURA:

- Balakrishnan, B., Satyajit Sinha, N. (2020). „Covid-19 and future travel“ Enlightening tourism a pathmaking journal, 10(2):306-322, DOI: 10.33776/et.v10i2.4919, [tps://doi.org/10.1080/13032917.2020.1839523](https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1839523)
- Baum, T., Thi Thanh Hai, N. (2020). „Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19“, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397-2407, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>
- Burini, F. (2020). *Tourism facing a pandemic: from crisis to recovery*, Università degli studi di Bergamo.
- Corona hub, ETOA, 2020, <https://www.etoa.org/insight>.
- Čavlek, N. (2002). „Tour Operators and Destination Safety“, *Annals of Tourism Research*, 29(2):478-496, [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00067-6](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00067-6).
- Čendo Metzinger, T., Toth, M. (2020). *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije*, Veleučilište Velika gorica, <https://www.vvg.hr>.
- De Leeuw, E. D., Nicholls W. L. (1996). *Technological Innovations in Data Collection: Acceptance, Data Quality and Costs*, Sociological Research Online.
- Djurašević, S. (2014). „Thematic tourism as an important segment in the business of modern tour operators“, *Turističko Poslovanje*, (13):109-117, <https://doi.org/10.5937/TurPos1413109D>.
- Folinas, S., Metaxas, T. (2020). *Tourism: The Great Patient of Coronavirus COVID-2019*, MPRA, DOI: 10.13140/RG.2.2.12069.24804.
- Kumar Deb, S., Nafi, S. (2020). *Impact of COVID-19 Pandemic on Tourism: Perceptions from Bangladesh*, Deb, Santus Kumar and Nafi, Shohel Md., *Impact of COVID-19 Pandemic on Tourism: Perceptions from Bangladesh (June 22, 2020)*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3632798>
- Fedyk, W. (2018). „Regional Tourist Organizations as a Destination Management Companies – a Professional Model of Action“, *Folia Turistica*, 47:27-52, DOI: 10.5604/01.3001.0012.6202.
- Fyall et.al. (2008). *Managing Visitor Attractions, New directions*, Second Edition, BH, Elsevier.
- Gržinić, J. (2020). *Turističke atrakcije, nastanak, razvoj, utjecaji*, Znanstveni priručnik, Sveučilište Jurja Dobrile u Pulj.
- Gunn, C. (1972). *Vacationscape: Designing Tourist Regions*. Bureau of Business Research, University of Texas, Austin, TX.

- Gretzel et al. (2020). *e-Tourism beyond COVID-19: a call for transformative research*, *Information Technology & Tourism* 22(4):187–203. DOI: 10.1007/s40558-020-00181-3.
- IFEA COVID-19 Task Force Findings, International festivals & Events association, IFEA, 2020, <https://www.ifea.com/p/covid19>.
- Kavously, E., Royaei, R., Ebrahimpour, A. (2009), „The role of tourism agencies in development of tourism in Iran“, <https://www.researchgate.net/publication/290932304> *The role of tourism agencies in development of tourism in Iran*.
- Korinth, B., Ranasinghe, R., (2020). „Covid-19 pandemic’s impact on tourism in Poland in March 2020“. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 31(3):987-990, <https://doi.org/10.30892/gtg.31308-531>.
- Magaš, D., Bašan, L. (2007). “*Tourism destination management company (DMC): A central actor of a destination as an milieu*”, *Tourism and Hospitality Management*, 13(3):615-626.
- Mair, J. Ritchie, B., Walters, G. (2014). “*Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: a narrative review*”, *Current Issues in Tourism*, 19(1):1-26, <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.932758>.
- McKercher B, Chon K. (2004). „The over-reaction to SARS and the collapse of Asian tourism“. *Annals of Tourism Research*. 31(3): 716-719, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.11.002>.
- Nair, B.B., Sinha, S. (2020). „Covid-19 and future travel decisions: How do the destination-choice-based motivators redefine tourist’s choices?“, *Enlightening tourism a pathmaking journal*, 10(2):306-322, <http://dx.doi.org/10.33776/et.v10i2.4919>.
- Olívia, J. et al. (2011). “*Co-creation: The travel Agencies’ new frontier*”, *International conference on Tourism & Management studies*, Algarve, (I):229-244. <https://www.researchgate.net/publication/236345133>.
- Perl, Y., Israeli, A.A. (2011). „Crisis management in the travel agency sector: A case study“, *Journal of Vacation Marketing*, 17(2): 115-125, <https://doi.org/10.1177/1356766710392478>.
- Räikkönen, J. (2014). *Enabling experiences - The role of tour operators and tour leaders in creating and managing package tourism experiences*, Doctoral dissertation, University of Turku.
- Ryan, C. (2015). „Ways of Conceptualizing the Tourist Experience A Review of Literature“, *Tourism Recreation Research*, 35(1):37-46, <https://doi.org/10.1080/02508281.2010.11081617>.

- Reisinger Y, Mavondo F. (2005), „Travel anxiety and intentions to travel internationally: Implications of travel risk perception“. *Journal of Travel Research*. 43(3): 212–225, <https://doi.org/10.1177/0047287504272017>.
- Romagosa, F. (2020). „The COVID-19 crisis: Opportunities for sustainable and proximity tourism“, *Tourism Geographies*, 22(3):690-694, <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1763447>.
- Safe Travels: Global Protocols & Stamp for the New Normal*, <https://wttc.org/COVID-19/Safe-Travels-Global-Protocols-Stamp>, WTTC, 2020.
- Sand, M., Gross, S. (2019). „Tourism research on adventure tourism – Current themes and developments“, *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 28, December 100261, <https://doi.org/10.1016/j.jort.2019.100261>.
- Skift Report: A data-driven look at hospitality’s recovery: <https://skift.com/insight/oracle-hospitality-data-driven-look-hospitality-recovery>.
- The travel industry turned upside down, <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/thetravel-industry-turned-upside-down-insights-analysis-and-actions-for-travel-executives>.
- The phocuswright online conference, Key conclusions, 11-12. november, <https://www.phocuswrightconference.com>.
- Tuclea, C., Constantin, D., Schiopu, V.A. (2014). “Facets of Economic and Financial Crisis Impact on Strategic Planning of travel Agencies”, *Amfiteatru Economic*, 16(8): 1222-1237.
- Singapur Tourism Bord (STB), 2020, Statistics and market insights, <https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/statistics-and-market-insights/statistics-and-market-insights-overview.html>.
- Skare, M., Riberio Soriano, D., Porada Rochoń, M.P. (2020). “Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry”, *Technological Forecasting and Social Change*, 163(240):120469, DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120469
- Ulak, N. (2020). “COVID-19 Pandemic and its Impact on Tourism Industry in Nepal”, *Journal of Tourism & Adventure* (2020) 3:1, 50-75.
- Yang y, Chen X, Zhang H. (2020). „Coronavirus pandemic and tourism: Dynamic stochastic general equilibrium modeling of infectious disease outbreak“ *Annals of Tourism Research*; <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102913>.
- Wachyuni, S.S., Kusumaningrum, D.A. (2020). „The Effect of COVID-19 Pandemic: How are the Future Tourist Behavior?“, *Journal of Education Society and Behavioural Science*, <https://doi.org/10.9734/jesbs/2020/v33i430219>.
- Zenker, S., Kock, F. (2020). „The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda“, *Tourism Management*, 81:104164, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164>.

## GLOBAL PANDEMIC AND TOURISM - ATTITUDES OF TOURIST INTERMEDIARIES

Jasmina Gržinić,\* Mirela Sučić Čevra\*\*

Purpose of the research is to define change of tourism market as well as influence of the stakeholders in the mindset of global pandemic. Goal is to analyse level of preparation of activities of touroperators in the changed market circumstances. Authors believe that touroperators can maintain clients and react well to market challenges through operational preparation of the staff, selective tourism type development as well as trust building activities. Deep interview method has been used in the paper. Research results point to inadequate readiness of public policies to the crisis caused by the pandemic as well as the lack of support of the public sector. Conclusions obtained from stakeholder of various destinations direct towards a return of the traditional tourism types which plays in favour of touroperators. Main contribution of the research are recommendations toward tourism mediators and with the goal of adopting activities to clients and creation of new (more flexible) business models.

**Key words:** touroperators, global environment, stakeholders, adjustment.

\* PhD, Full professor, Juraj Dobrila University of Pula, e-mail: jasmina.grzinic@unipu.hr

\* PhD, Kuoni Tumlare, e-mail: mirela.sucic@kuonitumlare.com



## KLIMATSKE PROMJENE I PREVENCIJA RIZIKA U TURIZMU

Aleksandar Racz<sup>1</sup>, Zvonimira Šverko Grdić<sup>2</sup>, Krešimir Rotim<sup>3</sup>

Cilj rada je ispitati i analizirati uvjerenja i stavove menadžera o klimatskim promjenama i međutjecaju klimatskih promjena i turističkog smještaja te o klimatskim promjenama kao determinanti oblikovanja turističke ponude. Za utvrđivanje gore navedenih uvjerenja i stavova korišteno je anketno istraživanje. Anketu je ispravno ispunilo 283 ispitanika, a prikupljanje podataka je provedeno metodom e-anketiranja. Rezultati anketiranja pokazuju da ispitanici najveći stupanj prihvaćanja iskazuju prema tvrdnji da je primjena načela održivog razvoja u poslovnoj praksi važan izvor konkurentske prednosti. S druge strane ispitanici su najmanje ocijenili tvrdnje u kojima se ispitala svijest o utjecaju turizma na globalno zatopljenje i procjenu veličine negativnog utjecaja u usporedbi s drugim uslužnim djelatnostima. Doprinos ovog znanstvenog rada je u razumijevanju uvjerenja i stavova kao osnove predviđanja ponašanja menadžera u turističkim objektima u praksi kod donošenja odluka vezanih uz implementaciju politika, metoda i tehnika koje su povezane s utjecajem turističkog smještaja na klimatske promjene i obrnuto.

**Ključne riječi:** klimatske promjene, turizam, rizici, mjere prilagodbe i ublažavanja

---

1 Doc.dr.sc., Zdravstveno veleučilište Zagreb, Hrvatska, aracz@zv.u.hr

2 Izv.prof.dr.sc, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Hrvatska, zgrdic@fthm.hr

3 Prof.dr.sc., Zdravstveno veleučilište Zagreb, Hrvatska, KBC Sestre Milosrdnice, Zagreb, Medicinski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, Hrvatska; profrotim@gmail.com



## 1. UVOD

Proučavanje međeutjecaja klimatskih promjena, okoliša, turizma i rizika je važno zato što su klima i okoliš resursi koji, jednim dijelom, definiraju turističku ponudu. Klima će u budućnosti imati još značajniju ulogu u definiranju privlačnosti pojedine destinacije, kao i odlučivanju turista oko izbora destinacije (Becken, 2010). Pored toga, klimatske promjene će promijeniti uvjete u kojima će djelovati turističke destinacije, utjecati na upravljanje turističkim tijekovima i imovinom, te djelovati na poslovanje turističkih poduzeća (Perić, Šverko Grdić, 2017). Klimatske promjene uzrokuju kompleksne izazove za donositelje turističkih odluka te je iz tog razloga potrebno proučavati njihova stavova i uvjerenja. Neke promjene koje će donijeti klimatske promjene zaoštavat će postojeće rizike, dok će druge predstavljati nove izazove koje zahtijevaju drugačija rješenja ili transformativne društvene promjene.

Cilj ovog rada je ispitati i analizirati uvjerenja i stavove menadžera o klimatskim promjenama i međeutjecaju klimatskih promjena i turističkog smještaja. Isto tako, istražiti će se stavovi i uvjerenja menadžera o klimatskim promjenama kao determinanti oblikovanja turističke ponude. Iz cilja proizlazi i svrha rada koja je analizirati postojeće spoznaje o međuodnosu i uzajamnog utjecaju klimatskih promjena i turizma, posebice turističkog razvoja u cjelini i razvoja pojedinih specifičnih destinacija, a koje su najosjetljivije na klimatske promjene. U tom cilju obavljeno je istraživanje uvjerenja i stavova menadžera u turizmu na uzorku od 283 ispitanika na cijelom području Republike Hrvatske.

Rad se sastoji od nekoliko poglavlja. U pregledu literature na koncizan način se opisuje što su drugi autori izučavali i do kojih zaključka su došli u vezi s ovom temom. U poglavlju *Metodologija* opisuje se organizacija praktičnog istraživanja, dok se u poglavlju *Rezultati* tablično i opisno iskazuju rezultati istraživanja. U poglavlju *Načini umanjivanja rizika uzrokovani klimatskim promjenama* opisuju se mjere ublažavanja klimatskih promjena te načine na koji se turistički sektor može prilagoditi novim situacijama. Rezultati istraživanja ukazuju na to da ispitanici smatraju da je primjena načela održivog razvoja u poslovnoj praksi važan izvor konkurentske prednosti. Isto tako smatraju da je zagađenje okoliša neizbježna posljedica razvoja,

te da turizam ne utječe na globalno zatopljenje. Na promjenu uvjerenja i stavova potrebno je djelovati putem obrazovanja i prijenosa informacija. Doprinos ovog znanstvenog rada je u razumijevanju uvjerenja i stavova kao osnove predviđanja ponašanja menadžera u turističkim objektima kod donošenja odluka vezanih uz implementaciju politika, metoda i tehnika.

## 2. PREGLED LITERATURE

Turizam je globalno sve važnija gospodarska aktivnost s godišnjim stopama rasta od preko 5% (*Intergovernmental Panel on Climate Change*, 2018, datum pristupa: 12.01.2021.). S druge strane ukupne emisije uzrokovane od turizma iznose oko 8% antropogenih emisija stakleničkih plinova u 2013. godini (Lenzen, et al., 2018). Zbog toga dionici koji sudjeluju u turističkom razvoju prilikom definiranja razvojnih ciljeva počinju posvećivati više pozornosti održivosti i ublažavanju te prilagodbi klimatskim promjenama.

Brojni autori su ukazali da postoji jaka povezanost između turističkih kretanja i klimatskih prilika (Becken, 2010). Klimatske promjene mogu imati pozitivan, ali i negativan utjecaj na turizam (Scott, Lemieux, 2009, datum pristupa: 20.01.2021). Perić i Šverko Grdić (2008) ukazuju na paradoks prema kojem turizam, na više načina, ugrožava kvalitetu okoliša, a istovremeno ovisi upravo o njegovoj visokoj kvaliteti. Tragom navedenog autori naglašavaju da se međuodnos klimatskih promjena i turizma i obratno može sagledavati kroz dva konceptualna modela pri čemu prvi model klimatske promjene promatra u smislu ublažavanja i prilagodbe. Drugi konceptualni model govori da je povezanost između turizma i klimatskog sistema dinamična, ima više razina i povratnih veza koje se mogu analizirati s ciljem poduzimanja odgovarajućih mjera. Takav pristup je na tragu Dweyerovih razmatranja da su klimatske promjene globalni izazov koji zahtijeva dugoročne mjere prilagodbe u cilju izbjegavanja okolišnih, socijalnih i ekonomskih posljedica (Perić, Šverko Grdić, 2017). Sve navedeno potvrđuje da se može jasno naglasiti da je međuodnos turizma i klime višestruk i složen (Agnew, Viner, 2001; Dubois, Ceron, 2006), posebice s obzirom na to da klima predstavlja ključni iskoristivi resurs, ali i ograničavajući faktor kad se govori o njenoj ulozi u turizmu. Više recentnih studija ukazuje na to da klima i klimatske varijacije imaju niz utjecaja na

turističke destinacije, turistički promet i turizam kao ekonomsku aktivnost (Berrittella et al., 2006; Bigano, Hamilton, Tol, 2007). Klima izravno utječe na širok raspon resursa okoliša koji su važni za turizam (Pham, Simmons, Suprr, 2010).

Rizik se definira kao kombinacija vjerojatnosti događaja i njegovih negativnih posljedica (UNISDR, 2013, datum pristupa 25.01.2021). Suprotno ovoj definiciji istraživanje koje potječe od konstruktivističke paradigme predlaže definicije usredotočene na čovjeka koje naglašavaju nesigurnost i vrijednosti koje će vjerojatno biti društveno provedene, a ne objektivno mjerene (Shakeela, Becken, 2015). Na primjer, rizik se definira kao “situacija ili događaj u kojem je nešto od ljudske vrijednosti (uključujući ljude same) u opasnosti i kada je ishod te situacije neizvjestan” (Rosa, 2003). Pod jakim relativističkim gledištem, svi su rizici subjektivne prirode i percipirani kroz filtre kulture i društva. Rizici povezani s klimom za prirodne i ljudske sustave ovise o veličini i stopi zagrijavanja, zemljopisnom položaju, razini razvoja i ranjivosti, te izboru i provedbi mogućnosti prilagodbe i ublažavanja. Budući rizici povezani s klimom, isto tako ovise o stopi i trajanju zatopljenja. Oni su veći ako globalno zatopljenje prelazi +1,5°C nego ako se globalno zatopljenje postupno stabilizira na +1,5°C, posebno ako je višna temperatura visoka (npr. oko +2°C). Tako određeni utjecaji mogu biti dugotrajni te uzrokuju gubitak ekosustava (Hoegh-Guldberg et al., 2018, datum pristupa: 15.01.2021.). Neki od važnijih rizika prikazuju se na Slici 1.

**Slika 1** Važniji rizici koji su uzrokovani klimatskim promjenama



Izvor: izrada autora prema Hoegh-Guldberg et al., 2018.

S obzirom na intenzitet pojave klimatskih promjena može se zaključiti da će turistička odredišta biti ranjiva i da će biti potrebno predviđati mjere prilagodbe turističkog sektora. Klöck i Nunn (2019) zabilježili su širok raspon kategorija prilagodbe u turizmu, a o kojima se govori u poglavlju 4.

Potrebno je educirati menadžere i ostale dionike u turizmu o međutjecaju klimatskih promjena i turizma kako bi se na vrijeme pripremili na očekivane promjene. Putem edukacije može se očekivati da će oni u budućnosti donositi odluke koje su u skladu s održivim razvojem i putem kojih će se umanjiti rizici klimatskih promjena.

### 3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

#### 3.1. METODOLOGIJA

Ovim istraživanjem ispitivala su se uvjerenja i stavovi ključnih osoba u turističkom menadžmentu. To su osobe koje su donositelji odluka i nositelji provedbe i implementacije razvojnih i poslovnih politika na području održivog razvoja, a koje su neodvojive od utjecaja klimatskih promjena. S tim ciljem korišten je anketni upitnik pripremljen za ovo istraživanje, a kojim je kao polazište poslužio Euro barometrov upitnik „*Special Euro barometar 409 – Climate change 2013*“ (EC, 2014, datum pristupa: 2.11.2018.). Korišteni upitnik je bio ciljano osmišljen s obzirom na obuhvaćenu populaciju – top menadžere u turističkim smještajnim objektima u Hrvatskoj.

Istraživanje se obavljalo na cijelom području Republike Hrvatske. Uzorak istraživanja predstavljao je menadžere svih kategoriziranih turističkih smještajnih objekata po tipu hotela i aparthotela, zatim turističkog naselja i turističkih apartmana kao i kampova i marina. Njihovu strukturu i broj definiralo se je uz pomoć dostupnih podataka iz Popisa kategoriziranih objekata na dan 7.3.2019. godine (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2019, datum pristupa 15.11.2019.). Istraživanje je bilo usmjereno na menadžere 1084 objekta od kojih je 283 ispravno ispunilo anketu. Prikupljanje podataka bilo je provedeno metodom *e-anketiranja* u skladu s prihvaćenim smjernicama za elektronske ankete (Dillman, 2011). Upitnici su prikupljeni u razdoblju od 45 dana i to od 15. travnja do 31. svibnja 2019. godine. Kao razdoblje anketiranja izabrano je vrijeme predsezona zbog manje opterećenosti ciljanih ispitanika poslovima u predsezoni, ali i otvorenosti objekata tijekom uskrasnih i prvomajskih praznika i nakon njih tijekom travnja i svibnja.

Sukladno navedenome na sve *e-mail* adrese kategoriziranih turističkih

smještajnih objekata bio je poslan *link* na anketu na hrvatskom jeziku uz *e-mail* dopis u kojem se prethodno najavilo istraživanje. Korištena su dva komunikacijska kanala i to:

- direktno na kontakt adrese poslovnih subjekata i smještajnih objekata dostupnih na internetu koje su autori pronašli na službenim *web* stranicama dostupnim klasičnim pretraživačima, te
- indirektno preko baza *e-mail* adresa i *newsletter* komunikacije usmjerene prema svim članovima Udruge UPUHH, Udruženja kampova u Hrvatskoj i Sektora marina pri HGK, odnosno Sektora turizma pri HGK.

### 3.2. SVRHA, CILJ I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja je ispitati i analizirati uvjerenja i stavove menadžera o klimatskim promjenama i međutjecaju klimatskih promjena i turističkog smještaja. Isto tako, istražiti će se stavovi i uvjerenja menadžera o klimatskim promjenama kao determinanti oblikovanja turističke ponude. Iz cilja proizlazi i svrha rada koja je analizirati postojeće spoznaje o međudnosu i uzajamnog utjecaju klimatskih promjena i turizma, posebice turističkog razvoja u cjelini i razvoja pojedinih specifičnih destinacija, a koje su najosjetljivije na klimatske promjene. Hipoteza istraživanja glasi: Menadžeri u različitim turističkim smještajnim objektima imaju različito izgrađena uvjerenja i stavove o klimatskim promjenama i međutjecaju klimatskih promjena i turističkog smještaja, te o klimatskim promjenama kao determinantama oblikovanja turističke ponude.

### 3.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanjem je bilo obuhvaćeno 283 ispitanika od kojih je bilo 168 (59,36%) muških i 115 (40,64%) ženskih. U istraživanju je sudjelovalo 77 (27,20%) ispitanika s najviše završenom srednjom školom (SSS), zatim 66 (23,32%) ispitanika sa završenom višom školskom spremom, nadalje 124 (43,81%) ispitanika sa završenom visokom spremom, te najmanji udio onih ispitanika 16 (5,67%) sa završenim poslijediplomskim znanstvenim obrazovanjem (mr. sc., dr. sc.). Analiza radnog staža u turizmu pokazala je da 65 (22,97%) ispitanika radi u turizmu manje od 5 godina, najviše njih

133 (46,99%) radi između 5-15 godina, te je u istraživanju sudjelovalo i 85 (30,04%) onih koji su u turizmu proveli preko 15 godina, što sve potvrđuje očekivanu pretpostavku da je menadžerska pozicija vezana uz višegodišnje radno iskustvo u turizmu. Zabilježen je značajan broj sudionika, njih 132 (46,65%) iz redova direktora ili voditelja objekta ili članova operativnog upravljačkog menadžmenta, te relativno značajan broj menadžera za kvalitetu ili članova menadžmenta zaduženih za upravljanje kvalitetom i/ili zaštitom okoliša, njih 43 (15,19%). U istraživanju je zabilježeno i sudjelovanje čak 95 (33,56%) osoba zaposlenih na srednjoj razini menadžmenta, a koji su bez značajnijeg utjecaja na donošenje strateških i razvojnih odluka. Oni nisu bili primarna ciljana grupa ispitanika. Međutim, kroz istraživanje se pokazalo da se na terenu događa da osobama na srednjoj razini menadžmenta bude povjeren zadatak da ispune anketu ili su ankete samoinicijativno ispunjavali budući da su istima imali pristup prilikom primanja molbe za sudjelovanje u istraživanju na zajedničku *e-mail* adresu smještajnog objekta.

Analizirano je članstvo ispitanika u ekološkoj udruzi ili bavljenje ekološkim aktivizmom. Među ispitanicima zabilježeno je 39 (13,78%) aktivnih članova u odnosu na 244 (86,22%) onih koji nisu izrazili članstvo ili aktivistički angažman u nekoj od udruga ili pokreta. To govori o vrlo malom broju menadžera koji su i osobno angažirani u nekoj od ekoloških nevladinih organizacija ili prihvaćaju ekološkog aktivizma kao svojeg opredjeljenja.

Istraživanje je bilo usmjereno prema uvjerenjima i stavovima menadžera u turizmu o međuutjecaju klimatskih promjena i turizma i utjecaju klimatskih promjena na oblikovanje turističke ponude. Sukladno teoriji stavova oni se oblikuju u procesima socijalizacije i stječu se na temelju izravnog iskustva s objektom stava ili posredno, u interakciji s društvenom okolinom. Složenu psihološku strukturu stava čine:

- znanja o objektu stava (kognitivna komponenta),
- osjećaji (afektivna ili emocionalna komponenta) i
- spremnost na djelovanje prema objektu stava (konativna, ponašajna ili akcijska komponenta).

U ovom radu istraživat će se kognitivna komponenta stava. Sukladno trokomponentnoj strukturi kognitivnu sastavnicu čine uvjerenja/

vjerovanja i mišljenja, tj. znanje u vezi s nekim objektom stava, a zasniva se na informacijama koje netko ima te na interpretaciji i razumijevanju tih informacija. Uvjerjenja su dakle s obzirom na svoju psihološku strukturu, sadržajni dio stava te čine njegovu kognitivnu strukturu koja pored ostalog sadrži određena znanja, shvaćanja i informacije kao pretpostavke za vrednovanje objekta stava.

Ispitanici su trebali izraziti svoj stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom na Likertovoj skali od 1-7 gdje je ocjena 1 značila „u potpunosti se ne slažem“, 4 značilo „niti se slažem niti se ne slažem“, a ocjena 7 značila „u potpunosti se slažem“ s ponuđenom tvrdnjom. Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjama vezanim uz kognitivnu, spoznajnu komponentu stava prikazuju se u Tablici 1.

**Tablica 1** Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjama vezanim uz kognitivnu, spoznajnu komponentu stava

|  | N   | SV   | SD   | Min. | Max. | Percentili |                 |      |
|--|-----|------|------|------|------|------------|-----------------|------|
|  |     |      |      |      |      | 25.        | 50.<br>(Median) | 75.  |
| Klimatske promjene su ozbiljan problem u svijetu.  | 283 | 5,70 | 1,40 | 2,00 | 7,00 | 5,00       | 6,00            | 7,00 |
| Borbom protiv klimatskih promjena i efikasnijom upotrebom energije može se osnažiti ekonomija i turizam te povećati zapošljavanje. | 283 | 5,60 | 1,41 | 1,00 | 7,00 | 5,00       | 6,00            | 7,00 |
| Utjecaj turističkog smještaja na zagađenje okoliša nije zanemariv u usporedbi s dobrobiti koju turizam donosi lokalnoj zajednici.  | 283 | 3,60 | 1,88 | 1,00 | 7,00 | 2,00       | 4,00            | 5,00 |
| Klimatske promjene u skorjoj budućnosti imat će značajan utjecaj na oblikovanje i razvoj turističke ponude u Hrvatskoj.            | 283 | 5,58 | 1,49 | 1,00 | 7,00 | 5,00       | 6,00            | 7,00 |
| Globalno zatopljenje uzrokovano je dominantno ljudskim aktivnostima.   | 283 | 5,34 | 1,52 | 1,00 | 7,00 | 4,00       | 6,00            | 6,00 |

|   |     |      |      |      |      |      |      |      |
|---|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| Globalno zatopljenje nije dominantno uzrokovano aktivnostima vezanim uz prirodne uzroke i varijacije klime i ovisno je o ljudskom djelovanju.                   | 283 | 4,50 | 1,83 | 1,00 | 7,00 | 3,00 | 5,00 | 6,00 |
| Ukupni utjecaj turizma na globalno zatopljenje i klimatske promjene je znatno veći od utjecaja drugih uslužnih djelatnosti.                                     | 283 | 3,22 | 1,75 | 1,00 | 7,00 | 2,00 | 3,00 | 5,00 |
| Klimatske promjene i globalno zatopljenje će ugroziti buduće generacije koje dolaze iza nas.  | 283 | 5,55 | 1,55 | 1,00 | 7,00 | 5,00 | 6,00 | 7,00 |
| Klimatsko zatopljenje se zapravo događa.  | 283 | 5,06 | 1,82 | 1,00 | 7,00 | 3,00 | 6,00 | 6,00 |
| Turistička djelatnost je velik potrošač energije, značajan korisnik prostora i ostalih resursa.   | 283 | 4,37 | 1,56 | 1,00 | 7,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 |
| Turistička djelatnost ovisi o očuvanom okolišu kao resursu, ali, paradoksalno, istovremeno negativno utječe na okoliš.  | 283 | 4,80 | 1,69 | 1,00 | 7,00 | 4,00 | 5,00 | 6,00 |
| Zaštita okoliša u smislu smanjivanja globalnog zagrijavanja ključna je za održivi razvoj turizma.   | 283 | 5,53 | 1,52 | 1,00 | 7,00 | 5,00 | 6,00 | 7,00 |
| Važno je da Vlada na nacionalnoj razini postavi nacionalne ciljeve za povećanje upotrebe obnovljive energije, kao što je energija vjetera ili solarna energija. | 283 | 6,17 | 0,99 | 1,00 | 7,00 | 6,00 | 6,00 | 7,00 |
| Primjena načela održivog razvoja u poslovnoj praksi važan je izvor konkurentske prednosti.  | 283 | 6,02 | 0,98 | 1,00 | 7,00 | 5,00 | 6,00 | 7,00 |
| Znanstvenici imaju jasan odgovor čime je uzrokovano globalno zagrijavanje.  | 283 | 4,13 | 1,65 | 1,00 | 7,00 | 2,00 | 5,00 | 6,00 |



|  |     |      |      |      |      |      |      |      |
|--|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| Važno da Vlada na nacionalnoj razini kontinuirano osigurava materijalne potpore programima poboljšanje energetske učinkovitosti.   | 283 | 6,20 | 0,92 | 1,00 | 7,00 | 6,00 | 6,00 | 7,00 |
| Klimatske promjene već danas značajno definiraju i mijenjaju razvoj turističke ponude u svijetu.                                   | 283 | 5,60 | 1,24 | 1,00 | 7,00 | 5,00 | 6,00 | 7,00 |
| Klimatske promjene mogle bi ugroziti mene osobno ili moju obitelj.   | 283 | 5,51 | 1,46 | 1,00 | 7,00 | 5,00 | 6,00 | 7,00 |
| Klimatske promjene izazivaju nesigurnosti glede uspješnog poslovanja u turizmu.  | 283 | 5,18 | 1,35 | 1,00 | 7,00 | 4,00 | 5,00 | 6,00 |
| Pojedinac nije nemoćan i bespomoćan u borbi protiv klimatskih promjena.  | 283 | 3,47 | 1,83 | 1,00 | 7,00 | 2,00 | 4,00 | 5,00 |
| Zagađivanja okoliša nije neizbježna posljedica razvoja.  | 283 | 3,22 | 1,83 | 1,00 | 7,00 | 1,00 | 3,00 | 5,00 |
| Promjene u okolišu poput porasta prosječne temperature ili porasta razine mora nisu toliko spore i zbog toga treba biti uznemiren. | 283 | 4,44 | 1,78 | 1,00 | 7,00 | 3,00 | 5,00 | 6,00 |

Izvor: analiza autora

Iz ove tablice može se uočiti da s jedne strane ispitanici najveći stupanj prihvaćanja iskazuju prema tvrdnji da je primjena načela održivog razvoja u poslovnoj praksi važan izvor konkurentske prednosti. Isto tako oni smatraju da značajan doprinos u ostvarivanju održivog razvoja mora poduzeti Vlada. Od nje se očekuje kako donošenje Strategija i postavljanje nacionalnih ciljeva za povećanje upotrebe obnovljive energije, tako i konkretna materijalna podrška i potpora kroz sufinanciranje programa poboljšanja energetske učinkovitosti. Zanimljivo je i da su sve tri tvrdnje s najvećim ocjenama one koje nisu direktno povezane s klimatskim promjenama, već s konkurentnošću i korištenjem kohezivnih fondova.

Nasuprot navedenom, najmanje prihvaćene tvrdnje su one kojima se ispitala svijest o utjecaju turizma na globalno zagrijavanje i procjenu

veličine negativnog utjecaja u usporedbi s drugim uslužnim djelatnostima. Također, većina ispitanika na zagađivanje okoliša gleda kao na neizbježnu posljedicu razvoja, a na pojedinca kao na bespomoćnog i nemoćnog u borbi protiv klimatskih promjena. To nedvojbeno ima posljedice i na djelatnu komponentu stava. Uočeno nedvojbeno ima posljedice i općenito na odnos prema ekološki prijateljskim akcijama i mjerama u kojima upravo pojedinac svojim akcijama može pozitivno djelovati na smanjenje antropogenog utjecaja odnosno na povećanje globalnog zagrijavanja i na nastanak klimatskih promjena.

### 3.4. DISKUSIJA

Ispitivanjem razumijevanja stavova i uvjerenja ključnih donositelja odluka može se dobiti osnova za predviđanje njihovog ponašanja u svezi primjene mjera zaštite okoliša od negativnog utjecaja turističke djelatnosti. Menadžeri u turističkom sektoru još uvijek nedovoljno znaju o utjecaju klimatskih promjena i turizma te je iz tog razloga potrebno širiti informacije i znanje o ovoj tematici. No, svakako da i ovo istraživanje ima neke svoje nedostatke koje se navode u nastavku.

Iako je zabilježen relativno zadovoljavajući odaziv na sudjelovanje u istraživanju ipak se rezultati moraju promatrati s dozom opreza (Medina-Muñoz, Garcia-Falcon, 2000; Jeong, Oh, Gregoire, 2003). Naime, odaziv koji je manji od 70% ne ostavlja dovoljno prostora za generalizaciju dobivenih rezultata. Pretpostavlja se da je ograničena stopa odgovora i u ovom istraživanju uzrokovana korištenjem *e-maila* za korespondenciju. Može se pretpostaviti da je relativno manji odaziv bio dodatno uvjetovan uz kompleksnost teme i složenost pitanja. Dio ispitanika na pozicijama menadžera, posebice oni koji su zaposleni u objektima koji su dio korporativnih lanaca nema ovlasti samostalno pristupiti istraživanju već se prethodno trebalo dobiti dozvola iz centralne uprave. Ta činjenica je moguće obeshrabrila dio potencijalnih ispitanika ili zbog složenosti procedura u dijelu objekata i zaustavila istraživanje. Ograničenje istraživanja predstavlja i možebitna pogreška selekcije budućih da se moglo pretpostaviti da će oni menadžeri koji su aktivno uključeni u ekološke inicijative vjerojatno češće sudjelovati u ekološki orijentiranim anketama od onih koji to nisu. Zbog

toga je ovo ograničenje možebitno rezultiralo donekle pristranim uzorkom i stopom izvješćivanja. Stoga, iako usporedni podaci predstavljeni u ovom radu mogu biti pouzdani, teško je utvrditi do koje mjere su prikupljeni podaci reprezentativni za ukupnu populaciju menadžera u hrvatskim smještajnim turističkim objektima.

Ipak, studija je pružila vrijedan uvid u stavove menadžera o međuutjecaju klimatskih promjena i turizma kod menadžera u smještajnim turističkim objektima u našoj zemlji. Usprkos relativno ne velikom odazivu, mnogi odgovori predstavnika menadžera u hotelijerstvu dopuštaju zaključak da je istraživanje od strane onih koji su pristali sudjelovati bilo shvaćeno vrlo ozbiljno.

Nakon ovog dijela rada u nastavku će se iznijeti načini umanjivanja rizika u sektoru turizma uzrokovani klimatskim promjenama. Umanjivati rizike se može putem politika prilagodbe ili ublažavanja kao i razvijanja održivog turizma određene destinacije.

## **4. NAČINI UMANJIVANJA RIZIKA UZROKOVANIH KLIMATSKIM PROMJENAMA**

### **4.1. UBLAŽAVANJE KLIMATSKIH PROMJENA U TURISTIČKOM SEKTORU**

Ublažavanje klimatskih promjena i sprječavanje negativnih utjecaja na okoliš jedan su od najvažnijih zadataka čovječanstva. Politike i strategije ublažavanja imaju za cilj smanjenje štetnih emisija u atmosferu te tako ublažavanje efekta staklenika. Mjere ublažavanja posljedica klimatskih promjena su učinkovitije ukoliko su potaknute ekonomskim i regulatornim instrumentima (Wall, 2006).

Ublažavanje posljedica klimatskih promjena u turističkom sektoru podrazumijeva sve napore zajednice s ciljem smanjivanja stvaranja efekta staklenika. Radi se o cijelom spektru mjera koje uključuju poboljšanu učinkovitost opskrbe i distribucije energije, prelazak na zeleniji izvor goriva, promjene načina transporta, izgradnju biciklističkih staza, elektro vozila u prijevozu unutar destinacije, korištenje vozila s manjim emisijama, zahvate na građevinama koji uključuju učinkovitije uređaje za grijanje i hlađenje,

povećanje energetske učinkovitosti turističke infrastrukture, smanjenje toplinskih gubitaka, bolju izolaciju, korištenje danjeg i sunčevog svjetla, obnovu topline i energije, korištenje biomase kao energenta, povećanje energetske učinkovitosti, raznovrsne promjene u načinu proizvodnje i distribuciji hrane, orijentaciju na organski uzgoj i slično. S druge strane potrošači isto tako mogu doprinijeti ublažavanju štetnog utjecaja turizma na klimu kroz promjenu ponašanja koja uključuje promjene sadašnjeg trenda češćeg putovanja s kraćim ostancima u destinaciji prema rjeđim putovanjima s duljim trajanjem, minimalizaciju korištenja zračnog avioprijevoza, favoriziranje pro-ekoloških hotelskih kuća i agencija, davanje prednosti certificiranim i ekološki prijateljskim destinacijama.

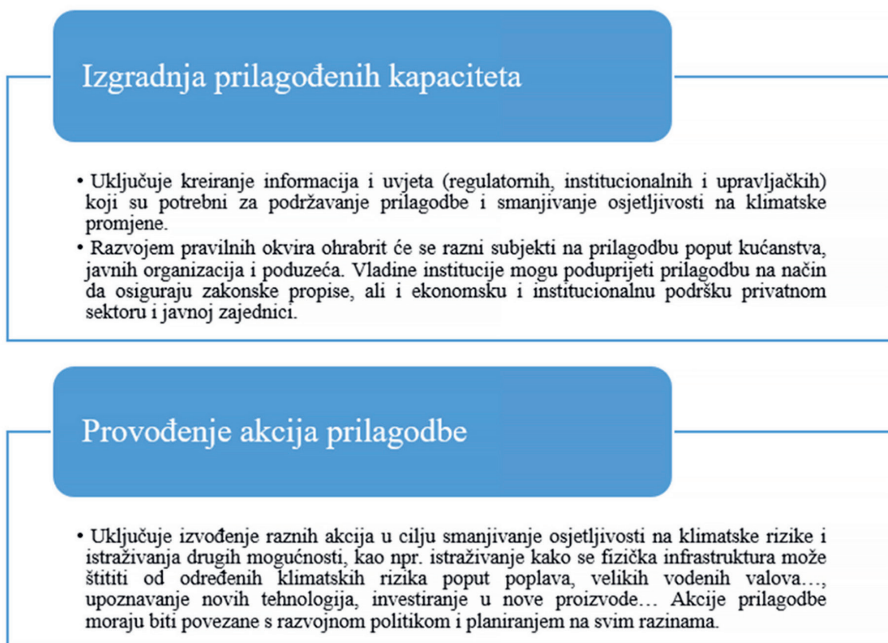
#### 4.2. POLITIKA PRILAGODBE TURISTIČKOG SEKTORA

Politike i strategije prilagodbe su vrlo značajne u smanjivanju ranjivosti na klimatske promjene i one su važan način rješavanja problema negativnih utjecaja klimatskih promjena u sljedećih nekoliko desetljeća (Perić, Šverko Grdić, 2017).

Mjerama prilagodbe pokušava se identificirati korake koji se mogu poduzeti kako bi se ograničile nepovoljne posljedice, a kako bi se društvo u cjelini, a onda i turizam na vrijeme i što uspješnije pripremili za nove uvjete poslovanja. Isto tako cilj prilagodbe je u najvećoj mogućoj mjeri izbjeći moguće negativne učinke klimatskih promjena, te što je više moguće iskoristiti pozitivne koji će se u budućnosti događati (Šverko Grdić, Krstinić Nižić, Mamula, 2017).

Zbog postojeće nesigurnosti o kretanju budućih globalnih emisija, okolišnim, socijalnim i ekonomskim utjecajima, fleksibilnost postaje ključna za uspješan proces prilagodbe. Strategija prilagodbe može djelovati na dvije razine što prikazuje Slika 2.

**Slika 2** Razine djelovanja strategija prilagodbe na klimatske promjene



Izvor: izrada autora prema Dwyer, Forstyth, Dwyer, 2010.

Ozbilnost učinaka u pojedinim turističkim regijama i odredištima će uvelike ovisiti o njihovoj individualnoj sposobnosti prilagodbe na klimatske promjene, a uspješnost prilagodbe ovisi o potencijalnoj mogućnosti i kapacitetu prilagodbe. Nedvojbeno je da će implementacija prilagodbe biti moguća tek uz znatna financijska sredstva.

#### 4.3. OSTALE MJERE ZA SMANJIVANJE RIZIKA U TURIZMU

Jedan od načina na koji se može smanjiti rizik klimatskih promjena u turizmu je razvijanje održivog turizma. Sukladno definiciji UNWTO (2005, datum pristupa: 30.01.2021.) održivi turizam je onaj koji:

„udovoljava potrebama prisutnih turista i domicilnog stanovništva istodobno čuvajući resurse za budući razvoj. On podrazumijeva upravljanje resursima na način da se udovolje osnovni ekonomski, socijalni i estetski zahtjevi uz istodobno očuvanje kulturnog integriteta, osnovnih ekoloških procesa i biološke raznolikosti“.

Korištenje termina održivog turizma upotrebljavalo se kroz vrijeme uz ili umjesto pojmova ekoturizam, etički turizam ili odgovorni turizam (Cater, Garrod, Low, 2015). Smjernice za održivi razvoj turizma i prakse upravljanja primjenjuju se na sve oblike turizma u svim vrstama destinacija, uključujući masovni turizam i različite segmente *nišnog* turizma. Svrha održivog turizma je postići ravnotežu između zaštite okoliša, očuvanja kulturnog integriteta, uspostavljanja socijalne pravde i promicanja ekonomskih koristi, zadovoljavanja potreba stanovništva u smislu poboljšanja životnog standarda u kratkoročnom i dugoročnom razdoblju u razvijenim i zemljama u nastajanju.

## 5. ZAKLJUČAK

Klimatske promjene imale su značajan utjecaj na putovanja i turizam kroz povijest. Međutim u novije doba, više nego ranije, klimatske promjene su globalnog karaktera i ozbiljno determiniraju razvoj i budućnost turizma u širem obuhvatu turističkih regija i svijeta u cjelini. Klimatske promjene ne predstavljaju samo jedinstveni izazov za čovječanstvo već utječu na sve aspekte ljudskog života, uključujući turizam, ali i postaju globalni ekološki problem. Promjene klimatskih parametara donijet će nove uvjete u poslovanju turističkih subjekata pa je potrebno širiti saznanja o ublažavanju, a posebice o prilagodbi turizma tim promjenama, odnosno o svim rizicima koji će se desiti u budućnosti.

U svrhu ispitivanja stavova i uvjerenja menadžera u turizmu provedeno je istraživanje na uzorku od 283 ispitanika. Nakon provedene statističke obrade prikupljenih rezultata zaključilo se je da je potvrđena hipoteza istraživanja te da menadžeri u smještajnim turističkim objektima imaju izgrađena uvjerenja i stavove o klimatskim promjenama i međuutjecaju klimatskih promjena i turističkog smještaja.

Rezultati ovog rada pružaju niz uvida koji mogu imati važnost za razvoj održivih praksi u turizmu, a posebice hotelskoj industriji. Rezultati istraživanja pružaju doprinos razumijevanju stavova ključnih donositelja odluka i mogu dati osnove za predviđanje njihovog ponašanja u svezi primjene mjera zaštite okoliša od negativnog utjecaja turističke djelatnosti koji je nedvojbena.

## LITERATURA:

- Agnew, M. D., Viner, D. (2001). Potential impacts of climate change on international tourism. *Tourism and hospitality research*, 3.1, 37-60., doi: <https://doi.org/10.1177/146735840100300104>.
- Becken, S. (2010). *The importance of climate and weather for tourism: Literature review*. Leap.
- Berritella, M., et al. (2006). A general equilibrium analysis of climate change impacts on tourism. *Tourism management* 27.5, 913-924. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.05.002>.
- Bigano, A., Hamilton, J.M., Tol R.S.J. (2007). The impact of climate change on domestic and international tourism: a simulation study. *The Integrated Assessment Journal Bridging Sciences & Policy* 7.1, 25-49. doi: 10.2139/ssrn.907454.
- Cater, C. I., Garrod, B., & Low, T. (Eds.). (2015). *The encyclopedia of sustainable tourism*. CABI.
- Dawson, J., Havitz, M., Scott, D. (2011). Behavioral adaptation of alpine skiers to climate change: Examining activity involvement and place loyalty. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 28.4, 388-404., <https://doi.org/10.1080/10548408.2011.571573>.
- Dillman, D. A. (2011). *Mail and Internet surveys: The tailored design method--2007 Update with new Internet, visual, and mixed-mode guide*. John Wiley & Sons.
- Dubois, G., Ceron, J.P. (2006). Tourism and climate change: Proposals for a research agenda. *Journal of Sustainable Tourism* 14.4, 399-415. doi: 10.2167/jost539.o.
- Dwyer, L., Forsyth, P., Dwyer, W. (2010). *Tourism economics and policy*. Vol. 3. Clevedon-Buffalo-Toronto: Channel View.
- European Commission (2014). Special Eurobarometer 409 CLIMATE CHANGE. [https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs\\_409\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_409_en.pdf).
- Hoegh-Guldberg, O., et al. (2018). Impacts of 1.5 °C global warming on natural and human systems., <https://www.ipcc.ch/sr15/chapter/chapter-3>.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (2018). Global Warming of 1.5 °C, Summary for policymakers. [http://report.ipcc.ch/sr15/pdf/sr15\\_spm\\_final.pdf](http://report.ipcc.ch/sr15/pdf/sr15_spm_final.pdf).
- Jeong, M., Oh, H., Gregoire, M. (2003) Conceptualizing web site quality and its consequences in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management* 22.2, 161-175.
- Klöß, C., & Nunn, P. D. (2019). Adaptation to climate change in small island developing states: a systematic literature review of academic research. *The Journal of Environment & Development*, 28.2. 196-218., doi: <https://doi.org/10.1177/1070496519835895>.

- Lenzen, M., Sun, Y., Faturay, F., Ting, Y., Geschke, A., Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 8(6), 522-528, doi: 10.1038/s41558-018-0141-x.
- Manaktola, K., Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19,5, 364-377., doi: <https://doi.org/10.1108/09596110710757534>.
- Medina, Muñoz, D., Garcia-Falcón, J.M. (2000). Successful relationships between hotels and agencies. *Annals of Tourism Research* 27,3, 737-762. doi: doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00104-8.
- Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2019). Kategorizacija smještajnih objekata u Republici Hrvatskoj - 2019. <https://mint.gov.hr/kategorizacija-11512/11512>.
- Perić, J., Šverko Grdić, Z. (2008). Turizam i klimatske promjene-dvosmjerna ulica i hijerarhijski model. *Ekonomska politika Hrvatske u 2009*. Ekonomski politika Hrvatske 2009., 199-214.
- Perić, J., Šverko Grdić, Z. (2017). *Climate change and tourism*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2017.
- Pham, T. D., Simmons, D.G., Spurr R. (2010). Climate change-induced economic impacts on tourism destinations: the case of Australia. *Journal of Sustainable Tourism* 18,3, 449-473., doi: <https://doi.org/10.1080/09669581003668532>.
- Rosa, E. (2003). The logical structure of the social amplification of risk framework (SARF): Metatheoretical foundation and policy implications. U N. Pidgeon, Kaperson & Slovic, *The social amplification of risk*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Scott, D., Lemieux, C. (2009). *United Nations World Tourism Organization*., <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2010.09.011>.
- Shakeela, A., Becekn S. (2015). Understanding tourism leaders perceptions of risks from climate change: an assessment of policy-making processes in the Maldives using the social amplification of risk framework (SARF), *Journal of Sustainable Tourism*, 23(1):65-84, doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2014.918135>.
- Šverko Grdić, Z., Krstinić Nižić, M., Mamula, M. (2017). Povezanost klimatskih promjena i turizma: multikriterijska analiza ocjenjivanja mjera prilagodbe. *Ekonomski misao i praksa* 1, 171-185. <https://hrcak.srce.hr/file/270632>
- UNISDR (2013) Making cities resilient: summary for policymakers. UNISDR, Geneva. [http://www.preventionweb.net/files/33059\\_33059finalprinterversionexecutive.pdf](http://www.preventionweb.net/files/33059_33059finalprinterversionexecutive.pdf)
- UNWTO (2005). Making Tourism More Sustainable-A Guide for Policy Makers, UNEP and UNWTO, Madrid, <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5>.



Wall, G. (2006). Turistička industrija: njena ranjivost i prilagodljivost promjeni klime/ The tourism industry: its vulnerability and adaptability to climate change. *Acta turistica*. 171-192., <https://www.jstor.org/stable/23234122>.

Zengeni, N., Zengeni, D.M.F., Muzambi. S. (2013). Hoteliers' Perceptions of the Impacts of Green Tourism on Hotel Operating Costs in Zimbabwe: The Case of Selected Harare Hotels. *Australian journal of business and management research* 2.11, 64.

## CLIMATE CHANGE AND RISK PREVENTION IN TOURISM

**Aleksandar Racz\***, **Zvonimira Šverko Grdić\*\***,  
**Krešimir Rotim\*\*\***

Climate change poses complex challenges for tourism decision makers. Some impacts exacerbate existing risks, while others present new challenges that require different solutions or transformative social change. The purpose of this paper is to analyse the existing knowledge about the relationship and mutual influence of climate change and tourism, especially tourism development in general and the development of individual specific destinations, which are most sensitive to climate change. To this end, a survey of beliefs and attitudes of managers in tourism was conducted on a sample of 283 respondents throughout the Republic of Croatia. Questionnaires were collected in a period of 45 days from April 15 to May 31, 2019. Based on the results of the research, the authors proposed concrete measures for risk prevention in tourism in the field of adaptation policy, but also in the field of climate change mitigation policy in the tourism sector.

**Key words:** climate change, tourism, risks, adaptation and mitigation measures

\* PhD., Assistant prof., University of Applied Health Sciences, Zagreb, Croatia, e-mail: aracz@zvu.hr

\*\* PhD., Associate prof., University of Rijeka, Faculty of tourism and hospitality management, Opatija, Croatia, e-mail: zgrdic@fthm.hr

\*\*\* PhD., Full prof., University of Applied Health Sciences, Zagreb, Croatia, Croatia, e-mail: [profrotim@gmail.com](mailto:profrotim@gmail.com)



## KLJUČNI ČIMBENICI IZBORA DESTINACIJE I RAZINA ZADOVOLJSTVA TURISTA: PRIMJER ISTARSKJE ŽUPANIJE

Moira Kostić-Bobanović<sup>1</sup>, Sanja Dolenc<sup>2</sup>

Trendovi globalnog turističkog tržišta i pandemija virusa COVID-19, upućuju na to da turiste privlače sigurne i gostoljubive destinacije. Dok se ključni čimbenici posjeta mogu iščitati iz turističkih razvojnih planova Istarske županije, ovaj rad se fokusira na njihovu dinamiku te zadovoljstvo turista boravkom u destinaciji. Provedeno je longitudinalno istraživanje metodom anketiranja u ljetnim mjesecima 2015. i 2020. godine prigodnim uzorkom turista koji su boravili u Istarskoj županiji. Rezultati istraživanja upućuju na zaključke da su turisti zadovoljni svojim boravkom, ali i da u 2020. godine izbor destinacije u većoj mjeri temelje na percepciji osobne sigurnosti, gostoljubivosti i poznavanju jezika te su zadovoljni tim čimbenicima. Isti pridonose korpusu literature o razumijevanju trendova turističkog tržišta na primjeru Istarske županije te mogu pomoći u kreiranju razvojnih smjernica turizma destinacije u (post)pandemijsko vrijeme.

**Ključne riječi:** čimbenici izbora destinacije, zadovoljstvo turista, sigurnost, gostoljubivost i poznavanje jezika

---

1 Prof.dr.sc., Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, e-mail: mbobanov@unipu.hr

2 Mag.oec., Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, e-mail:sdolenc@unipu.hr

## 1. UVOD

Godine 2019. zabilježeno je čak 1.5 milijardi međunarodnih dolazaka (UNWTO, 2020). Iste je godine Republika Hrvatska ostvarila rekordan broj turističkih dolazaka s gotovo 11 milijuna stranih turista (Ministarstvo turizma RH, 2020.). No, u 2020. godini usprkos predviđanjima organizacija specijaliziranih za praćenje različitih aktivnosti turističkih diskursa, turistički promet je gotovo zaustavljen, a svijet suočen s nezapamćenom zdravstvenom, socijalnom i ekonomskom krizom kao posljedicom pandemije virusa COVID-19 (UNWTO, 2021). Godine 2020. broj međunarodnih dolazaka je pao za 74% u odnosu na prošlu godinu (UNWTO, 2021). S obzirom na to da ni jedna pojava kao turizam ne zadire u različite sfere društva (Žuvela, 2019), ne iznenađuje činjenica njegove iznimne ranjivosti i osjetljivosti na aktualnu pandemiju. Sve dok znanstvenici i stručnjaci različitog profila i pomoću drugačijih alata predviđaju oporavak turizma, autore ovog rada zanimaju njegovi *pokretači* (Gržinić, 2019), tj. turisti, a svoju pažnju posvećuju razumijevanja turista i njihove perspektive u ovim specifičnim uvjetima.

Pandemija je još uvijek aktualna te je neprikladno tvrditi da su u potpunosti razumljivi (1) učinci koji transformiraju turizam te način na koji turizam transformira druge pojave te (2) turističke trendove za vrijeme pandemije. Iz tog razloga, u ovom se radu daljnja diskusija o razumijevanju turista temelji na čvršćim teorijskim osnovama kriznog upravljanja u turizmu te trendovima koji su već prepoznati u korpusu literature turizma.

Koliko je autorima ovog rada poznato, dosadašnje spoznaje nisu objasnile dinamiku ključnih čimbenika izbora Istarske županije kao turističke destinacije te shodno tom razinu percipirane kvalitete turističkih iskustava, niti te aspekte na primjerima osobne sigurnosti, gostoljubivosti i poznavanju jezika. Istarska županija je zasigurno mala turistička destinacija te time nije posebno zanimljiva za istraživanje u kontekstu globalnog turizma, no istraživanje njezinog primjera može pridonijeti korpusu literature o razumijevanju (1) dinamike u odabiru ključnih čimbenika i zadovoljstva turista u zemlji koja je ekonomski ovisna o turizmu (2) promjena s kojima se suočavaju različite destinacije na globalnom turističkom tržištu u (post)pandemijskom periodu. Time je određena svrha

ovog rada. Rezultati ovog istraživanja mogu imati i praktične implikacije jer mogu pomoći u upravljanju turističkom destinacijom.

Za ostvarivanje svrhe ovog rada postavljaju se istraživačka pitanja:

1. Koji su prema mišljenju turista ključni čimbenici izbora destinacije?
2. Koliki je stupanj razine zadovoljstva turista elementom osobna sigurnost?
3. Koliki je stupanj zadovoljstva turista elementom gostoljubivost i poznavanje stranih jezika?

Ciljevi su rada formirati nove znanstvene spoznaje kojima se odgovara na istraživačka pitanja temeljem istraživanja na primjeru Istarske županije. Literatura upućuje na to da je za razumijevanje percepcije turista, prikladno provesti primarno istraživanje u kojem ispitanici imaju priliku izraziti vlastite stavove (Dolenc i Vodeb, 2020). Za razumijevanje dinamike, preporučuje se metodologija longitudinalnih istraživanja jer ona omogućava praćenje društvenih promjena u vremenskim tijekovima pomoću više testiranja istog uzorka (sukladno uputama autora Rebernjak et. al., 2018).

Nakon uvodnog dijela, u drugom se dijelu prikazuju relevantne znanstvene spoznaje koje omogućavaju razvoj teorijskog okvira za provedbu empirijskog istraživanja, a odnose se na one dostupne u korpusu literature kriznog upravljanja turizmom i trendova turizma. U trećem se dijelu govori o metodologiji empirijskog istraživanja, dok četvrti dio prikazuje rezultate istraživanja, o njima diskutira te ih kritički interpretira. U Zaključku se navode osnovne spoznaje rada, njegova ograničenja te se daju preporuke za daljnje istraživanje.

## **2. KRIZNO UPRAVLJANJE TURIZMOM I RELEVANTNI TRENDVI GLEDE IZBORA TURISTIČKE DESTINACIJE**

Prema teoriji kriznog upravljanja, općeprihvaćen preduvjet za razvoj i opstanak pojedine turističke destinacije jest sigurnost (Strelec, 2019). U vrijeme globalnih zdravstvenih kriza nacionalne politike u većoj mjeri interveniraju u turističke aktivnosti jer se njima pripisuju pospešivanje i usporavanje širenja infektivnih bolesti, što utječe na sigurnost lokalnih zajednica i turista u destinaciji. Krizno upravljanje turizmom, kao i svaki

drugi oblik upravljanja, prije bilo kakvog interveniranja zahtjeva analizu stanja i razumijevanje promjena (Hannam i Knox, 2010). Upravljati se može samo nečim što se razumije (Vodeb, 2018).

Turisti su pri odabiru turističkih destinacija vođeni različitim motivima, no potaknuto brojnim prijetnjama odvijanju turizma, korpus literature kriznog upravljanja naglašava važnost percepcije osobne sigurnosti na putovanjima i boravku u destinaciji (Gržinić, 2014; Tan et. al. 2014). Sigurnost je temeljna ljudska potreba, a autori Čorak i Marušić (2015) je raščlanjuju na kategorije koje se odnose na identifikaciju potencijalnih rizika, usvajanje sigurnosnih standarda prakse, osiguranje prikladne zakonske zaštite i osiguranje odgovarajućih informacija.

Različiti autori na različite načine poimaju suvremene trendove turizma koje je prikladno razjasniti u kontekstu ovog rada. Primjerice Slivar i Golja (2016) ih strukturiraju u dvije skupine temeljem osnovnih polova turizma; turističke ponude i turističke potražnje, a Soldić Frleta (2015) govori o kvalitativnim i kvantitativnim trendovima. Magaš (2018a) tvrdi da je u osnovi odvijanja turizma gostoljubivost lokalne zajednice destinacije. Tako su gostoljubivost i prihvaćanje turista od strane lokalne zajednice u destinaciji jednako važne kao i sama turistička atrakcija koja privlači turiste (Chen et al., 2017; Rudan, 2012; Munir et al., 2013), a njihovo njegovanje je nužno za udovoljavanje potrebama suvremenih turista (Magaš, 2018a). Gostoljubivost u turizmu podrazumijeva i prikladnu komunikaciju s lokalnom zajednicom za vrijeme boravka u destinaciji. Preduvjet za ostvarivanje komunikacije s turistima jest poznavanje njima razumljivog jezika, pri čemu je najčešće korišten engleski jezik (Ramyar et al., 2020). Tako daljnja analiza naglašava važnost gostoljubivosti i poznavanje jezika razumljivog turistima na primjeru odabrane turističke destinacije.

Hrvatska zauzima prvo mjesto među državama članicama Europske unije prema udjelu prihoda od međunarodnog turizma u BDP-u (Strelec, 2019) te je zbog toga za nju iznimno važno da, unatoč kriznim vremenima, osigura ostvarivanje prihoda od turizma te imidž sigurne destinacije u kojoj se turisti osjećaju dobrodošlima. Najbolje turističke pokazatelje ostvaruje Istarska županija (Ministarstvo turizma RH, 2020), stoga autori ovog rada dalje istražuju njezin primjer.

Vojnović (2020) pregledom relevantne i recentne literature o specifičnostima turizma Istre navodi da regija (1) zbog svoga povoljnog geografskog položaja u odnosu na emitivne regije Srednje i Zapadne Europe te raznolikih prirodnih i antropogenih turističkih atrakcija vodeća je turistička regija u Republici Hrvatskoj (2) koncentrira turizam u obalnim gradovima i općinama u ljetnim mjesecima te da (3) je obilježena turističkim razvojnim modelom naziva *Sunce i more*. Povijesni prikaz turizma Istre predmet je recentne monografije urednika Čabaravdić (2018) koji je okupio regionalne stručnjake čiji se doprinosi razumijevanju turizma Istre odnose i na različite elemente kojima se nastoji Istra prezentirati kao sigurna destinacija. Pregledom *Master plana turizma Istarske županije*, ključnog strateškog dokumenta o turističkom razvoju, također se uočava da je (1) primarni razlog dolaska turista u Istru sunce i more, te da (2) oko 95% turističkog prometa ostvaruju strani turisti, a (3) smještajni kapaciteti u privatnom vlasništvu utrostručili su se 2012. godine u odnosu na desetak prijašnjih godina te ostalih smještajnih kapaciteta koje nude hoteli i kampovi (Turistička zajednica Istarske županije, 2015). Golob et. al. (2014) doprinose razumijevanju kvalitete turističke ponude i razine zadovoljstva turista turističkom ponudom na primjeru istarskog gradića Umaga.

Dosadašnje spoznaje nisu objasnile dinamiku izbora ključnih čimbenika destinacije i razine zadovoljstva tim čimbenicima na primjeru Istarske županije. Tako autori ovog rada (1) prepoznaju manjkavost u korpusu literature te (2) smatraju da je razumijevanje te tematike potrebno u upravljanju turizmom koji ostvaruje optimalne rezultate u (post) pandemijsko vrijeme.

### 3. METODOLOGIJA

Potaknuti promjenama koje turizam proživljava zbog pandemije virusa COVID-19 te predstavljenim trendovima koji obilježavaju odvijanje turizma, ciljevi su ovog rada odgovoriti na istraživačka pitanja o čimbenicima odabira destinacije, zadovoljstvo turista tim čimbenicima te razine zadovoljstva turista čimbenicima: osobna sigurnost, gostoljubivost i poznavanje jezika. U ovom se dijelu detaljnije opisuje metodologija provedenog istraživanja: uzorak, upitnici korišteni u istraživanju te sam istraživački postupak.



Korišten je kombinirani metodološki pristup - anketni upitnik distribuiran na lokaciji i dostupni sekundarni izvori podataka.

### 3.1. UZORAK

Istraživanje je provedeno na uzorku od 263 strana turista koji su u periodu provođenja ispitivanja, tijekom ljetnih mjeseci, boravili u privatnom smještaju u Istarskoj županiji. Prostorni okvir rada čine tri istarske obalne destinacije: Poreč, Pula, Rovinj. Gradovi su odabrani temeljem razine turističke mobilnosti i uključenost u projekcije razvoja nacionalne turističke politike.

U ovom longitudinalnom istraživanju, koje obuhvaća ponavljano mjerenje na uzorcima iz iste populacije, podaci su prikupljeni u dvije vremenske točke. Prvo ispitivanje provedeno je tijekom srpnja i kolovoza 2015. godine na uzorku od 129 turista, nakon pet godina ponovljeno je istraživanje na uzorku od 134 ispitanika.

Opis i struktura ispitanika s obzirom na dob nalazi se u Tablici 1. Longitudinalni uzorak je ujednačen prema dobi ispitanika.

U oba istraživanja najzastupljeniji je uzorak turista u dobi od 31-50 godine i to 2015. godine 35,8% a 2020. godine 35,1%. Najmanji uzorak turista je onaj u dobi do 30 godina. U istraživanju 2015. godine sudjelovalo je 30,2% ispitanika do 30 godina a 2020. godine 31,8%. U prvom je istraživanju, 2015. godine, ispitano je 34% ispitanika u dobi od 51 i više godina dok je u drugom, 2020. godine, 33,1%.

**Tablica 1** Uzorak ispitanika prema dobi (u %)

| Dob turista      | 2015. | 2020. |
|------------------|-------|-------|
| Do 30 godina     | 30,2  | 31,8  |
| 31-50            | 35,8  | 35,1  |
| 51 i više godina | 34,0  | 33,1  |
| Ukupno           | 100   | 100   |

Izvor: Vlastiti

### 3.2. METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA

Ispitivanje je provedeno pomoću upitnika pogodnih za opisna istraživanja. U okviru istraživanja konstruirana su dva posebna upitnika kojima su prikupljeni podaci. Oba upitnika su sadržavala identična pitanja za mjerenje istih konstrukata. Odgovori dionika zatraženi su pisanim putem. Upitnici su ostavljeni u apartmanima i turisti su ih ispunili tijekom svog boravka. Ispitanici su mogli odvojiti vrijeme za ispunjavanje upitnika, što je omogućilo da odgovaraju objektivno i bez pritiska.

Istraživanje je provedeno u dvije faze. Prvim upitnikom, koji je primijenjen u prvom dijelu istraživanja, ispitalo se koji su ključni čimbenici dolaska gostiju na destinaciju. U prvom fazi ispitivanja ispitanicima je ponuđen upitnik s deset različitih čimbenika odabira Istre kao turističke destinacije, a mogli su izabrati najviše tri. Prema tako dobivenim rezultatima napravljena je rang lista koja nam je ukazala na elemente primarnog dolaska u Istarsku županiju.

Drugim upitnikom, koji je primijenjen u drugom dijelu istraživanja ispitan je stupanj zadovoljstva gostiju elementima osobna sigurnost te gostoljubivost i poznavanje jezika.

Metodološke napomene vezane uz obradu stupnja zadovoljstva turista elementima osobna sigurnost te gostoljubivost i poznavanje jezika.

Turisti su ocjenjivali stupanj svoga zadovoljstva svakim od elemenata ocjenama od 1 (vrlo loše) do 5 (odlično).

Stupanj zadovoljstva elementima osobna sigurnost te gostoljubivost i poznavanje jezika je prema zbroju ocjena podijeljeno u sljedeće vrijednosne skupine:

- u prvoj skupini zbrojene su ocjene 4 i 5 što se tumači kao visok stupanj zadovoljstva
- u drugoj skupini ocjeni 3 je pridružen srednji stupanj zadovoljstva
- u trećoj skupini zbrojene su ocjene 1 i 2 te su tumačene kao nizak stupanj zadovoljstva.

### 3.3. METODE OBRADJE I INTERPRETACIJE PODATAKA

Obrada i analiza podataka obavljena je koristeći programski paket SPSS for Windows 17.0 (Statistical Package for Social Sciences). Rezultati istraživanja su interpretirani pomoću prethodno postavljenih teorijskih okvira o kriznom upravljanju i trendovima u turizmu s posebnim osvrtom na elemente osobna sigurnost, gostoljubivost i poznavanje jezika razumljivoga turistima.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

U istraživanju je ispitanicima ponuđeno deset različitih čimbenika odabira Istre kao turističke destinacije, a mogli su izabrati najviše tri. Odmor i relaksacija na moru (63%) te kvaliteta (52,3%) motiviraju više od polovice svih gostiju i ključni su čimbenici dolaska u turističku destinaciju 2015. godine (Tablica 2.). Slijede ostali elementi koji su stimulirali dolazak turista u Istru kao što su upoznavanje s prirodnim ljepotama krajolika (39%), raznolikost sadržaja i nova iskustva (36,6%) te osjećaj sigurnosti (29%).

**Tablica 2** Ključni čimbenici\* za odabir turističke destinacije 2015.

| Ključni čimbenici                               | Ukupno |      | Do 30 g. |      | 31 - 50 g. |      | 51 i više g. |      |
|---|--------|------|----------|------|------------|------|--------------|------|
|   | Rang   | %    | Rang     | %    | Rang       | %    | Rang         | %    |
| Odmor i relaksacija na moru                     | 1      | 63,0 | 1        | 56,1 | 1          | 65,2 | 1            | 68,1 |
| Kvaliteta (izvršnost)                           | 2      | 52,3 | 3        | 47,2 | 2          | 53,6 | 2            | 56,1 |
| Prirodne ljepote krajolika, očuvanje Izvornosti | 3      | 39,0 | 4        | 33,3 | 3          | 38,0 | 3            | 39,2 |
| Raznolikost sadržaja i nova iskustva            | 4      | 36,6 | 2        | 48,1 | 4          | 35,1 | 6            | 26,9 |
| Osjećaj sigurnosti                              | 5      | 29,0 | 5        | 24,7 | 5          | 32,8 | 4            | 28,8 |
| Gostoljubivost i poznavanje jezika              | 6      | 26,6 | 7        | 28,8 | 6          | 31,1 | 5            | 27,0 |
| Gastronomija                                    | 7      | 15,7 | 8        | 12,5 | 8          | 15,5 | 7            | 19,3 |
| Ugled destinacije                               | 8      | 13,9 | 10       | 10,3 | 7          | 16,3 | 8            | 15,3 |

|                                 |    |      |   |      |    |     |    |     |
|---------------------------------|----|------|---|------|----|-----|----|-----|
| Bavljenje sportom i rekreacijom | 9  | 12,5 | 6 | 22,0 | 9  | 9,3 | 9  | 6,4 |
| Dostupnost informacija          | 10 | 8,5  | 9 | 11,2 | 10 | 8,0 | 10 | 6,3 |

\* Mogućnost više odgovora.

Izvor: Vlastiti

Analizirajući rezultate istraživanja provedenog 2020. godine (Tablica 2.) može se zaključiti da je odmor i relaksacija na moru (56,9%) i dalje glavni čimbenik odabira Istre kao turističke destinacije, dok je drugi ključni čimbenik osjećaj sigurnosti (54,6%). Slijede ostali elementi kao što su kvaliteta (49,6%), gostoljubivost i poznavanje jezika (42,4 %) te raznolikost sadržaja i nova iskustva (36,2%). Ovi su rezultati u skladu s podacima prikazanim u Master planu Istarske županije iz 2015. Tim se planom nastoji Istarska županija u razdoblju do 2025. brendirati kao regija kulture i kulturnog turizma, no podaci iz 2020. upućuju na to da je potrebno poduzeti dodatne napore za privlačenje turista i kulturnim atrakcijama.

Kvalitetom u turizmu smatra se rezultat procesa koji implicira zadovoljstvo svim legitimnim potrebama za proizvodima i uslugama u turističkim destinacijama (Golub et. al., 2014), stoga se može tumačiti da turisti očekuju da će turistički boravak i iskustvo u Istarskoj županiji ispuniti njihova očekivanja.

**Tablica 3** Ključni čimbenici\* za odabir turističke destinacije 2020.

| Ključni čimbenici                    | Ukupno |      | Do 30 g. |      | 31 - 50 g. |      | 51 i više g. |      |
|--------------------------------------|--------|------|----------|------|------------|------|--------------|------|
|                                      | Rang   | %    | Rang     | %    | Rang       | %    | Rang         | %    |
| Odmor i relaksacija na moru          | 1      | 56,9 | 1        | 51,1 | 1          | 57,8 | 1            | 63,1 |
| Osjećaj sigurnosti                   | 2      | 54,6 | 3        | 49,3 | 2          | 56,6 | 2            | 58,1 |
| Kvaliteta (izvršnost)                | 3      | 49,6 | 4        | 40,8 | 3          | 53,0 | 3            | 55,1 |
| Gostoljubivost i poznavanje jezika   | 4      | 42,4 | 5        | 35,3 | 4          | 44,3 | 4            | 47,8 |
| Raznolikost sadržaja i nova iskustva | 5      | 36,2 | 2        | 49,8 | 5          | 32,2 | 6            | 26,8 |

|   |    |      |    |      |    |      |    |      |
|---|----|------|----|------|----|------|----|------|
| Prirodne ljepote krajolika, očuvanje Izvornosti | 6  | 27,3 | 7  | 23,8 | 6  | 31,1 | 5  | 27,0 |
| Gastronomija                                    | 7  | 15,7 | 9  | 12,5 | 8  | 15,4 | 7  | 19,3 |
| Bavljenje sportom i rekreacijom                 | 8  | 15,1 | 6  | 24,0 | 7  | 16,1 | 10 | 5,3  |
| Dostupnost informacija                          | 9  | 12,1 | 8  | 13,2 | 9  | 12,1 | 9  | 12,3 |
| Ugled destinacije                               | 10 | 9,7  | 10 | 6,9  | 10 | 9,5  | 8  | 12,4 |

\* Mogućnost više odgovora

Izvor: Vlastiti

Prema dobivenim pokazateljima može se zaključiti da je važnost (pasivnog) odmora i relaksacije na moru te dolazak zbog prirodnih ljepota u 2020. godini smanjen u odnosu na 2015. godinu, dok raste važnost motiva povezanih s aktivnim odmorom.

U 2020. godini, sigurnost te gostoljubivost i poznavanje jezika postaju sve važniji motivi posjeta Istarskoj županiji. Važnost osjećaja sigurnosti značajno je povećana u 2020. godini u odnosu na 2015. (s 29% na 54,6%), dok je značajnost elementa gostoljubivost i poznavanje jezika povećana u 2020. na 42,4% u odnosu na 2015. godinu kada je iznosila 24,6%. Sigurnost kao ključni čimbenik odabira turističke destinacije element je koji u sve većoj mjeri pobuđuje pažnju znanstvenika (Strelec, 2019; Tan et al. 2014).

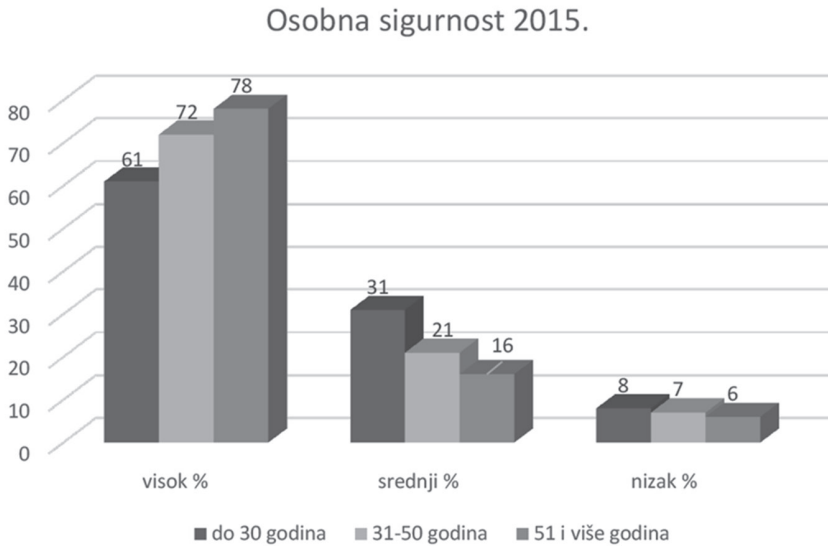
U ekonomskom smislu, isključivo oslanjanje na turizam ne može predstavljati stabilne gospodarske temelje jer njegovo odvijanje je iznimno osjetljivo na raznovrsne sigurnosne prijetnje poput ratova, terorizma, kriminala i građanskih nemira (Strelec, 2019) te aktualne zdravstvene krize (UNWTO, 2021).

Sigurnost u turizmu je dugo vremena bila zanemareno istraživačko pitanje, no autori ovog rada smatraju da će aktualna pandemija virusa COVID-19 zasigurno potaknuti nova istraživanja. Golob et. al. (2014) navode da turistički proizvodi ne smiju predstavljati opasnost za ljude i njihovu imovinu te da higijena i poštivanje sanitarnih propisa također utječu na kvalitetu u turizmu.

Izrazit rast važnosti elemenata osobna sigurnost te gostoljubivost i poznavanje jezika u istraživanju provedenom u 2020. godini u odnosu na ono u 2015. godini, dodatno je istražen stupanj zadovoljstva turista tim čimbenicima.

### *Stupanj zadovoljstva s elementom osobna sigurnost te gostoljubivost i poznavanje jezika*

**Graf 1** Stupanj zadovoljstva s elementom osobna sigurnost 2015.g. izražena u %

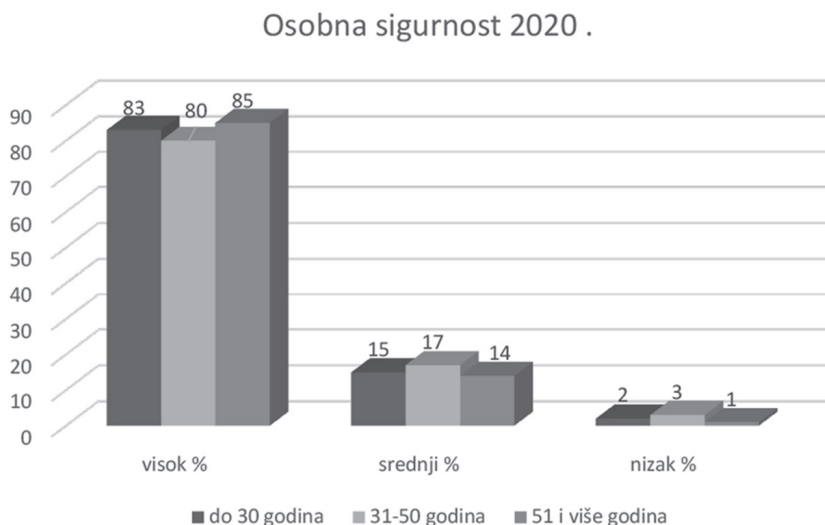


Izvor: Vlastiti

Neizostavan faktor kod odabira turističke destinacije svakako je sigurnost. Rezultati prikazani u Grafovima 1. i 2. pokazuju da velika većina turista iskazuje visok stupanj zadovoljstva elementom osobna sigurnost u Istarskoj županiji.

Rezultati istraživanja provedenog u 2015. godini upućuju na to da najviši stupanj zadovoljstva iskazuju gosti u dobi od 51 i više godina (78%), a najmanje oni u dobi do 30 godina (61%). Visoki stupanj zadovoljstva s elementom osobna sigurnost iskazuju i gosti u dobi od 31-50 godina i to 72% ispitanika. Srednji stupanj zadovoljstva s elementom osobna sigurnost iskazalo je 31% ispitanika u dobi do 30 godina, 21% u dobi od 31-50 godina te 16% ispitanika u dobi od 51 i više godina. Najniži stupanj zadovoljstva s elementom osobna sigurnost iskazali su ispitanici zrelije dobi i to 6%, slijede oni u dobi od 31-50 godina 7%, te 8% ispitanika u dobi do 30 godina.

**Graf 2** Stupanj zadovoljstva s elementom osobna sigurnost 2020.g. izražena u %

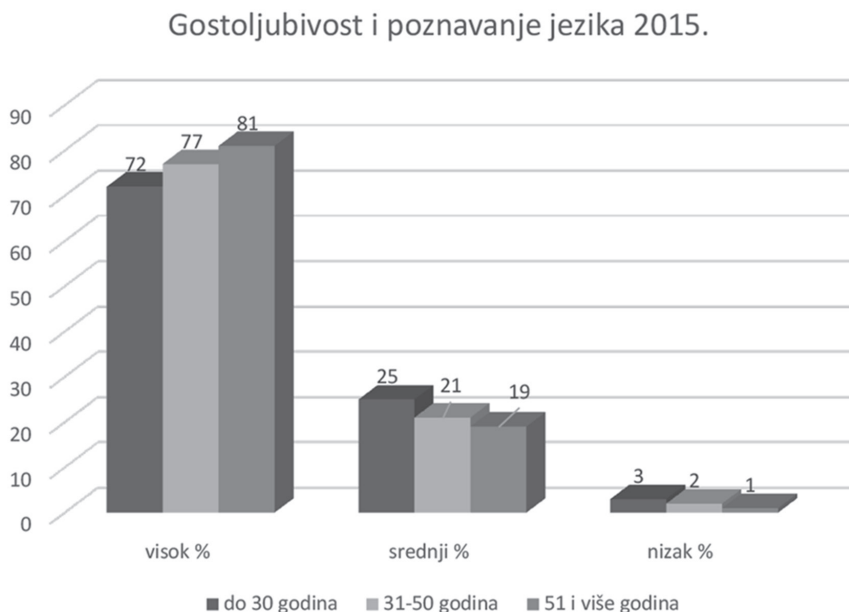


Izvor: Vlastiti

I u istraživanju provedenom 2020. godine najviši stupanj zadovoljstva s elementom osobna sigurnost iskazali su ispitanici u dobi od 51 i više godina (85%). 14% ispitanika zrelije dobi iskazali su srednji, a 1% nizak stupanj zadovoljstva s elementom osobna sigurnost. Veliki broj ispitanika (80%), u dobi od 31-50 godina iskazao je visok stupanj zadovoljstva, 17% je iskazao srednji, a 3% nizak stupanj zadovoljstva s elementom osobna sigurnost. Čak 83% ispitanika u dobi do 30 godina je iskazao visoki stupanj zadovoljstva s elementom osobna sigurnost, 2% ispitanika nije zadovoljno, a 15% je srednje zadovoljno. Zadovoljstvo nastaje ispunjenjem zahtjeva i očekivanja turista te je razlog zbog kojeg turisti posjećuju turističke destinacije (Golub et.al. 2019; Hui et.al., 2007).

Najveće razlike u rezultatima longitudinalnog istraživanja vidljive su kod mlađe populacije turista. Povećan je broj mladih turista do 30 godina koji su iskazali visok stupanj zadovoljstva s elementom osobna sigurnost sa 61% u 2015. godini na 83% u 2020. godini.

**Graf 3** Stupanj zadovoljstva s elementom gostoljubivost i poznavanje jezika 2015.godine izražena u %

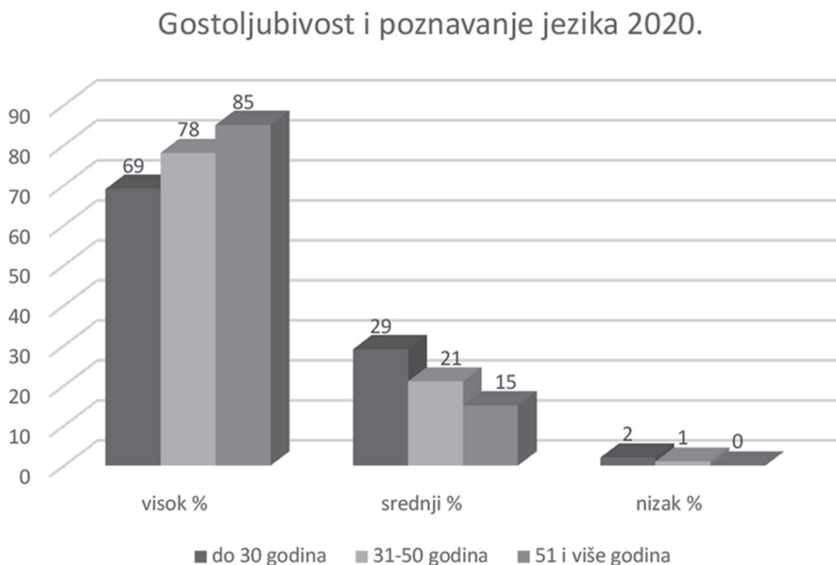


Izvor: Vlastiti

Uvidom u rezultate prikazane u Grafu 3. zaključuje se da veliki broj turista iskazuje visok stupanj zadovoljstva s elementom gostoljubivost i poznavanje jezika u Istarskoj županiji i taj broj se s godinama povećava. Ti su elementi ponude visoko ocijenjeni kod svih dobnih skupina. Najviši stupanj zadovoljstva iskazali su ispitanici u dobi od 51 i više godina (81%), slijede ispitanici u dobi od 31-50 godina (77%), te oni u dobi do 30 godina (72%).



**Graf 4** Stupanj zadovoljstva s elementom gostoljubivost i poznavanje jezika 2020.g. izražena u %



Izvor: Vlastiti

Analizirajući podatke prikazane u Grafu 4. može se zaključiti da su gosti iskazali visoko zadovoljstvo s elementom gostoljubivost i poznavanje stranog jezika u 2020. godini.

Najveći stupanj zadovoljstva iskazali su ispitanici u dobi od 51 i više godina (85%), slijede ispitanici u dobi od 31-50 godina (78%). Zanimljivi je podatak da su ispitanici koji pripadaju najmlađoj skupini 2020. iskazali niži stupanj zadovoljstva elementom gostoljubivost i poznavanje stranog jezika nego 2015. Naime, 2015. godine (85%) ispitanika u dobi do 30 godina iskazalo je visok stupanj zadovoljstva, a 2020. (69%). Ovi su rezultati u skladu s istraživanjima autora Kostić-Bobanović i Esonu (2014), te Kostić-Bobanović i Novak (2017) koji navode da je poznavanje jezika u destinaciji vrlo značajan čimbenik odabira destinacije. Uloga komunikacijskih i interkulturalnih kompetencija u organizacijama i destinacijama koje su uključene u različite turističke aktivnosti je vrlo važna (Ramyar et.al., 2020). Tako Magaš (2018b) navodi da osobe koje su u direktnom kontaktu s gostima moraju biti obučene za komunikaciju s jezičnim grupama kojima

pružaju uslugu o čemu će ovisiti i percipirana kvaliteta usluge. Poznavanje jezika vrlo je važno i za prenošenje korisnih informacija turistima u vremenima u kojima može biti ugrožena njihova sigurnost (Strelec, 2019).

Gostoljubivost je u današnje vrijeme vrlo važan čimbenik izbora destinacije jer lokalna kultura i stil života često privlače suvremene turiste te su turisti zadovoljni kada imaju priliku upoznati svakodnevicu lokalnog stanovništva (Magaš i Zadal, 2018; Munir et.al., 2013; Hui et.al., 2007). Lokalna zajednica koja je zadovoljna time što turisti posjećuju destinaciju u kojoj ona živi svoje zadovoljstvo prenosi na turiste te se oni osjećaju dobrodošlima u destinaciji. Tako se potiče i poduzetnička inicijativa, inovativnost i zapošljavanje u turizmu (Baker et.al., 2019).

## 5. ZAKLJUČAK

Rad pridonosi razumijevanju dinamike ključnih čimbenika odabira turističke destinacije na primjeru Istarske županije te kvalitete ispunjavanja očekivanja glede tih čimbenika s posebnim osvrtom na aspekte osobne sigurnosti, gostoljubivosti i poznavanje jezike iz perspektive turista. Republika Hrvatska se u ekonomskom smislu oslanja na turizma, stoga je potrebno razumjeti pokretače samog turizma, tj. turiste, kako bi se ispunila njihova očekivanja i turizam što prije počeo ostvarivati zadovoljavajuće rezultate glede pada osnovnih turističkih pokazatelja zbog aktualne pandemije virusa COVID-19. Time se pretpostavlja da je ispunjena svrha ovog rada. Rezultati ovog istraživanja mogu imati i praktične implikacije jer mogu pomoći destinacijskom menadžmentu u upravljanju turističkom destinacijom te drugim institucijama zaduženima za opći krizni menadžment i krizni menadžment turizma. Provedeno primarno istraživanje longitudinalnom metodologijom ukazuje na dinamiku povećanja značajnosti osobne sigurnosti, gostoljubivosti i poznavanje jezika u destinaciji u odnosu na druge čimbenike odabira destinacije Istarske županije.

Ovi rezultati imaju nekoliko ograničenja koja proizlaze iz definiranih teorijskih i metodoloških okvira određenima kvantitativnim istraživanjem tehnikom anketiranja. U teorijskom smislu, glede manjkavosti literature o ključnim trendovima koje je potrebno pratiti za razumijevanje ponašanja

turista koje je određeno aktualnom pandemijom, korištene su relevantne spoznaje korpusa literature o kriznom upravljanju turizmom i aktualnim trendovima turističkog tržišta. Izabrana metodologija daje vjerodostojne rezultate, no njezini rezultati ne omogućuju dublje razumijevanje načina na koji turisti poimaju promatrane konstrukte osobna sigurnost, gostoljubivost i sigurnost. S obzirom na to da se o dubljem razumijevanju ponašanja turista kao posljedice pandemije virusa COVID-19 ne može sa sigurnošću govoriti sve dok ova zdravstvena kriza traje, smatra se da taj nedostatak nije ugrozio ostvarivanje svrhe ovoga rada. Za daljnji doprinos korpusu literature o učincima utjecaja aktualne pandemije na motivaciju i ponašanje turista preporučuje se daljnje istraživanje pregledima literature te empirijskim istraživanjima kvalitativnom metodologijom koja će omogućiti (1) dublje razumijevanje poimanja čimbenika izbora destinacije Istarske županije te (2) usporedbu rezultata istraživanja ovog rada s rezultatima dobivenih temeljem istraživanja na primjerima drugih destinacija Republike Hrvatske i šireg područja. U tim istraživanjima može ovaj rad činiti polaznu točku, a njihovi rezultati bi mogli pomoći u preciznijem usmjeravanju napora destinacija ka aktivnostima koje vode većem zadovoljstvu turista u (post) pandemijskom razdoblju.

## LITERATURA:

- Baker, D., Taylor, M., Jiang, L. (2019). „Local residents’ attitudes toward the impacts of tourism development in the Caribbean nation of St. Kitts & Nevis“, *Journal of Tourism – Studies and Research in Tourism*, (28): 1-11. <https://www.researchgate.net/publication/338435503>
- Chen, S., Wang, S., Xu, H. (2017). „Influence of place identity on residents’ attitudes to dark tourism“. *Journal of China Tourism Research*, 13(4): 338-356, <https://doi.org/10.1080/19388160.2017.1401023>
- Čabaravdić, A. (2019). *Turizam u Istri: od davnina do danas*, Žminj: Čakavski sabor.
- Čorak, S., Marušić, Z. (2015). TURIZAM I SIGURNOST: *Stavovi turista o razini osobne sigurnosti u Hrvatskoj*. [http://www.iztztg.hr/UserFiles/file/novosti/2015/Turizam-i-sigurnost\\_11\\_12\\_2015.pdf](http://www.iztztg.hr/UserFiles/file/novosti/2015/Turizam-i-sigurnost_11_12_2015.pdf). Pristupljeno: 17. veljače 2021.
- Dolenc, S., Vodeb, K. (2020). *State of art: Održivo upravljanje mračnim turizmom prema teoriji dionika*. *Notitia - časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, 6(1), 25-38. [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=359857](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=359857).
- Golob, M. Sirotić, T., Golob, M. (2014). „Istraživanje kvalitete i razine zadovoljstva turista turističkom potražnjom“, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci* 2(1), 27-40.
- Gržinić, J. (2014). Krizni menadžment u J. Gržinić (Ur.). *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 134 – 139.
- Gržinić, J. (2019). Turistički motivi i potrebe. u J. Gržinić (Ur.). *Uvod u turizam – povijest, razvoj, perspektive*, 20 - 21. <https://repozitorij.unipu.hr>. Pristupljeno: 21. veljače 2021.
- Hannam, K., Knox, D. (2010). „Tourism mobilities“ u K. Hannam, D. Knox (Ur.). *Understanding tourism: A critical introduction*, Sage Publications, 159-173.
- Hui, T.K., Wan, D., Ho, A. (2007). “Tourists’ satisfaction, recommendation and revisiting Singapore”, *Tourism Management*, 28(4): 965-975, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.08.008>.
- Kostić-Bobanović, M., Esonu, N. (2014). Tour guide communication competence: comparative study between Russian and north European tourists’ perceptions. u Gržinić, J., Vodeb, K. (Ur.). *Cultural tourism and destination impacts*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 211-227.
- Kostić-Bobanović, M., Novak, M. (2017). „Tourism and Hospitality Professionals’ CrossCultural Communication Competence: Tourists’ and Tourism Professionals’ Perspectives“ u Križman Pavlović, D., Paulišić, M., Kostelić, K. (Ur.). *Conference Proceedings of the 8th International Scientific Conference “Future World by 2050”*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli 1(3): 275-303.

- Magaš, D. (2018a). „Strateško upravljanje ponudom turističke destinacije“ u Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z. (Ur.). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 138-174.
- Magaš, D. (2018b). „Turistički menadžment“ u Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z. (Ur.). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 75-93.
- Magaš, D., Zadel, Z. (2018). „Turizam i globalni procesi“, u Magaš, D., Vodeb, K., Zadel, Z. (Ur.). *Menadžment turističke organizacije i destinacije*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 1-45.
- Ministarstvo turizma RH (2020). Turizam u brojkama 2019. [https://www.htz.hr/sites/default/files/202007/HTZ%20TUB%20HR\\_%202019%20%281%29.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/202007/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf). Pristupljeno: 21. veljače 2021.
- Munir, S. et al. (2013). Tourist Satisfaction in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5): 221-226.
- Ramyar, M., et al. (2020). Tourists' Perception of Using The English Language In The Tourism Industry, *American Research Journal of Humanities & Social Science*, 3(6): 22-28, [www.arjhss.com](http://www.arjhss.com).
- Rebernjak, B., Sušac, N., Vranić, A. (2018). Kako čitati i kritički promišljati znanstvene radove u psihologiji. <https://zgpđ.hr/2018/05/23/kako-citati-i-kriticki-promisljati-znanstvene-radove-u-psihologiji-2>. Pristupljeno: 07. veljače 2021.
- Rudan, E. (2012). „Razvojne perspektive kreativnoga turizma Hrvatske“, *Ekonomska misao i praksa*, (2): 713-730. <https://hrcak.srce.hr/94173>. Pristupljeno: 24. veljače 2021.
- Slivar, I., Golja, T. (2016). *Europsko turističko tržište i trendovi razvoja*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
- Soldić Frleta, D. (2015). *Kvalitativne i kvantitativne odrednice turističke potrošnje na razini destinacije*, Sveučilište u Rijeci.
- Strelec, D. (2019). „Sigurnost i turizam u Hrvatskoj“, *Forum za sigurnosne studije*, 3(3): 93-115, <https://hrcak.srce.hr/236099>. Pristupljeno: 1. ožujka 2021.
- Tan C. H., Khatijah O. (2014). “The Impact of Service Quality on Tourist Satisfaction: The Case Study of Rantau Abang Beach as a Turtle Sanctuary Destination”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Rome, 5 (23). DOI: [10.5901/mjss.2014.v5n23p1827](https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p1827).
- Turistička zajednica Istarske županije (2015). Master plan turizma Istarske županije 2015-2025. <https://www.istra.hr/hr/business-information/tzi/master-plan-turizma-istre>. Pristupljeno: 1. ožujka 2021.
- UNWTO (2020). UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2020 <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.1>. Pristupljeno: 17. veljače 2021.

- UNWTO (2021). UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2021. <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2021.19.1.1>. Pristupljeno: 4. veljače 2021.
- Vodeb, K. (2018). Upravljanje sustavom turističke destinacije. U D. Magaš, K. Vodeb i Z. Zadel (Ur.), Menadžment turističke organizacije i destinacije (str. 46-69). Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
- Vojnović, N. (2020). „The potential of memorial tourism development in Istria“, *Hrvatski geografski glasnik*, 82(2): 107-129. DOI 10.21861/HGG.2020.82.02.04.
- Žuvela, J. (2019). „Velolučka gastronomija od tradicije do suvremenosti“, *Lanterna: časopis za kulturu*, 3, 35-43. <https://hrcak.srce.hr/235978>. Pristupljeno: 1. veljače 2021.

## KEY FACTORS OF DESTINATION CHOICE AND LEVEL OF SATISFACTION OF TOURISTS: EXAMPLE OF THE COUNTY OF ISTRIA

Moira Kostić-Bobanović\*, Sanja Dolenec\*\*

The trends of the global tourism market, such as those influenced by the COVID-19 pandemic, call for efforts to portray the destination as a safe and hospitable region in which tourism can run smoothly. While the key factors of the visit can be found out from the strategic development plans, the authors of this paper are interested in their dynamics and the satisfaction of tourists with their stay in the County of Istria. In order to achieve these goals, a longitudinal survey was conducted using the survey method in the summer months of 2015. and 2020. on adequate sample size. The results of the research point to the conclusions that tourists are satisfied with their stay, but also that there are changes in the key factors of destination choice. In 2020, a great number of tourists, based their choice of destination on the perception of personal safety, hospitality and language proficiency and are satisfied with these factors. The research results contribute to the corpus of literature on understanding the trends of the tourist market on the example of the County of Istria and can serve in creating strategic guidelines for the development of destination tourism in (post) pandemic time.

**Keywords:** destination choice factors, tourist satisfaction, safety, hospitality and language proficiency.

\*PhD., Full professor, Univesity Jurja Dobrila in Pula, e-mail: mbobanov@unipu.hr

\*\*Mag.oec., Univesity Jurja Dobrila in Pula, e-mail:sdolenec@unipu.hr

## OCJENA KVALITETE I CERTIFIKACIJA EKO KAMPOVA – TRŽIŠNO POZICIONIRANJE

Tamara Floričić<sup>1</sup>

Kampovi u sustavu organiziranog ugostiteljstva masovnošću i koncentracijom kapaciteta imaju značajan utjecaj na razvoj turizma. Cilj rada je analizirati organizacijski i marketinški iskorak prema održivom kempingu afirmiranom eko certifikatima u cilju detektiranja konkurentskih prednosti i uspješnog tržišnog pozicioniranja. U radu se predstavljaju eko certifikati kamping turizma te se analizira ponuda certificiranih kampovi u Istri. Istraživanje rada fokusirano je na website promociju i korištenje ostvarenog certifikata u promotivne svrhe. Uz analitiku web stranica kampova, stječu se nove spoznaje koje utječu na preporuke vezane za strategije pozicioniranja. Kvalitativna i kvantitativna metodologija uključuje metode analize, sinteze, tehnike kreativnog mišljenja te statističke metode. Rad kroz provedeno istraživanje doprinosi artikulaciji novih spoznaja koje mogu utjecati na nove razvojne trendove i nalaze prostor za aplikaciju i inovacije u specifičnom obliku marketinga suvremenog camping proizvoda.

**Keywords:** eko kamp, certifikati, održivi razvoj, zelene inicijative, inovacije

---

1 Doc.dr.sc., Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije I turizma “Dr. Mijo Mirković”  
Pula, e-mail: tamara.floricic@unipu.hr



## 1. UVOD

Suvremeni turizam je diferenciran i segmentiran, fleksibilan i prilagodljiv, te počiva na 6-E konceptu koji uključuje „experience, excitement, escape, education, entertainment and ecology“. Potrošači suvremenog društva iskusni su i dobro obrazovani, traže nešto novo, drugačije, autentično i realno, kao i višu kvalitetu i standard usluga. Ekološki su svjesni i putuju na odmor češće i vremenski kraće ostaju na putovanju. Zahtjevi su, da mu destinacija njegovog boravka pruža jedinstveno iskustvo koje uključuje 5C karakteristike: “*calm* – mirnoća i sigurnost, *character* – autentičnost, znakovitost, *charme* – ugođaj i komunikacija, *courtesy* – iznadprosječna ljubaznost & *cuisine* – gastronomska ponuda” (Galičić, Laškarin, 2016).

Podaci o segmentaciji dobivaju se istraživanjem tržišta i moraju dati osnovu za definiranje politike proizvoda, tj. svih njihovih relevantnih osobina uključivši i cijenu, oni određuju osnovne promotivne ideje, tj. propagandne poruke kojom se može utjecati na ponašanje turista i utječu na izbor medija kojim se djeluje na turiste. Isti su temelj za pozicioniranje smještajnog proizvoda, odnosno za određivanje mjesta koje će zauzeti na izabranom tržištu. Mjesto se proizvoda određuje načinom kako ga doživljava i prima ciljni segment, odnosno segmenti, a na poziciju i *image* smještajnog objekta na tržištu razina usluga i cijena imaju bitan utjecaj (Berc Radišić, 1999, 96).

Cilj rada je analizirati organizacijski i marketinški iskorak prema održivom kempingu afirmiranom eko certifikatima u cilju detektiranja konkurentskih prednosti i uspješnog tržišnog pozicioniranja i proizlazi iz potrebe za novim promišljanjima o redizajnu i kvaliteti smještajnog turističkog proizvoda kamping turizma. S obzirom na značajan udio smještajnih kapaciteta u kampovima Hrvatske, svrha rada je originalnim znanstvenim istraživanjem u kombinaciji s meta istraživanjem doprinijeti formuliranju strategija nove konkurentnosti. Kvalitativna i kvantitativna metodologija uključuje metode analize, sinteze, tehnike kreativnog mišljenja te statističke metode kojima se evaluiraju ocjene kvalitete te ukazuju na potencijalne realizacije konkurentnosti. Dizajn istraživanja uključuje selekciju certificiranih kampova prema službenom nacionalnom

portalu hrvatske kamping ponude kamping.hr, analizu ocjena kvalitete prema portalu vodećem svjetskom portalu *TripAdvisor*, rezimiranje podataka te provođenje analitičke obrade podržane statističkom metodologijom. Istraživanje je usmjereno na problemsko pitanja usmjerena na vrednovanje kvalitete i konkurentnost

Rad je podijeljen na pet poglavlja. Nakon uvodnih razmatranja slijedi predstavljanje teoretskih postavki podržanih pregledom literature. U trećem poglavlju predstavlja se metodologija i dizajn istraživanja a u četvrtom poglavlju se predstavlja istraživanje, rezultati i diskusija. Rad se zaključuje zaključnim razmatranjima.

## **2. ORGANIZACIJE PONUDE SUVREMENOG KAMPING TURIZMA – TEORETSKE ODREDNICE I PREGLED LITERATURE**

Organizacija kampova u sustavu kamping turizma predstavlja posebne specifičnosti po kojima se isti razlikuje od ostalih vrsta odmora, a koje uključuju pokretljivost i slobodu kamping turista, njihovu uključenost u brojne aktivnosti i sadržaje u samoj turističkoj destinaciji.

Suvremeni kamping je pojam koji aktivnost kampiranja veže za motorna vozila koja omogućavaju ljudima da putuju i nose svoju opremu sa sobom koja im je prijeko potrebna za kampiranje. Kampiranje znači da ljudi budu ekološki osviješteni, boravak u prirodi, slobodu, pokretni i aktivni i da se družu međusobno.

Prema Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi (2019) diferenciraju se tri osnovne kategorije smještajnih kapaciteta: kamp, kamp odmorište i *glamping*. Kamp je objekt u kojem se pružaju usluge:

1. smještaja na osnovnim smještajnim jedinicama – kampiranje,
2. smještaja u građevinama; bungalov, paviljon i drugo,
3. prehrane, pića i napitaka,
4. iznajmljivanja pokretne opreme za kampiranje; stolova, stolica, vreća za spavanje, šatora, kamp prikolica (kamp kućica, karavan), pokretnih kućica (*mobilhome*), autodom (kamper), *glamping* kućica, *glamping* opreme i slično,

5. bavljenja športom i/ili drugim oblicima rekreacije u kampu ili u blizini kampa,
6. druge usluge u funkciji turističke potrošnje.

Kamp kao smještajni objekt mora imati zajedničke sadržaje (prostorije i prostore), te osnovne smještajne jedinice, parcele i kamping mjesta.

Zajednički sadržaji u kampu su:

1. recepcija (unutar objekta ili na/ispred ulaza u objekt),
2. prometnice unutar objekta,
3. sanitarni čvor za goste u zajedničkim sadržajima,
4. sanitarni čvor i drugi sanitarni elementi za goste na smještajnim jedinicama,
5. ugostiteljski sadržaji i objekti za pružanje usluga jela, pića i napitaka,
6. prostorije i prostori za šport i rekreaciju,
7. druge prostorije i prostori u funkciji turističke potrošnje,
8. uređen okoliš.

Kamp mora imati najmanje deset osnovnih smještajnih jedinica odnosno kamp mjesta i/ili kamp parcela, a može imati smještajne jedinice u građevinama te se time formira smještajna ponuda *resort* tipa.

Prema Pravilniku, elementi kampa su:

- parcele i mjesta jednostavne dostupnosti na kojima je sukladno kategoriji i veličini definiran maksimalan broj kampista koji na njima mogu boraviti;
- servisni dio gdje su smješteni odvodi sanitarnih čvorova, strojeva za pranje rublja i za kuhanje;
- tehničko postrojenje;
- recepciju;
- opskrbni centar (prodavaonice), restorane, barove, igrališta, bazene;
- okoliš sastavljen od različitih bilja (grmovi, livade, šuma).
- Kamp odmorište je objekt u kojem ugostitelj pruža usluge kampiranja za kraći odmor gosta s vlastitom pokretnom opremom za kampiranje. Smještajne jedinice su kamp mjesta, struktura ima centralnu servisnu stanicu, a usluga recepcije pruža se na zahtjev gosta.

*Glamping* predstavlja inovativni smještajni proizvod koji se uvodi na tržište smještajne ponude kao proizvod kombinacije apartmanskog i kamping proizvoda. Predstavlja organizirani luksuzni smještaj u prirodi sa svim prednostima tehnologije i suvremene opreme visoke kvalitete i tehnoloških performansi.

*Glamping* je objekt s minimalno 10 smještajnih jedinica – parcela u kojem se pružaju usluge:

1. smještaja na osnovnoj smještajnoj jedinici parceli u obliku kampiranja,
2. smještaja u građevinama; bungalov, paviljon i drugo,
3. prehrane, pića i napitaka,
4. iznajmljivanja pokretne opreme za kampiranje; stolova, stolica, *glamping* opreme odnosno *glamping* šatora, *glamping* kućica i slično,
5. bavljenja sportom i/ili drugim oblicima rekreacije u objektu ili u njegovoj blizini,
6. druge usluge u funkciji turističke potrošnje.

Od ukupnog kapaciteta objekta, izraženog brojem smještajnih jedinica, 70% kapaciteta mora biti osigurano za smještaj gostiju – kampista na osnovnim smještajnim jedinicama – kamp parcelama. Preostalih 30% smještajnih jedinica može biti u građevinama – sobama, studio apartmanima i apartmanima. Na svim osnovnim smještajnim jedinicama (kamp parcelama koje predstavljaju površinu određene kvadrature i tipologije na koje se postavlja kamping oprema) mora biti postavljena *glamping* oprema odnosno *glamping* šatori i/ili *glamping* kućice opremljeni vlastitom kupaonicom.

Broj i kvaliteta ponuđenih usluga utječe i na kategorizaciju kampova koja se iskazuje putem zvjezdica, od 2 do 5 zvjezdica gdje se s 5 zvjezdica kategorizira najviša razina kvalitete kampa. *Glamping* kao suvremena kategorija neuobičajenih smještajnih struktura kategorizira se s 4 i 5 zvjezdica te predstavlja *premium* proizvod kamping turizma. Konačna vrijednost kvalitete kampova u različitim kategorijama temelji se na osnovi želja i preferencija prosječnog broja gostiju. Gosti dolaze iz različitih država s različitim kulturama i obično imaju različite prioritete u vezi s očekivanjima u kampovima. U cilju što kvalitetnijeg prezentiranja, promocije, točnog

informiranja te ciljanog usmjeravanja organizirane ponude određenim segmentima potražnje organiziraju se autoklubovi, kamp klubovi, udruženja kampista i izdavači kataloga i vodiča o kampovima.

## 2.1. PONUDA KAMPING TURIZMA REPUBLIKE HRVATSKE

Ponuda kamping turizma značajan je segment hrvatskog turizma koji je 2019. godine brojio 239.481 postelja odnosno 18,2 % ukupnih smještajnih kapaciteta u Republici Hrvatskoj. Kapaciteti su organizirani u 290 kampova te su realizirali 2,944 milijuna dolazaka (udio od 15% ukupnih turističkih dolazaka u Republiku Hrvatsku) i 19,174 milijuna noćenja (što je udio od 21 % ukupnih turističkih noćenja u Republici Hrvatskoj) s prosječnim brojem od 79 noćenja po postelji, odnosno 6,5 noćenja po dolasku (Hrvatska turistička zajednica, Hrvatski turizam u brojkama 2019).

Predstavljeni pokazatelji ukazuju na značaj kamping ponude, a promišljanja o njenoj suvremenoj i profiliranoj organizaciji predstavlja platformu za razvoj različitih inovativnih smještajnih koncepata i ponuda koje mogu sinergijski spajati ponudu smještajne strukture s ponudom destinacijskih proizvoda komparativnih prednosti. Tako je moguće utjecati na iskorak konkurentnosti usmjeren na specifične tržišne niše i segmente potražnje.

Kampovi se mogu razvrstati prema svojoj namjeni ili određenoj specifičnosti, a organizacija ponude može predstavljati refleksiju vrijednosti koje turisti prakticiraju u svakodnevnom životu u domicilu a koje žele afirmirati i kroz svoj turistički smještaj. Prepoznaju se osnovni kriteriji temeljem kojih se razvrstavaju kampovi (Cvelić Bonifačić, 2011):

- u odnosu na *dress code*, kampovi mogu biti naturistički ili tekstilni,
- u odnosu na lokaciju: planinski, gradski, morski, uz jezera, rijeke, itd.
- u odnosu na pretežitost klijentele: dječji, sportski, planinarski, obiteljski, seniorski.

Nastavno, portal *Camping.info* (2021) koji uspješno realizira plasman kamping ponude na turističkom tržištu diverzificira četiri osnovnih tipova kampova:

1. Zimski kampovi,
2. Naturist kampovi,
3. *Ecofriendly* kampovi,
4. Obiteljski kampovi – kampiranje s djecom.

Posljednjih nekoliko godina na turističkom tržištu uočeni su trendovi koji će odrediti razvoj suvremenog kamping turizma u budućnosti. Potražnja za modernim kampingom je u porastu kako zbog broja kampera koji se zanimaju za kamping uslijed diverzifikacije proizvoda, bolje opremljenosti i širokog spektra usluga, tako i potrebe za bijegom u prirodu.

Europa je najrazvijenija turistička destinacija u kojoj se nalazi najveći broj kampova, upravo zbog toga potrebna joj je inovativnost, globalni trendovi u kamping industriji. Doba je prilagodbe i pomlađivanja, a dva ključna trenda koja su prisutna u razvoju suvremenog kampinga ističu Cvelić Bonifačić i Milohnić (2014):

1. “7RE- TRENDS” – trend povratka određenim vrijednostima
2. “NEO CAMPING“ – trend razvoja novih vrsta i oblika proizvoda.

**Tablica 1** „7RE- TRENDS“ tematizacija proizvoda kampinga

|                  |  |
|------------------|--|
| REJUVENATION     | Pomlađivanje kamping usluge, ali pomlađivanje duha i tijela.                   |
| REGENERATION     | Obnova kamping uređaja i usluge, obnova tijela i duha.                         |
| REFAMILYSTATION  | Kamping kao oblik povratka zajedništva i obitelji.                             |
| RECONNECTION     | Kamping kao način uspostave kontakta s bližnjima i prijateljima.               |
| REDISCOVERING    | Ponovno pronađena ljepota kampiranja, ponovno pronađena vrijednost kampiranja. |
| RETURN TO NATURE | Kamping kao oblik ponovnog velikog „Povratka prirodi“.                         |
| RETURN TO LUXURY | Povratak komforu, aluzija na prvobitna putovanja bogatih po Europi.            |

Izvor: Cvelić Bonifačić, J. Milohnić, I., Menadžment promjena kamping turizma, Suvremeni trendovi u turizmu, Pula, 2014., str. 159.

Predstavljeni trend ukazuje na nove smjernice razvoja ponude te potrebe implementacije specifičnih proizvoda i usluga u ponudu i identitet kampa s ciljem zadovoljenje potreba potražnje. Trend predstavlja povratak sržnim sociološkim vrijednostima te se nastavlja kroz identificirane vrijednosti

“NEO CAMP” trenda. Isti implicira stvaranje novih oblika u području kamping turizma i povezan je s održivošću, specifičnim interesima i specijalizacijom kampova. Brzim razvojem i sve većom potražnjom menadžeri kampova susreću se s izazovom privlačenja novih tržišnih niša posebno novim mladim generacijama. Nastaju iz toga razloga i neke nove vrste i oblici segmentiranih kampova, a to su:

1. Kampovi znanja,
2. Eko kampovi,
3. Dječji kampovi,
4. Muzički (festivalski kampovi),
5. Tehnološki kampovi,
6. Kamp za kućne ljubimce,
7. Sportski kampovi,
8. Organski kampovi.

Upravo zbog ovakvih novih vrsta i oblika kampova koje privlače posjetitelje, koji su namijenjeni određenom broju pojedinaca, te na takvim mjestima imaju prilike upoznati svoje istomišljenike, te provesti kvalitetan odmor u blizini šume, jezera, mora ili bilo koje druge prirodne blagodati.

## 2.2. POZICIJE KAMPING TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Kamp je jedan od najpopularnijih oblika smještaja u Hrvatskoj i 25% svih turističkih noćenja se ostvaruje u kampovima. Danas je većina kampova u privatnom vlasništvu što je rezultiralo različitijom i kvalitetnijom ponudom kampova – komercijalna konkurencija je povoljna za kampiste. U novije vrijeme mogućnost smještaja u kampu isto tako obuhvaća mobilne kućice, bungalove i apartmane što je dodatno podiglo razinu hrvatskog kampiranja. Najrazvijenija regija u pogledu broja kampova, njihovih kapaciteta i kvaliteta usluge su Istra i Kvarner s otocima, dok je Dalmacija najatraktivniji dio Hrvatske zbog prirode, razvedene obale i mnoštvo otoka. Većina kampova nalaze se duž obale nadomak plaže. S obzirom na geografsku rasprostranjenost od Istre do Dalmacije te na praćenje suvremenih trendova tematizacije i certifikacije kampova, afirmiraju se specifični kamping proizvodi koje je moguće usmjeriti na diverzificirane

segmente potražnje. Od kamp parkova, velikih kamp naselja, sa svojom dinamičnom atmosferom pa sve do malih obiteljskih kampova gdje se kod svakog gosta poštuje individualnost i privatnost (*camping.hr*). Uvažavajući suvremene razvojne trendove te aktualnu situaciju ugroze zdravstvene sigurnosti uslijed Covid-19 pandemije predstavlja se SWOT analiza koja ističe snage, slabosti, prilike i prijetnje razvoju konkurentnog kamping proizvoda budućnosti.

**Tablica 2** SWOT analiza istarskih kampova

|  |  |
|--|--|
| <p><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bogatstvo i raznolikost prirodnih resursa,</li> <li>• očuvanje okoliša,</li> <li>• klimatske pogodnosti,</li> <li>• atraktivna kulturna i povijesna baština,</li> <li>• potencijal razvoja specijaliziranih ponuda,</li> <li>• geografski i prometni položaj,</li> <li>• lokacija kampova uz more,</li> <li>• dugogodišnja tradicija,</li> <li>• gostoljubivost lokalnog stanovništva i zaposlenih u turizmu.</li> <li>• Razvoj ponude na otvorenom – veća zdravstvena sigurnost i mogućnost fizičkog distanciranja,</li> <li>• Potencijal razvoja kampova s cjelogodišnjim poslovanjem.</li> </ul> | <p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sezonski karakter ponude – kratka sezona,</li> <li>• nestručan kadar,</li> <li>• nedostatna promocija kamping turizma na inozemno tržište,</li> <li>• niska razina kvalitete usluga u kampovima,</li> <li>• nedovoljna diferenciranost i specijaliziranost kampova</li> <li>• outsourcing restoraterske ponude</li> <li>• problematika implementacije covid sigurnosnih mjera u restoraterski segment</li> </ul> |
| <p><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dobra povezanost i geoprometni položaj Hrvatske u odnosu na emitivne europske destinacije,</li> <li>• blizina emitivnih tržišta,</li> <li>• rast potražnje u kamping turizmu,</li> <li>• mogućnost cjelogodišnjeg poslovanja u kamping turizmu,</li> <li>• prepoznatljivost turističke regije Hrvatske kao destinacije kamping turizma,</li> <li>• Afirmacija i informiranje putem mreže promotivnih i distributivnih kanala o održivom, covid odgovornom poslovanju.</li> </ul>  | <p><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jaka konkurencija na tržištu usluga kamping turizma,</li> <li>• ovisnost o vremenskim prilikama,</li> <li>• nepovoljna investicijska klima,</li> <li>• loša gospodarska situacija (recesija),</li> <li>• nedostatak strategije razvoja kamping turizma</li> <li>• zdravstvena ugroza – pandemija COVID-19</li> </ul>  |

Izvor: Izrada autora



S obzirom na predstavljenu SWOT analizu i prepoznate razvojne potencijale, ističe se prostor za povezivanje specijaliziranih malih i srednjih kampova s destinacijskom ponudom u cjeloviti proizvod destinacije: smještaj, restoraterstvo, ponuda izleta i radionica, prijevozničke usluge poduzetnički su projekti kojima je moguće afirmirati održive aktivnosti u lokalnoj zajednici. U kontekstu razmatranja COVID-19 pandemije te utjecaja na kamping turizam i eko kontekst organizacije, ističe se snaga u razvoju ponude na otvorenom koja utječe na sigurnost boravka te na potencijalima osiguravanja fizičkog distanciranja. S druge strane slabost se očituje u problematici implementacije sigurnosnih mjera u restoraterske i druge zajedničke sadržaje kampova, posebice ako su oni dani u najam i zakup te se time ne može kontrolirati niti garantirati kvaliteta i procedure zakupca. Razmatrajući kontekst COVID-19 te prilike iz okruženja geostrateški položaj te pozicioniranje kao auto destinacije te transparentna i informativna promocija i distribucija pridonose konkurentnosti dok globalna prijetnja zdravstvene ugroze predstavlja slabost koja se reflektira na cijeli turistički sustav kojega je kamping turizam sastavni dio.

### 2.3. SPECIJALIZACIJA I TEMATIZACIJA SUVREMENOG TURISTIČKOG SMJEŠTAJA

Sustav posebnih oznaka za proizvodnu specijalizaciju kampova - *branding* kampova i poticanje inovativnosti kroz definiranje kriterija i implementaciju sustava projekt je pokrenut u 2016. godini i provodi se uz podršku Ministarstva turizma. Cilj projekta je poticanje inovativnosti kampova kroz diferencijaciju i specijalizaciju, uz kreiranje sustava posebnih oznaka za proizvodno pozicioniranje kampova (npr. avanturistički kamp, *wellness* kamp, *family-friendly* kamp, gradski kamp, kamp za invalide, ronioce, itd.) (Kamping udruženje Hrvatske, 2021).

Danas razvoj kampova postaje sve dinamičniji i raznolikiji te, osim ustaljenog koncepta “sunce i mora”, kampovi razvijaju specifične proizvode koji podrazumijevaju primjerenije pozicioniranje. Veliki je izazov navedenu specifičnu ponudu na ispravan način približiti potencijalnoj publici koja često nije upoznata s posebnim standardima ili minimalnom razinom ponude koju određeni proizvod nudi. Kampovima je nužno pružati dodatnu

edukaciju kako bi se na nacionalnoj razini usvojili i kontrolirali minimalni standardi kvalitete koji se nude gostima u pojedinoj kategoriji.

Kampisti kao i ostali turisti sve više obraćaju pozornost na kvalitetu u ponudi turističke destinacije, te su za istu spremi izdvojiti višu razinu sredstava s ciljem zadovoljenja specifičnih turističkih potreba. Svijest o razvoju kvalitete i afirmaciji drugih društvenih vrijednosti doprinosi razvoju specifičnih segmenata turista koji razvijaju specifičnu potražnju. Turistički objekti i turističke destinacije prilagođavaju svoju ponudu prateći konkurentnost na turističkim tržištima, te svoju buduću ponudu temelje na turističkim očekivanjima i potrebama. Tako se stvaraju novi trendovi te potiču inovacije i proizvodi u turizmu. Među glavnim afirmiranim suvremenim trendovima razvoja kamping turizma izdvajaju se kamperizam, *glamping* i mobilne kućice. S druge strane prepoznaje se potencijal kreiranja specijaliziranih turističkih i smještajnih proizvoda u kamping turizmu po uzoru na afirmiranu poslovnu praksu specijalizacije hotelijerstva. Naime, hrvatski legislativni okvir afirmirao je specijalizaciju turističkog smještaja kroz organizirano suvremeno ugostiteljstvo te je Pravilnikom o kategorizaciji, razvrstavanju i posebnim standardima smještajnih objekata iz skupine hoteli definirao 17 posebnih oznaka kojima se na dobrovoljnoj bazi mogu specijalizirati hoteli te putem iste ostvariti novu konkurentnost pri plasmanu na fragmentiranom turističkom tržištu (Pavia, Floričić, 2015). Svaka od specijalnih oznaka pretpostavlja niz posebnih uvjeta koji trebaju biti ispunjeni kako bi se kvalitetno organizirao specifičan turistički proizvod i njegov marketing (Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, 2016).

Specifične potrebe turista u fokusu su ponude specijaliziranih koncepata te afirmacija specifične motivacije zadovoljava potrebe suvremenih turista. Specijalizacija u turizmu predstavlja pristup, odnosno dio je interdisciplinarnog sustava koji se sastoji od okruženja, inovativne potražnje za turizmom i selektivnom turističkom ponudom. Pridonosi boljem i učinkovitom usavršavanju te funkcioniranju organizacija i institucija (Kermeny & Storper, 2015). Razni turistički dionici uključujući turistički smještaj, odgovaraju novim individualiziranim pristupom s diferencijacijom proizvoda. Stoga uvođenjem inovacija takve vrste unaprjeđuju kvalitetu proizvoda i povjerenje tržišta ističu Gržinić i Floričić (2015).

S marketinškog gledišta, razvoj specijaliziranih hotela mijenja *“standarde izgradnje, opremanja i upravljanja smještajnim objektima”* ističe Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. g. (2013). Predstavlja kako specijalizirani smještajni objekti afirmiraju sustav vrijednosti te pažnju posvećuju *„uklopljenosti u okoliš, izvornosti ambijenta, atmosferi i dizajnu koji počivaju na nekoj temi, osjećaju privatnosti, ponudi niza sadržaja od bazena, ugostiteljstva i sporta do zabavne i/ili edukativne animacije”*. Kod marketinške osnove specijaliziranih hotela radi se o *“kreiranju doživljaja”*, i to sve od ulaska u smještajni objekt pa do njegovog napuštanja.

Specijalizacija se postiže pomoću marketinške strategije segmentacije, odnosno diferencijacije koja od smještajnog objekta zahtjeva različitu strukturu i kvalitetu proizvoda za različite segmente na turističkom tržištu. Diferencijacijamožebitiprostorna, programskailitrižišnakoja podrazumijeva razjedinjavanje turističkog tržišta (Hernaus, 2016) Ova strategija polazi od pretpostavke da su zahtjevi pojedinih skupina potencijalnih turista na pojedinim turističkim tržištima različiti pa im je stoga potrebno prilagoditi smještajni proizvod. Za diferencijaciju smještaja najvažnija je strukturalna horizontalna diferencijacija prema departmentalizacijskom načelu objekta koja usmjerava hotelske objekte na specijalizaciju njihovih karakteristika i usluga upravo prema različitim segmentima gostiju.

#### 2.4. POSEBNE OZNAKE I CERTIFIKATI EKO KAMPOVA

Boravkom u kampu u prirodnom okruženju ispunjava se potreba turista za mirom, tišinom i opuštanjem, daleko od urbanih sredina. Afirmira se potraga za senzornim doživljajima koji odmaraju. Netaknuta i sačuvana priroda u njezinom izvornom obliku, neprocjenjiv je resurs i nasljeđe za budućnost.

Svrha *“zelenih”* kampova s ekološkim, *“zelenim”* certifikatima je omogućavanje kvalitetnog odmora u prirodi u suživotu s prirodom temeljenom na konceptu održivog razvitka kroz odgovorno upravljanje resursima: energijom, vodom, otpadom i hranom.

Eko kampovi često se nalaze u područjima koja po svojim prirodnim obilježjima zaslužuju poseban tretman ili su već pod zaštitom države zbog čega se profiliraju kao zeleni, ekološki kampovi, ali i u drugim područjima

koja su atraktivna za aktivan odmor kroz čiju se ponudu promoviraju ekologija, održivost i društvena odgovornost.

Eko kampovi su često dizajnirani i sagrađeni tako da su u potpunosti uključeni u prirodno okruženje, gdje kamperi uživaju na visokoj ljestvici privatnosti, vizualno, ali i u smislu nepostojanja svjetlosnog i zvučnog zagađenja okoliša. Osnovna načela i smjernice ove vrste kampova su principi očuvanja prirode i boravaka u prirodi uz maksimalno poštivanje i očuvanje okruženja u kojem se nalaze.

Srž ekološkog kampa nije samo kontakt s prirodom i recikliranje, nego zapravo bit ekološkog kampa je zalaganje. Ekološki kampovi imaju nekoliko održivih značajki, neke od tih značajki mogu npr. biti da se do njih može doći bez automobila kako bi promovirali održivu mobilnost, te također svojim gostima nude bicikle i koriste niskoenergetske žarulje kako bi smanjili gubitak energije.

O prirodi i zaštiti okoliša treba brinuti te bi svaki posjetitelj/gost kampa trebao biti ekološki svjestan. Nužno je potaknuti goste na razmišljanje što se još može učiniti u kampovima kako bi se uštedjelo na energentima, ali i očuvalo prirodu. Kako bi se neki kamp nazvao ekološki kamp, prije svega mora postojati jamstvo za dobro uklapanje kampa u neposrednu okolinu, odnosno potrebno je poštovati okoliš, lokalnu sredinu, te razmatrati moguće posljedice organizirane djelatnosti kampa na odabranom području (Sladoljev, 1998).

Da bi se potaknuo održivi razvoj suvremenih kampova i kamping turizma, potrebno je prenijeti turistima sustav vrijednosti koje kamp razvija i podržava te ih je u cilju poboljšanja kvalitete boravka u kampu, potrebno educirati o ekološki prihvatljivom odgovornom ponašanju. Omogućuje se posjećivanje lokacija unutar kampa biciklom ili pješke, pružaju se informacije o flori i fauni, organiziraju se susreti s lokalnim stanovništvom i pružaju savjeti kako mogu pridonijeti očuvanju i zaštiti okoliša. Kako bi kampovi postali ekološko odgovorni trebali bi se pridržavati formule 3R u svom poslovanju (Sladoljev, 1998):

#### 1. *Reduce* (smanjiti):

Smanjiti iskorištavanje prirodnih resursa (zamjena prirodnih resursa obnovljivim izvorima), smanjiti potrošnju energije u procesu proizvodnje i

ostalim poslovnim procesima. Na primjer kampovi mogu smanjiti potrošnju vode pravilnim održavanjem cijevi (zamjena napuknutih i sl.), ugrađivanjem vodokotlićas niskim protokom vode, itd. Kampovi tako mogu smanjiti potrošnju električne energije tako da ugrade senzore u rasvjetu, kako ne bi nepotrebno trošili električnu energiju, trebali bi razmisliti o uvođenju solarne rasvjete, tamo gdje je to moguće. Smanjiti potrošnju sapuna u toaletima tako da se koriste veće ambalaže s dozatorima umjesto malenih ambalaža sapuna i šampona, kupnjom proizvoda čije se ambalaže ili otpad mogu ponovno iskoristiti (time se smanjuje količina otpada), smanjenjem potrošnje papira kopiranjem obostrano i slično. Također, smanjenje upotrebe proizvoda koji se ne mogu reciklirati (otpadno ulje, kemikalije i slično) dovodi do smanjenja otpada.

## 2. *Reuse* (ponovna upotreba)

Mogu se koristiti ambalaže koje se mogu ponovno upotrebljavati kao npr. staklene boce umjesto plastičnih, korištenje kartonskih vrećica za kupnju umjesto plastičnih, te korištenje recikliranih materijala umjesto kupnje novih.

## 3. *Recycle* (recikliranje)

Važan faktor očuvanja okoliša koji kreće od postavljanja kontejnera za odvajanje otpada te označenih spremnika. Kampovi bi se u takvom slučaju trebali potruditi što je više moguće sortirati otpad u svom poslovanju, ali i tome educirati goste, upravo zbog toga što oni tijekom svojeg boravaka u kampu stvaraju velike količine otpada. Nužno je odvajati staklo, papir, plastiku i metal u odgovarajuće kontejnere.

Ističu se certifikati održivosti kojima se vrednuje organizirana ponuda kamping turizma.

1. *Eco Camping* promiče očuvanje prirode, zaštitu okoliša, sigurnost i kvalitetu u kamping industriji. Naše osnovne aktivnosti uključuju uvođenje *Eco Camping* sustava upravljanja okolišem i kvalitetom u kampovima, savjetovanje i osposobljavanje poduzetnika i osoblja u kampovima te dodjeljivanje *Eco Camping* nagrade za uspješne kampove i njihov marketing. Ukupno 225 kampova u Njemačkoj, Austriji, Švicarskoj, Italiji, Hrvatskoj i Sloveniji su partneri *Eco Campingu* (*Eco Camping*, 2021).

2. *EU ECOLABEL* - Osnovan 1992. godine i prepoznat u cijeloj Europi i širom svijeta, *EU Ecolabel* je oznaka izvrsnosti u zaštiti okoliša koja se dodjeljuje proizvodima i uslugama koji udovoljavaju visokim ekološkim standardima tijekom svog životnog ciklusa: od vađenja sirovina, proizvodnje, distribucije i odlaganja. Znak za okoliš EU promiče kružno gospodarstvo potičući proizvođače da stvaraju manje otpada i CO<sub>2</sub> tijekom proizvodnog procesa. Kriteriji EU znaka za okoliš također potiču tvrtke da razvijaju proizvode koji su trajni, jednostavni za popravak i recikliranje. Kriteriji EU znaka za okoliš pružaju hitne smjernice hotelima i kampovima koje žele smanjiti svoj utjecaj na okoliš i jamče učinkovitost svojih ekoloških akcija putem nadzora treće strane. Certifikat predstavlja komparativnu prednost i svjedoči o odgovornom poslovanju turističkog poduzeća. (*Eu Ecolabel*, 2021)
3. *Ecobnb* je digitalna *booking* platforma koja predstavlja spoj ponude *eco-friendly* smještaja i autentičnih doživljaja ruralnog i ekoturizma te svojim gostima nudi način za promjenu načina putovanja. To se postiže izgradnjom mreže koja promovira vrstu turizma koja poštuje prirodu, gospodarstvo i lokalnu zajednicu. Suraduje isključivo s hotelima i kampovima koji posluju po principu održivog razvoja te certificira iste zelenom oznakom *eco friendly* turističkog smještaja u hotelima, apartmanima i kampovima.

**Slika 1** Ecobnbovi kriteriji održivosti



Izvor: Ecobnb, dostupno na <https://ecobnb.com/>

Slika 1. Prikazuje *Ecobnb* kriterije održivosti koji su jednostavni i razumljivi i koji su dobri za zaštitu i očuvanje okoliša. Pridruženi su zajednici održivog turizma i uz pomoć te zajednice pomažu svijetu da ga učine kvalitetnijim mjestom za život. (*Ecobnb*, 2021).

Implementacijom ekoloških certifikata u kampovima kreatori istih kroz posebne standarde vlasnicima, menadžerima i djelatnicima kampova pružaju stručna pomoć i dodatni poticaj za poboljšanje kvalitete prilagodbom pojedinih elemenata kvalitete. Pruža im se stručna pomoć i dodatni poticaj za poboljšanje i prilagodbu zelenog, dugoročnog održivog poslovanja putem međunarodno prihvaćenih standarda i kriterija zaštite okoliša, kako bi se na taj način osigurala turistička infrastruktura koja neće ili će u manjoj mjeri imati negativan utjecaj na okoliš u kojem se nalazi. Sržna korist koju kampovi dobivaju je prepoznatljivost njihove ekološke osviještenosti i održive orijentacije putem međunarodno prihvaćenih standarda komuniciranih kroz posebne oznake i ekološke certifikate. Tako su kampovi postali prepoznatljiv i konkurentan proizvod na turističkom tržištu.

### 3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U razmatranju problematike i izradi rada korištene su metode prikupljanja podataka i tehnike kreativnoga mišljenja te druge kvalitativne znanstveno-istraživačke metode deskripcije, komparacije, sistematizacije i generalizacije. Rezultati su omogućili uočavanje određenih zakonitosti, te stvaranje određenih zaključaka u razradi tematike važnosti razvoja sustava posebnih oznaka održivog kamping proizvoda. Cilj istraživanja je sagledati vrednovanje i korisnost posebnih oznaka i “zelenih” certifikata kamping turizma Hrvatske.

Dizajn istraživanja uključuje analitiku cjelokupne kamping ponude Hrvatske putem službene stranice Kamping udruženja Hrvatske, krovne institucije koja sa strukovnog aspekta razmatra legislativnu provedbu i diverzifikaciju prema specifičnim kriterijima. Identificirani su “zeleni” održivi certifikati te su selektirani kampovi Hrvatske s istima. Drugi korak istraživanja uključivao je razinu valorizacije prednosti koje održivi certifikati pružaju putem promocije na *web* stranici kampa i na vodećem recenzijskom

portalu *TripAdvisor*. Rad postavlja dva problemska pitanja, prvo propituje koliko uspješno certificirani kampovi koriste dobiveni certifikat u marketinške svrhe odnosno koliko on doprinosi konkurentnosti. Drugo problemsko pitanje nastavlja se na konkurentnost te proučava kvaliteta ponude i percepcija dobivene vrijednosti. Analizirana je prosječna ocjena kampa te broj recenzija koji implicira pouzdanost istraživanja. Nastavno, analizirani su parametri kvalitete koje su gosti ocjenjivali te je posebice vrednovan element “vrijednost za novac”. Analizom ukupnih prosječnih vrijednosti te putem generalizacije predstavlja se zaključak i preporuke.

Istraživanje otvara nova pitanja, ali i nudi kvalitativna rješenja u cilju preporuka za promotivno pozicioniranje te organiziranje ponude prema zahtjevima suvremenoga međunarodnog turističkog tržišta koje prepoznaje društvenu odgovornost i održivost kao trend budućega globalnog razvitka.

#### 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Prema predavljenom dizajnu istraživanja provedena je analitika eko-zelenih certifikata i certificiranih kampova. Rezultati su sljedeći:

**Tablica 3** Ocjena kvalitete na TripAdvisor portalu i certifikacija eko kampova

| Ime kampa                    | Broj recenzija | Prosječna ocjena | Lokacija | Čistoća | Usluga | Vrijednost | Isticanje oznake TripAdvisor | Isticanje oznake Web | Isticanje održivih elemenata ponude              |
|------------------------------|----------------|------------------|----------|---------|--------|------------|------------------------------|----------------------|--|
| ECO CAMPING                  |                |                  |          |         |        |            |                              |                      |  |
| 1. Baldarin Naturist Camping | 58             | 4,0              | 4,0      | 4,0     | 4,0    | 4,0        | -                            | +                    | Eko projekti inovacije –ne jednokratnoj plastici |
| 2. Glavotok Camping          | 93             | 4,0              | 4,5      | 4       | 4,0    | 3,5        | -                            | +                    | Zaštita okoliša, sigurnost poslovanja            |
| Kovačine Camping             | 346            | 4,0              | 4,5      | 4,5     | 4,5    | 4,0        | -                            | -                    | Zeleni ključ, plava zastava, obnova obale        |



|                                |     |     |     |     |     |     |   |   |  |
|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|--|
| Park Soline Camping            | 159 | 3,0 | 3,5 | 3,5 | 3,0 | 3,0 | - | + | Društvena odgovornost, humanitarni projekti, sadnja stabala  |
| Porto Sole Camping             | 93  | 3,5 | 4,5 | 4,0 | 3,5 | 3,0 | - | - | Odvajanje otpada   |
| Aminess Sirena Camping         | 218 | 4,0 | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 4,0 | - | - | Eko projekti sadnja maslina, plava zastava, nagrade u Hrvatskoj  |
| Plitvice Holiday Resort        | 464 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | - | + | Punionica električnih automobila, isticanje zaštite okoliša  |
| Zaton Holiday Resort           | 4,0 | 4,5 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | - | - | Grafička rješenja na web izborniku bez opisa   |
| Robeko Camping                 | 3,7 | 3,7 | 4,0 | 4,3 | 3,7 | 4,3 | - | - | Sadržaji za kućne ljubimce, zimsko kampiranje, eko zona (ministarstvo poljoprivrede), Eko gastronomski proizvodi |
| Aminess Maravea Camping Resort | 413 | 4,0 | 4,5 | 4,5 | 4,0 | 4,0 | - | - | DOP Briga o okolišu Energija obnovljivi izvori   |
| Galeb Camping                  | 79  | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 4,5 | 2,5 | - | + | Bike certifikat Obiteljski kamp, zaštita okoliša – nagrade   |
| Stobreč Split Camping          | 302 | 4,0 | 4,0 | 4,5 | 4   | 4   | - | + | Isticanje eco oznaka i važnosti bez detalja  |
| Big Bear Camping               | 10  | 4,5 |     | 5,0 | 4,5 | 5   | - | + | Kamp uz Nacionalni park, aktivnosti u prirodi  |

|                                  |     |     |     |     |     |     |   |   |  |
|----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|--|
| Crkvine Vransko jezero Camping   | 7   | 5,0 |     | 5,0 | 5,0 | 4,0 | - | + | Reciklažni otok, micanje umjetne rasvjete, lokalni proizvođači hrane solarni paneli  |
| Bi Village Camping               | 747 | 3,5 | 4,0 | 4,0 | 3,5 | 3,5 | - | - | Ne ističu ovu oznaku već oznaku Camping in Parks EU  |
| Odmoree Camping                  | 57  | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 4,5 | - | + | Eko turizam, društvene inicijative, recikliranje   |
| Pine Beach Pakoštane Camping     | 424 | 4,0 | 4,5 | 4,0 | 4,0 | 4,5 | - | + | Solarna energija, odvajanje otpada   |
| EU ECOLABEL                      |     |     |     |     |     |     |   |   |  |
| Istria Premium Resort            | 697 | 3,5 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 3,5 |   | + | Ne ističe se oznaka Razvijen program Stay in Nature  |
| Lanterna Premium Camping Resort, | 697 | 3,5 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 3,5 | - | + | Punionica za električne automobile   |
| Solaris Camping Resort           | 231 | 4,0 | 4,5 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | - | - | Poseban program Stay in Nature, visoki higijenski standardi  |
| Orsera Camping Resort            | 79  | 4,0 | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 4,0 | - | + | Istaknute sve eko oznake: EU Ecolabel, ISO 14001 ISO 9001 Safe travels, Safe stay in HR  |
| Krk Premium Camping Resort       | 228 | 4,5 | 4,5 | 5,0 | 4,5 | 4,0 | - | - | Ekološka svijest – pročišćavanje otpadnih voda, razdvajanje otpada, eko navodnjavanje, solarni kolektori, Program Stay in nature |

|                                |      |       |       |       |       |       |   |   |  |
|--------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|---|---|--|
| Ježevac Premium Camping Resort | 206  | 4,0   | 4,5   | 4,5   | 4,0   | 4,0   | - | - | Promocija boravka u prirodi "Stay in nature 365", zaštita okoliša                            |
| ECOBNB                         |      |       |       |       |       |       |   |   |  |
| Camping Gea Viva               | -    | -     | -     | -     | -     | -     | - | - | Promocija života s prirodom, sadnja drveća I drugih biljaka                                  |
| Robinson Freedom, Istra        | -    | -     | -     | -     | -     | -     | - | - | Ne ističu posebno posebno održivost no robinzonski kamp karakterom usluga istu podrazumijeva |
| Ukupno                         | 7588 | 92,2  | 88,5* | 97,8  | 94,7  | 88,8  |   |   |  |
| Prosječna ocjena AVR           |      | 3,97  | 4,21  | 4,25  | 4,12  | 3,86  |   |   |  |
| Standardna devijacija STDEVP   |      | 0,502 | 0,424 | 0,483 | 0,455 | 0,527 |   |   |  |
| Varijanca – V - %              |      | 12,7  | 10,1  | 11,4  | 11,1  | 13,7  |   |   |  |

\* u dva kampa nije ocijenjena lokacija te je izračun prosječne vrijednosti napravljen na 23 uzorka  
 Izvor: obrada autora

Predstavljenom tablicom odgovara se na oba problemska pitanja. Ista je rezime istraživanja pozicioniranja eko kampova, isticanja eko oznake te isticanja održivih inicijativa koje kamp aplicira u svoje poslovanje.

Rezultati ukazuju da od ukupno 605 rezultata, malih i velikih kampova, kamping resorta, kampirališta i *glampinga* njih svega 25 ima certifikat *Eco camping*, *EU Ecolabel* i *Ecobnb*. Iako brojni kampovi kroz svoje strategije pozicioniranja promoviraju koncept zaštite okoliša te su članovi kamperskih udruženja koja valoriziraju prirodu i ekologiju, te ističu kvalitetu "zelenog odmora" njih svega 4,13% je nositelj certifikata. U drugoj varijanti kada se razmatraju isključivo kampovi s parcelama, njih 228, udio se mijenja te iznosi 10,96% što i dalje predstavlja izuzetno mali udio eko kampova u kamping ponudi Hrvatske.

Razmatranjem predstavljanja i recenzija na vodećem svjetskom recenzijskom portalu, *TripAdvisoru*, poražavajući je pokazatelj da niti jedan od certificiranih eko – održivih kampova ne promovira stečeni certifikat, odnosno ne koristi ga kao čimbenika konkurentske prednosti. Iako *TripAdvisor* ne predviđa signaturno mjesto za certifikate smještajnih objekata, certifikat je moguće istaknuti u opisu karakteristika i kvalitete kampa. S druge strane, analitikom pozicije predstavljanja ponude na *web* stranicama kampova evidentno je da kampa 12 kampova ne promoviraju zeleni certifikat ni na svojim *web* stranicama što čini 48% predstavljene certificirane ponude. Kampovi koji spominju i promoviraju certifikat od njih 13, svega 1 to čini pri vrhu *web* stranice gdje je odmah uočljiv, 5 ga spominju na centralnoj, dobro uočljivoj poziciji, a 7 kampova ga spominje pri dnu stranice, na mjestu koje posjetitelj *web* stranice najčešće niti ne gleda.

Daljnjom analitikom ponude eko kampova evidentiraju se prosječne ocjene kvalitete preuzete s globalnog recenzijskog portala *TripAdvisor*. Cilj analitike je proučiti percepciju razine kvalitete održivim – eko kampom te percipiranom vrijednošću za novac. Ukupno 7588 recenzija eko kampova na dan 5.3.2021. rezultiralo je prosječnom ocjenom kvalitete kampova od 3,97. Iako su ocjene lokacije, čistoće usluga više razine, cjelokupna percepcija vrijednosti za novac je niža u odnosu na prosječnu ukupnu ocjenu kvalitete što ukazuje na manjkavost usluge, prosječno skuplje cijene i problematiku ispunjenja očekivanja.

Razmatrajući mjeru disperzije, standardnu devijaciju, ista nam govori da prosječno odstupanje od prosječne ocjene kvalitete kamping smještaja iznosi za ukupnu ocjenu 0.502 bodova, za ocjenu lokacije iznosi 0.424 bodova, ocjenu čistoće 0.484 bodova, ocjena usluge 0.455 bodova te za ocjena vrijednosti za novac, prosječno odstupanje iznosi 0.527 bodova. Nastavno, varijanta ocjena hrvatskog održivog kamping proizvoda je vrlo slaba odnosno ukazuje na slabo odstupanje, raspršenost uzorka u odnosu na prosjek.

## 5. ZAKLJUČAK

Razmatranjem specifičnosti posebnih oznaka održivih kampova evidentna je važnost ekoloških inicijativa u kampu i destinaciji što otvara vrata novim poduzetničkim inicijativama. Takvi specijalizirani kampovi u turističkim destinacijama sami mogu postati turističke atrakcije i potaknuti motiv posjeta. Isto je moguće podržati razvojem programa kojima se razvija svijest lokalnih dionika održivog turizma u destinaciji. Da bi se u tome uspjelo, potrebno je osvijestiti važnost adekvatne promocije i isticanja ekoloških, održivih certifikata koji su kampovi stekli. Analiziranjem direktnih *web* stranica, portala na kojima kampovi mogu realizirati adekvatnu i učinkovitu promociju i gdje mogu postići najjeftiniju konverziju, evidentno je da kampovi ne koriste dostupne marketinške alate koji predstavljaju komparativnu prednost. Isto predstavlja disonancu u postupanju menadžmenta kampova, s jedne strane se ulaže napor u ostvarivanje certifikata dok se s druge strane isti ne promovira i ne valorizira kao marketinška prednost. Rezultati upućuju na promišljanje o ažurnosti *web* stranica kako nacionalne krovne institucije [www.camping.hr](http://www.camping.hr) tako i vlastitih stranica kampova koje su u direktnoj upravljačkoj domeni samih kampova te bi trebale biti aktualne i vjerodostojne. U razmatranju tematike identificira se ključni problem nepostojanja istaknute certifikacije na globalnom recenzijskom portalu *TripAdvisor* čime kampovi gube onu startnu konkurentsku prednost koju im certifikat pruža. Stoga se predstavlja preporuka da se kroz stručne edukacije na nacionalnoj razini prenese važnost isticanja koje kampovi mogu kroz upravljanje svojim profilima na portalu lako ispraviti te vrednovati prednost.

U razmatranju razvojnih potencijala ističe se važnost podrške s institucionalne razine u vidu državnih potpora kao i fondova Europske unije koji afirmiraju projekte poduzetništva u kamping turizmu. Podrška je moguća putem rješavanja problematike turističkog zemljišta, deregulacije zakonodavstva u cilju olakšavanja pokretanja, poslovanja, ulaganja u održive inicijative, implementacije sustava certifikacije eko – zelenih oznaka te marketinga istih. Prepoznaje se važnost proširenja i povećanja kvalitete ponude, uvođenje međunarodnih standarda i normi. Edukacija je važna za razvoj svijesti o važnosti održivog razvoja i očuvanja resursne osnove za

buduće generacije. Održive inicijative moguće je provoditi od najniže razine koja uključuje mjere štednje, odvajanja otpada, sadnje biljaka do inicijativa na višim razinama koje uključuju projekte pošumljavanja, eko gradnje i cjelovite CSR korporativne društvene odgovornosti.

Strateški marketing moguće je intenzivirati putem suvremenih tehnologija, adekvatnom optimizacijom internetskih stranica iskazati prisutnost na međunarodnom turističkom tržištu, te otvaranjem novih e-distribucijskih kanala plasmana.

Prepoznaje se važnost povezivanja s lokalnim DMO organizacijama i DMC kompanijama. Sinergijskim promotivnim aktivnostima te zajedničkim investicijama u marketing smanjuje se financijsko opterećenje te se vrši učinkovitija promocija. Prisutan je i potencijal horizontalnog i vertikalnog povezivanja u turizmu putem formiranih marketinških brendova te zajedničkim nastupanjem kroz distributivne i promotivne kanale posebnih eko oznaka u kamping turizmu.

Istraživanjem se potvrdio interes turista nastao prirodnim, spontanom putem temeljem preferencija i želja potražnje te afirmiralo problemsko pitanje potrebe organizacije specifičnih smještajnih proizvoda, eko kampova no prvenstveno uz organizirane edukacije za prednosti isticanja organiziranog specijaliziranja i tematiziranja. Upravo u navedenome ističe se i glavno ograničenje, limitiranost istraživanja. Naime, kako portal *TripAdvisor* nema kategoriju izbornika koji ocjenjuje održive eko inicijative ostaje otvoreno pitanje koliko one utječu na ukupnu percepciju kvalitete kampova. *Ad hoc* analitikom komentara potražnje (7588 recenzija) detektirao se ispravni razvojni smjer, a dubinska analiza samih komentara bit će predmet budućih istraživanja. Također buduće istraživanje sagledat će ocjene eko certificiranih kampova u poznatom njemačkom kamping vodiču ADAC, a komparativna analiza predstaviti će tržišnu diferencijaciju i percepciju vrijednosti sukladno emitivnom tržištu.

Nastavno, uz prepoznati potencijal formiranja specijalnih oznaka koje bi predstavljale osnovu za specijalizaciju kampova, a temeljeno na legislativnom modelu primijenjenom na organiziranog hotelijerstva, važno je provesti istraživanje i detekciju posebnih uvjeta koje pojedina specijalna oznaka treba ispunjavati. Isto također predstavlja platformu za daljnja istraživanja aktualne tematike te stjecanje novih znanja usmjerenih na razvoj suvremenog kamping turizma.

## LITERATURA:

- Berc Radišić, B. (1999). *Marketing u hotelijerstvu*, Opatija, Hotelijerski fakultet Opatija.
- Cvelić Bonifačić, J. (2011), *Kamping: Osnova hrvatskog i europskog kamping turizma*, KUH - Kamping Udruženje Hrvatske, Zagreb.
- Cvelić Bonifačić, J., Milohnić, I. (2014). „Menadžment promjena kamping turizma“, u *Suvremeni trendovi u turizmu*, Gržinić, J. Bevanda, V. (ur.), Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula
- Eco Camping <https://ecocamping.de/this-is-ecocamping#page-content>, pristupljeno 30.01.2021.
- Ecobnb, dostupno na <https://ecobnb.com/>, pristupljeno 30.01.2021.
- EU Ecolabel, [https://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm), pristupljeno 08.03.2021.
- Floričić, T. (2016). „Specialized SME sin the Hotel Industry and Market Positioning in Croatia“, *Journal Problemy Zarzadzania – Management Issues*, 14 (2016), 3(62); 151-17, Warsaw, Poland.
- Galičić, V., Laškarin, M. (2016). *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
- Gržinić J., Floričić T., (2015). *Turoperator i hotelijeri u suvremenom turizmu*, Sveučilišni udžbenik, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
- Hernaus, T. (2016). Diferencijacija i integracija organizacije, Sveučilište u Zagrebu.
- Hrvatska turistička zajednica, Hrvatski turizam u brojkama, [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR\\_%202019%20%281%29.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf), pristupljeno 02.03.2021.
- Kemeny T., Storper M. (2015). „Is Specialization Good for Regional Economic Development?“, *Regional Studies*, 49(6);1003-1018, <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.899691>.
- Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2013), *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. g.* [Online] URL: <https://mint.gov.hr/>, posjećeno: 15. siječnja 2019.
- Pavia, N., Floričić, T. (2015), „Importance of modern hospitality business in destinations of cultural tourism“, scientific monograph *Cultural tourism and destination impacts*, Gržinić, J., Vodeb, K. (ur.), 2015, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
- Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, NN 54/2016 [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_54\\_1409.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_54_1409.html), pristupljeno 10.02.2021.

Pravilnika o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, Izmjene i dopune NN 68/2019, [https://narodne.novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019\\_07\\_68\\_1370.html](https://narodne.novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_07_68_1370.html), pristupljeno 12.02.2021.

Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, 56/16, <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/propisi/propisi-iz-turizma/107>, pristupljeno, 10.02.2021.

Sladoljev, J. (1998), *Kamping turizam*, Sve o kampingu, priručnik za vlasnike i voditelje kampova, CASH, Pula. [www.camping.info/magazin/en/campingtypes](http://www.camping.info/magazin/en/campingtypes), pristupljeno, 30.01.2021.



## QUALITY GRADE AND CERTIFICATION OF ECO CAMPSITES – EFFECT ON MARKET POSITIONING

Tamara Floričić\*

With their mass character and capacity concentration, campsites within the system of organised hospitality industry have a considerable effect on the development of tourism. The aim of the paper is to analyse the organisational and marketing progress towards sustainable camping affirmed by eco certifications, for the purposes of detection of competitive advantages and successful market positioning. In the paper, camping tourism eco certifications are presented and the offer of the certified campsites in Istria is analysed. The core research is focused on the website promotion and the use of the obtained certification for promotional purposes. Apart from the analytics of campsite web pages, new knowledge has been acquired which affects the recommendations relative to the positioning strategies. The quantitative and qualitative methodologies include the methods of analysis, synthesis, creative thinking technique and statistical method. Through the conducted research, the paper articulates the development of new knowledge, which can affect new developmental trends and have room for application and innovations in a specific form of marketing of a modern camping product.

**Keywords:** eco campsite, certificates, sustainable development, green initiatives, innovations.

\* Ph.D., Assistant professor, Juraj Dobrila University of Pula, Faculty of Economics and Tourism “Dr. Mijo Mirković” Pula, e-mail: [tamara.floricic@unipu.hr](mailto:tamara.floricic@unipu.hr)

## ARHITEKTONSKO OBLIKOVANJE HOTELA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA

Patricia Zanketić<sup>1</sup>, Ante Vrban<sup>2</sup>

Turizam kao skup odnosa i pojava, osim aktivnosti putovanja i stvaranja uvjeta za boravak gosta u destinaciji zahtjeva i razvoj infra i suprastrukture. Cilj istraživanja je analizirati parametre arhitektonskog oblikovanja ugostiteljskih objekata (hotela). Svrha istraživanja je kroz primjere inovativnih i tehnoloških rješenja ukazati na održivost destinacije, i u konačnosti zadovoljstvo gosta. Hotel se vizualnim obilježjima može uklopiti u prostorni ambijent u kojem posluje. Temeljem dostupnih sekundarnih izvora podataka utvrđeni su parametri uspješnosti arhitektonskog oblikovanja hotela. Potom su pomoću metode promatranja i ispitivanja stavova klijenata analizirani hotelski objekti u zemlji i inozemstvu prema zajedničkim obilježjima: Komunikacijska infrastruktura i tehnologija, vizualni dojam, komunalna infrastruktura, integracija hotela u okruženje, arhitektonsko oblikovanje. Doprinos istraživanja je u koristima za hotelijerstvo i destinaciju temeljeno na usporedbi modela arhitektonskog oblikovanja planinskih i obalnih hotela i ukazivanjem na nedostatke koji proizlaze iz hrvatskih primjera obuhvaćenim uzorkom.

**Ključne riječi:** održivi razvoj, prostorno planiranje, arhitektura, hotel, prirodni resursi.

1 Dr.sc., znanstvena suradnica, voditeljica Odsjeka za gospodarstvo i EU projekte u Općini Kršan, e-mail: pzanketic@gmail.com

2 Ante Vrban, mag. ing. arch., Architect Ante Vrban d.o.o., CEO, e-mail: vrban.ante@gmail.com

## 1. UVOD

Arhitektura, urbanizam i prostorno planiranje posebno su istaknuti čimbenici ekonomskog, društveno, kulturnog i ekonomskog karaktera gospodarenja prostornim resursima. Arhitektura predstavlja oblikovanje prostora, a turizam područje ljudske aktivnosti koje se ubrzano razvija, utječe na razvoj prostora te ga modificira. Arhitektura svojim umjetničkim izričajem implicitno povećava investiciju u komparaciji s građevinom koja je svedena na čistu funkcionalnost.

Planiranje u turizmu se osim ekonomskih faktora sagledava kroz ostale koristi za zajednicu koje sa sobom nose turistički razvoj (kvaliteta arhitekture, dizajna, pejzaža, kvaliteta okoliša, transport u destinaciji, štednju energije i dr.) koji integrirano utječu na podizanje razine cjelokupne ponude destinacije.

Hipoteza istraživanja je temeljena na arhitektonskom oblikovanju eksterijera i interijera hotela, koje kroz vizualni dojam, prilagođenost infrastrukture, integracije objekta u okruženje i inovativna rješenja, može biti snažan katalizator održivog razvoja turizma. Hrvatska unatoč komparativnim prednostima, očuvanošću i raznolikošću resursa, te neograničenim kreativnim mogućnostima za integraciju arhitekture u samu prirodu, još uvijek nije na razini arhitektonskih svjetskih standarda. Istraživačko pitanje koje se postavlja u radu je: Postoji li veza arhitektonskog oblikovanja hotela s održivim razvojem turizma i odgovornim ponašanjem klijenta?

Uzorak su odabrana 4 hotela (obalni i planinski, nacionalni i inozemni) s ciljem analize parametara uspješnosti arhitektonskog oblikovanja hotela. Odabrani su temeljem sljedećih kriterija: geografska topografija, klimatski uvjeti i konceptualna komparabilnost. U radu je osim analize dostupnih sekundarnih izvora podataka izvršena komparativna analiza odabranih hotelijera, te su sintetizirani zaključci.

Istraživanje je strukturirano u tri djela. U prvom dijelu analiziraju se teorijski doprinosi vezano za arhitekturu hotela kao i utjecaju ambijentalnih obilježja i doživljajnom iskustvu gosta u hotelu. Drugi dio odnosi se na prostorno planiranje i arhitekturu u turističkim destinacijama i integracije hotela u odnosu na prirodno okruženje, te na samo arhitektonsko

oblikovanje hotela, a u svrhu dokazivanja hipoteze. U trećem dijelu dana je izvršena usporedba hotelskih objekata smještenih u kontinentalnom dijelu Hrvatske i Austrije te u priobalnom dijelu Hrvatske i Francuske prema uvjetima arhitektonskog oblikovanja hotela. Istraživanje završava diskusijom autora prema izvršenim komparacijama hotelskih objekata te zaključkom.

Porast trenda globalne potražnje za osobnim i autentičnim doživljajem kao i za autentičnim prirodnim i kulturnim krajobrazom, opravdava aktualnost obrađene problematike. Radom se želi poticati istraživače na interdisciplinarna promišljanja u području turizma koja su još uvijek nedovoljno zastupljena s ovog aspekta i poticati na buduća istraživačka pitanja vezano za arhitektonsko (održivo) oblikovanje objekata u turizmu.

## **2. ARHITEKTURA I TURIZAM – TEORIJSKI DOPRINOSI**

### **2.1. ARHITEKTURA HOTELSKIH OBJEKATA - TEORIJSKI DOPRINOSI**

Arhitektura se definira kao „živi ljudski prostor koji se oblikuje i razvija u paraleli s razvojem ljudske svijesti, znanstvene i estetske spoznaje stvarnosti“ (Uchytíl, 2010, 29). „Arhitektura odražava društvo i vrijeme u kojem je stvorena. To je razlog zašto arhitektura stvara i predstavlja važan dio naše kulturne baštine, naše povijesti i identiteta. To znači da su arhitektura i njezina kvaliteta važni ne samo za suvremeno društvo, već i za budućnost. Ono što gradimo danas, kulturno je nasljeđe budućnosti. Arhitektura doprinosi priči o tome što smo i kuda idemo“ (HKA, 2010, 4).

Kvalitetno izgrađen i uređen prostor, uz očuvanu prirodu i okoliš, osnovna je potreba svakog čovjeka i preduvjet razvoja društva što utječe na kvalitetu života. Svaki utjecaj na prostor može jednako pridonijeti značaju prostora, ali isto tako može svojim direktnim utjecajem pridonijeti i saturaciji prostora. Na investitoru je da visokom kvalitetom u planiranju, projektiranju i realizaciji investicija postavi standarde i pridonosi općem razvoju kvalitete izgrađenog prostora. „Svako djelovanje u prostoru započinje prostornim planovima, a nastavlja se arhitektonskim, inženjerskim i krajobraznim projektiranjem. Kreiranje djelovanja u prostoru jedinstven je proces koji

započinje u rukama prostornog planera, a završava oblikovanjem urbanih struktura i njihovom izvedbom u samom prostoru“ (Bunjevac, 2020).

Arhitektura ima najznačajniju ulogu u oblikovanju prepoznatljivog identiteta bilo države, bilo područja ili grada. Poropat (2014) upozorava na značaj usklađenosti karakteristika tipa ugostiteljskog objekta, jedinice i modula. U slučaju nepostojanja istog nužna je analiza i sistematizacija građevinskih uvjeta za ugostiteljstvo i turističku industriju pojedine zemlje. Prepoznatljivost je važna pri stvaranju pozitivnog i atraktivnog okruženja kako za svakodnevni život i odmor, tako i za pokretanje inicijalnih gospodarskih interesa, kvalitetnih domaćih i stranih ulaganja, te podizanje nacionalne konkurentnosti na globalnom tržištu rada i ulaganja (Bašić et.al., 2012; 38).

Ostvarivanje potencijala i održivosti razvoja turizma, uz mjere zaštite i očuvanja kulturne i prirodne baštine, uvelike ovisi o prepoznatljivosti i visokoj kvaliteti, kako cjelokupnog kulturnog krajobraza, tako i pojedinačnih primjera arhitekture. Hoteli kao urbanističko-arhitektonska struktura ulaze u onu kategoriju objekata u turističkoj destinaciji, koja se po svom položaju, ljepoti, originalnosti, reprezentativnosti, itd., izdvajaju iz okolnih „običnih“ zgrada.

Interdisciplinarnost u postupku kreiranja arhitektonskih i dizajnerskih rješenja izgradnje hotela doprinosi uspješnoj realizaciji investicije s ciljem zadovoljenja potreba i želja suvremenih gostiju. Stoga su brojni arhitekti, građevinari, ekonomisti, psiholozi i drugi stručnjaci pokušali formuliranja temeljne principe uspješne arhitekture i dizajna hotela.

U fazi poslovnog planiranja tema arhitekture je zahtjevna točka koja iziskuje ekonomičan proračun, profesionalnu procjenu lokacije i osmišljavanje cjelokupnog proizvoda. Projekt je kompleksniji ako se radi o arhitekturi koja povećava interes tržišta te može lokaciji dati novi, atraktivniji izgled i veću dodatnu vrijednost bez dobro osmišljenog dizajna ne može polučiti uspjehom (Mustapić, Vlahov, 2015, 170).

Prvi korak pri projektiranju bilo koje građevine, pa tako i arhitektonskog oblikovanja hotela je projektni zadatak koji dostavlja investitor, a on se sastoji od sljedećih informacija:

- Lokacijske informacije koja sadrži uvjete o gradnji na zadanoj parceli, mogućnost izgrađenosti u odnosu na površinu parcele, katnost itd.,
- Koja je poslovna strategija hotela (broj soba i popratni sadržaji)?

- Za koju se tržišnu nišu gradi hotel?
- Što je to što će hotel razlikovati od konkurencije?
- Koliki je budžet na raspolaganju za ostvarenje investicije?

Projektant nakon svih dobivenih informacija posjećuje zadanu parcelu i konceptualno osmišljava arhitektonski projekt. Nakon prezentacije koncepta investitoru i njegovu prihvaćanju, ide se u daljnju razradu projekta.

Dakle, zahtjevi investitora, ciljana tržišta, lokacija hotela, povijest zgrade i stil arhitekture, samo su neki od čimbenika utjecaja koje valja uzeti u obzir kod dizajniranja hotela kako bi se izradio kvalitetan i svrhovit dizajn.

Određena kategorija hotela daje točno određenu razinu usluge npr. luksuzni hoteli s 5 zvjezdica moraju biti sklop arhitektonske kreativnosti, dizajnerske inovativnosti i besprijekorne usluge i smješteni na atraktivnoj lokaciji koja odiše svojom individualnom posebnosti. Tek kada su svi ti navedeni uvjeti zadovoljeni može se smatrati uspješno ostvarenim projektom. Jako je važno izabrati prave materijale koji se ugrađuju u hotel, od podova, zidova, do namještaja i tekstila. Svi detalji su važni.

Interijer prostora hotela predstavlja kompromisan spoj zamisli autora i mogućnosti investitora. Stoga je cilj hotelske arhitekture svojim oblikom, koncepcijom, duhom forme, detaljem, dati sadržaj radosti, osjećaj bogatstva, stimulirati pozitivan odnos prema nasljeđu sredine u kojoj je nastala i pružiti stalan osjećaj naslućivanja novog i nedoživljenog (Čerović, Čomić, 2013, 56).

Prema Spence (2020) arhitektonskom praksom dominira vid/pogled, ali se sve više uočava potreba za promocijom socijalnog, kognitivnog i emotivnog razvoja osobe. Isti autor istraživanjem uočava da arhitekti i dizajneri tako počinju razmatrati i druga osjetila pri planiranju objekata, kao što su zvuk, dodir, miris (uvažavajući multisenzorsku dimenziju ljudske prirode) te ponekad i okus.

U turističkom razvoju posebno mjesto zauzima prostor kao dio resursa gdje arhitektonsko oblikovanje može značajno pomoći podizanju razine intimnosti, prostranosti, dostupnosti i povezanosti s prirodom. Čovjek prostor, osim što u njemu živi i oblikuje. Stoga je za opstanak turizma potrebno odgovorno ponašanje, što je uvjet i arhitektonske intervencije u prostoru. Održivi razvoj je proces integracije gospodarskih, društvenih i

ekoloških ciljeva (GEMET). Uz to uravnotežuje potrebe industrije, okoliša, turista i lokalne zajednice. Svrha je ovog koncepta istraživanja uspostaviti ravnotežu između navedenih ciljeva i njezine operacionalizacija u praksi (stavljanje u kontekst) čime se omogućava dugoročan razvoj ljudskog društva u očuvanom okolišu (više o tome u pogl. 3).

## 2.2. VIZUALNI IDENTITET HOTELA IZ PERSPEKTIVE ARHITEKTA I GOSTA

S obzirom na nove profile gostiju i njihove potrebe, kao i konkurentsko turističko okruženje, investitori, tj. hotelijeri posebno pridaju važnost arhitektonskom dizajnu kako bi se hoteli što uspješnije pozicionirali na tržištu. Prema Braunu (2011, 14) vlasnici hotela i marketinški stručnjaci trebaju posebno nadzirati i evaluirati utjecaj dizajna hotela na kreiranje makro okruženja u hotelskoj industriji te s obzirom na zahtjeve i želje gostiju. Svrha je ponuditi odgovarajući proizvod, odnosno uslugu pravom gostu u pravo vrijeme i na pravom mjestu.

Arhitekti i gosti različito vide i doživljavaju hotel kao zgradu. Arhitekti vide hotel kroz tehničke i inženjerske aspekte, korištenje prostora, oblikovanje linija i sl, dok gosti vide hotel kao svoj drugi dom, mjesto za boravak koje zadovoljava njegove funkcionalne, fiziološke i estetske potrebe.

Hotel nastoji pružiti gostu doživljaje za pamćenje sa što više inspirativnih i nezaboravnih iskustava o kojima će pričati obitelji, prijateljima, susjedima ili kolegama kada se vrati s putovanja i nešto što će ga motivirati da se ponovo vrati u istu destinaciju. Osoblje hotela, arhitektonska i tehnička oprema, razni servisi, kuhinja i ambijent sobe imaju svoju ulogu u ispunjavanju očekivanja hotelskih gostiju (Galičić, 2017, 69).

Uz dizajnerske elemente, potrebno je kreirati jedinstveno ozračje i ugodan ambijent koje se jedino u tom hotelu može osjetiti. Prema Galičiću (2017,69) čitav niz bitnih atributa, kojima gosti pridaju značaj, osoblje hotela, arhitektonska i tehnička oprema, razni servisi, kuhinja i ambijent sobe imaju svoju ulogu u ispunjavanju očekivanja hotelskih gostiju. Čerović, Čomić (2013, 54) ističu da gosti pridaju poseban značaj arhitektonskom dizajnu hotela. Stoga se pri projektiranju hotela koristi marketinški

komunikacijski model AIDA (*Attention, Interest, Desire, Action*). Hotel svojim izgledom privlači pažnju, budi interes, izaziva želju i naposljetku potiče gosta na akciju, tj. ulazak u hotel radi konzumacije usluge. (Hanlon, 2021).

Zaključuje se da ne postoje neki opći, sveobuhvatni principi hotelske arhitekture jer imaju ograničen domet, pa je zbog toga uvijek neophodno utvrditi i posebne principe za svaki konkretan slučaj jer različiti segmenti potražnje (gosti) imaju različite potrebe, želje i ukuse te se prema tome svaki hotel, tj. hotelski proizvod u umjetničkom smislu (koji obuhvaća i arhitekturu) treba prilagoditi određenim ciljnim segmentima potražnje (gostima) kojima je namijenjen. Arhitektura hotela treba prije svega zadovoljiti određene materijalne, ali i psihološke potrebe gosta kao korisnika. Prema postojećim teorijskim doprinosima uočava se ipak povećanje utjecaja humane turističke arhitekture.

Svakoj važnoj odluci u području arhitekture i dizajna hotela treba prethoditi interpretacija najvažnijih turističkih potreba i njeno prevođenje na arhitektonski jezik i dizajn objekta. Sve navedeno utjecat će i na ponude oko hotela, kao i sadržaje koji će privlačiti gosta u okolicu te tako konzumirati kulturu i identitet lokaliteta.

### **3. ODRŽIVO PROSTORNO PLANIRANJE U TURISTIČKIM DESTINACIJAMA**

Turistička destinacija složen je sustav sa specifičnim prostornim, resursnim i arhitektonskim karakteristikama. Odgovorno planiranje i oblikovanje arhitekture objekta prema načelima održivog razvoja kao i poštivanje ambijentalne i prostorne vrijednosti doprinosi razvoju održivoga razvoja turizma. Održivi razvoj turizma podrazumijeva prvenstveno kvalitetno i odgovorno planiranje prostora koje stavlja naglasak na lokalne kulturne vrijednosti (Sunara, Jeličić, Petrović, 2013). Kako bi turizam bio održiv, u takav razvoj trebaju biti uključeni gotovo svi dionici, od vlasti, lokalne zajednice preko stanovništva, investitora, arhitekata, graditeljskog sektora koji je zadužen za gradnju i rekonstrukciju objekata, turističkih agencija pa sve do turista. Stoga prostorno planiranje igra veliku ulogu u svrhu održivog razvoja turizma. Naime, sve se više grade hoteli na kojima se primjenjuje koncept održive arhitekture (zelene gradnje, zelenog hotelijerstva) koji



prate aktualne trendove. Svaki investitor odnosno hotelijer koji želi ostvariti što povoljniji položaj na turističkom tržištu kao i uštedu u poslovanju mora u svom poslovanju implementirati načela održivosti. Prostorno planiranje i arhitektura u turističkoj destinaciji ima za cilj zadovoljiti osnovne potrebe gostiju te destinacije; hotela u kojem će odsjesti i konteksta okoliša u kojem se nalazi. Nakon što investitor utvrdi da je njegov projekt u skladu s prostorno-planskom dokumentacijom, investitor ugovora s ovlaštenim arhitektom izradu idejnog, glavnog i izvedbenog projekta. Pri tome investitor mora prezentirati arhitektima sve projektne zadatke koji su mu bitni u izgradnji hotela kao npr. hotelske sadržaje, veličine i broj soba, veličine terasa, broj parkirnih mjesta itd., a čiji su minimalni uvjeti propisani standardima izgradnje. Projektni zadaci su za arhitekta važni kako bi svoj rad od samog početka uskladio s idejama i željama investitora. Nedovoljno dobro planiranje ima za posljedicu nedovoljno dobro organizirani hotel u infrastrukturnom smislu što posljedično utječe na uklopljenost u ambijent i zadovoljstvo gosta. Na osnovu predanog glavnog projekta, nadležni ured za graditeljstvo izdaje investitoru građevinsku dozvolu, a što potvrđuje da je projekt usklađen sa zahtijevanim prostorno-planskim dokumentima i građevinskim zahtjevima. Hoteli kao dio turističke suprastrukture, čija je primarna zadaća prihvat i zadovoljenje potreba i želja gosta, doprinose povećanju atraktivnosti destinacije. Budući da se suprastruktura u turizmu oslanja na infrastrukturu, potonje mora biti razvijenije, što rezultira privlačnijom turističkom destinacijom.

### 3.1. VAŽNOST KOMUNIKACIJSKE INFRASTRUKTURE I TEHNOLOGIJE

Komunikacija je medij putem kojeg nastaje, pruža se i konzumira ugostiteljska i turistička usluge. Prilikom dolazaka gosta u određenu destinaciju važno je da:

- hotelska lokacija bude točno određena na digitalnim mapama kako bi sustav za navigaciju doveo gosta do odredišta,
- bude istaknuta vidljivost odnosno jasna uočljivost ulaza u destinaciju,
- bude postavljena signalizacija do hotela,
- se formira vizualna prepoznatljivost - logotip hotela.

Navedeno se postiže dobrom pokrivenošću signala mreže na području destinacije, postavljanjem putokaza, osvjetljenjem i grafičkim sredstvima. Komuniciranjem se dodaje nova vrijednost i ton svakom doživljaju gosta tijekom njegova boravka u destinaciji (Laškarin Ažić, 2018, 182). Kvalitetna komunikacija s gostom doprinosi većem zadovoljstvu i u konačnici samom uspjehu organizacije. Koriste se i brojni tehnološki modeli simulacija ponašanja posjetitelja, posebice u osjetljivim i zaštićenim turističkim zonama (Rezapouraghdam, Akhshikb, Ramkissooncde, 2021).

### 3.2. VIZUALNI DOJAM

Arhitektu je pogled često osnovna stvar prilikom odabira mjesta hotela, orijentacije zgrade, odabira izgleda zgrade i dizajniranja prozora. Po dolasku u sobu, jedna od prvih stvari koje čini gost je provjera kakav je pogled. Međutim, ovisno o visini zgrada, nema svaka lokacija sobe pogled koji bi oduševio gosta, ali postoje različiti principi kojima se ovakvo stanje može poboljšati. Arhitekt odnosno krajobrazni arhitekt može u prostoru kreirati zanimljive sadržaje i koristiti konfiguraciju terena kako bi poboljšao pogled. Tamo gdje postoji zaista izniman (poseban) pogled na npr. planine ili plažu i ako projektni budžet i orijentacija to dozvoljava, sobe za goste mogu biti postavljene samo s jedne strane, one na kojoj se nalazi pogled (Čerović, Čomić, 2013, 63). Jedan od primjera je hotel **Renaissance** u Barceloni arhitektonskog studija *Ateliers Jean Nouvel* (slika 1). Ovaj i brojni drugi primjeri u svijetu bazirani su na dizajniranju malih vrtova i implementacije vertikalnih vrtova u atrije hotela, koji svojom vegetacijom stvaraju određenu mikroklimu te se prema njima otvaraju veliki stakleni otvori u sobama kako bi gost dobio dojam povezanosti s vrtom, odnosno zelenilom.

Slika 1 Hotel



Izvor: <https://www.architecturalrecord.com>

Donji primjer ukazuje na otvorene prostore kojima se gubi granica između prostora i resursa te time povećava doživljaj posjetom.

Slika 2



Izvor: JETSETTER, <https://www.jetsetter.com/magazine/best-caribbean-hotels>

Primjer prekrasnog pogleda na more je *Hotel Villa Dubrovnik* koja ima sve sobe i apartmane orijentirane na more, a servisne prostorije u stražnjem dijelu građevine (slika 3).

**Slika 3** Interijeri hotela *Villa Dubrovnik* (Hrvatska) i *du Cap-Eden-Rock* (Antibes – Francuska)



Izvori: Villa Dubrovnik, <https://www.villa-dubrovnik.hr/hr>,  
Hotel du Cap-Eden-Rock <https://www.grandluxuryhotels.com/hotel/hotel-du-cap-eden-roc>

Globalno postoje brojni primjeri ovog tipa, ali oni koji su među prvima orijentali cijele kapacitete hotela na isključivo stranu prema pogledu na prirodu su tropske lokacije. Prvi tropski hotelski kapaciteti većih dimenzija nastali su na Floridi i Karibima.

### 3.3. KOMUNALNA INFRASTRUKTURA

Najvažniji aspekt prostornog razvoja koji mora biti određen u ranim fazama je dostupnost elemenata infrastrukture kao što su struja, telefon, voda, plin i kanalizacija. Ako infrastruktura u energetske smislu nije dovoljna za količinu energije koja je potrebna za planiranu gradnju postoje obnovljivi izvori energije koji su danas postali imperativ u gradnji.

U svijetu, ali sve više i u Hrvatskoj, a posebno u priobalnom dijelu se koristi solarna energija i vjetro energija, dok se u kontinentalnom dijelu zemlje koristi geotermalna energija gdje to prirodni resursi dopuštaju.

Prednost obnovljivih izvora nije samo u smanjivanju mjesečnih troškova za energiju, nego i u raznim poticajima koji se financiraju iz državnog proračuna ili EU fondova. Također, velika ušteda energije ostvaruje se pametnim sustavima (kompjuterizirani sustavi uštede energije grijanja i hlađenja), te automatiziranim sustavima rasvjete.

Parkirni prostorni površini parcele hotela je sam po sebi najveća prostorna komponenta prilikom projektiranja hotela. To se odnosi i na hotele koji

imaju prostorno ograničenje za parkiranje, ali se u tim slučajevima problem parkiranja rješava na način da se automobili gostiju voze u organizaciji hotela na najbliži mogući parking. Pri projektiranju hotela, ključno je imati informaciju o kojoj kategoriji hotela se radi, jer o tome ovise i propisi za parkiranje vozila gosta, koji se mogu iščitati iz pravilnika o standardizaciji te ovise i o samoj veličini hotela. Ako se projektira na otvorenom, parkiralište uzima značajnu površinu. Sve se češće hortikulturno obogaćuje parkirni prostor, te se tako gube velike monotone asfaltne plohe. Zelenilo, osim što obogaćuje vizualno prostor ima i funkciju zaštite od sunca i buke (Slika 4). Nadalje, zbog sve više električnih automobila, treba predvidjeti i elektro punionice. Biti ekološki osviješten je danas imperativ. Generacije gostiju koje dolaze osjećaju odgovornost prema okruženju. Taj smjer trebaju pratiti hoteli koji se tek grade, ali treba promišljati i o poboljšavanju postojećih te njihovoj adaptaciji današnjem vremenu i ekološkoj svijesti gostiju.

**Slika 4** Prikaz idejnog rješenja parkirnih mjesta za potrebe hotela



Izvor: Stouhi, D. (2019), "Sustainable Parking Space for an Eco-Responsible Generation" <https://www.archdaily.com/927238/sustainable-parking-space-for-an-eco-responsible-generation>

Dakle, alternativni izvori energije postaju logičan slijed i dio svakog arhitektonskog oblikovanja građevine. Na mjestima koja tek postaju turistička središta (novogradnja), porast korištenja alternativnih izvora energije je izrazito velik. Vjetroturbine, solarni paneli i korištenje energije (geotermalna energija) postaju standard umjesto iznimka gdje oblikovno

integriranje u samu arhitekturu građevina postaje zanimljiv segment dizajna i arhitekture. Gradnjom hotela kao i izgradnjom prateće infrastrukture unaprjeđuje se cijela okolna zona, koje se možda ne bi izgradila (unaprijedila). U narednom se potpoglavlju analizira integracija hotela u prostor (okruženje).

### 3.4. INTEGRACIJA HOTELA U PRIRODNO OKRUŽENJE

Arhitektonska rješenja su u turizmu dobra kada je objekt neprimjetno uklopljen u okoliš. Sam lokalitet definira ili bi trebao definirati stil i način gradnje, od forme do korištenja materijala koji se ugrađuju. Postoje primjeri integriranja arhitekture hotelskog smještaja u prirodu gotovo pa bez ikakvog narušavanja krajobraza. Isto je postignuto tako da se arhitektura hotelskih jedinica doslovno 'integrira' u prirodu (Slika 5).

**Slika 5** *Tree Hotel* (Harads, Švedska)



Izvor: DORNOB.COM, <https://dornob.com/hotel-in-a-tree-has-natural-camouflage-to-reflect-the-forest>

Švedski *Tree Hotel*, Harads, Švedska (arhitekti Tham, Videgård) osmišljen je kao smještajna jedinica u krošnjama. Fasade istih su u ogledalima te tako reflektiraju okoliš i 'nestaju' u prirodi. Trend ovakvih hotela je toliko značajan da se počeo implementirati i u Hrvatskoj. Primjer je *Plitvice Holiday Resort* u Grabovcu, koji je postao iznimno popularan u inozemstvu, ali i među hrvatskim gostima. Slika 6. prikazuje ovaj resort kao integraciju arhitekture u okoliš pomoću reflektivnih fasada.

**Slika 6** *Plitvice Holiday Resort* (Grabovac, Hrvatska)



Izvor: *TimeOut*, <https://www.timeout.com/croatia/news/treehouse-resort-opens-near-plitvice-lakes-national-park-101218>

Prilikom planiranja u prostoru važno je pronaći, a potom iskoristiti prirodne resurse područja i konfiguraciju terena u arhitektonskom oblikovanju hotela (Slika 7).

**Slika 7** *Joshua Tree* (Kalifornija, SAD)



Izvor: OMD PREFAB <https://hr.airbnb.com/rooms/45054521/photos>

Zadatak je krajobraznog arhitekta da u ovisnosti estetskih i funkcionalnih potreba vješto oblikuje krajobraz florom karakterističnom za lokaciju na kojoj će se izgraditi hotelska zgrada uz poštivanje endemskih biljnih vrsti.

### 3.5. ARHITEKTONSKO OBLIKOVANJE HOTELA

Ideje arhitekata vođene projektnim zadatkom investitora koji imaju viziju promijeniti standardizirano mnijenje klasičnih hotela je ono što je ključ u vizionarstvu i razvoju novih segmenata turističke ponude - sloboda u kreaciji nečeg novog. Gosti u današnje vrijeme traže više za svoj odmor. Vodeći se tim trendom potražnje, ponuda uspješnog hotela u međunarodnom turizmu bazirana je na tri elementa ponude: ekologija, zdravlje i privatnost. Luksuz se danas definira čistom prirodom, ponudom zdravlja i svi detalji su važni. Primjer u hrvatskom turizmu je Hotel *Amabilis* u Selcu, koji pruža individualni pristup prema gostu, koncept zdravlja, intimnosti i zaštite (slika 8).

**Slika 8** Hotel *Amabilis* (Selce, Hrvatska)



Izvor: hrvatska.net, <https://www.hrvaska.net/en/hotels/selce/hotel-amabilis.htm>

Sama lokacija je jedinstvena jer se hotel nalazi doslovno u moru. Serviraju se ekološki uzgojene namirnice i daje veliku prostornu površinu gostima kojima je omogućeno neometano kretanje kroz sadržaj objekta.

Nadalje, Hotel *Marina Bay Sands* (Singapur) je jedan od primjera arhitekture hotela koji su pomakli granice u izvedbi i impresiji gosta. Hotel je sklop tri velika nebodera koje povezuje završni kat na kojem je smješten bazen s pogledom na cijeli grad.



**Slika 9** Hotel *Marina Bay Sands* (Downtown Core, Singapore)



Izvor: Casinoculture.net, <https://casinoculture.net/marina-bay-sands-singapore>

Arhitektura koja uvažava datosti područja, prilagođava dizajn interijera hotela. Uz implementaciju lokalne vegetacije (balkoni, vrtovi, kušanje) predstavlja uspješnu integraciju u postizanju prepoznatljivog oblikovanja izgleda hotela, a sve s ciljem sukreacije doživljaja na relaciji ponuđač-lokalna ambijentalnost-gost.

#### **4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

U uzorak su odabrana 4 hotela (obalni i planinski, nacionalni i inozemni). Analizirani su parametri uspješnosti arhitektonskog oblikovanja hotela temeljem sljedećih kriterija: geografska topografija, klimatski uvjeti i konceptualna usporedivost. Izvršena je komparativna analiza odabranih hotelijera temeljem parametara uspješnosti pojašnjenih u teorijskom dijelu rada (prema Čerović, Čomić, 2013, Spence, 2020). Pojedini parametri su prilagođeni s obzirom na iskustvo istraživača u brojnim projektnim timovima pri izgradnji domaćih i inozemnih hotelskih objekata i boravka u odabranim objektima (primjena iskustvene metode). Nakon izvršene usporedbe odabranih primjera turizma sintetizirani su zaključci.

Istraživanje je provedeno provođenjem intervjua s gostima raznih emitivnih tržišta koji su boravili u odabranim hotelima tijekom svibnja 2019. godine. Ispitano je 20 gostiju po svakoj prostornoj kategoriji

istraživanja (obalno/kontinentalno), odabranih hotela destinacija. Istražen je stav o zadovoljstvu arhitektonskim oblikovanjem hotela, s aspekta četiri parametra odabrana za potrebe istraživanja. Peti parametar (arhitektonsko oblikovanje) vlastiti je stav istraživača (temeljeno na metodi promatranja) s obzirom na ekspertizu iz područja.

Gosti hotela dobili su na uvid pitanja u kratkoj formi u kojima su zaokruživali svoje zadovoljstvo predloženim obilježjima hotela i okruženja na skali od 1-5 (ocjene nedovoljan do ocjene izvrstan). Hoteli destinacija odabrani su iz dva razloga; zbog prirode poslovnih posjeta sa svrhom učenja na primjerima domaće i inozemne prakse, te s ciljem unaprjeđenja vlastitih znanja o utjecajima arhitektonskog projekta hotela na održivi imidž destinacije i zadovoljstvo gosta.

U kategoriji planinskih hotela odabrani su u daljnjem tekstu opisani objekti. Hotel *Das Central* u Söldenu nalazi se u Austriji. Svojom posebnosti lokacije, na vrhu austrijskih Alpi, potpuno u refleksivnom staklu daje osjećaj slobode, zraka i čistoće. Nakon što je izgrađen, jedna od najvećih filmskih franšiza (*James Bond 007*) snimila je scene upravo u njemu (Slika 10.).

**Slika 10** Hotel *Das Central* (Austrija) i Hotel *Tomislavov dom* (Hrvatska)



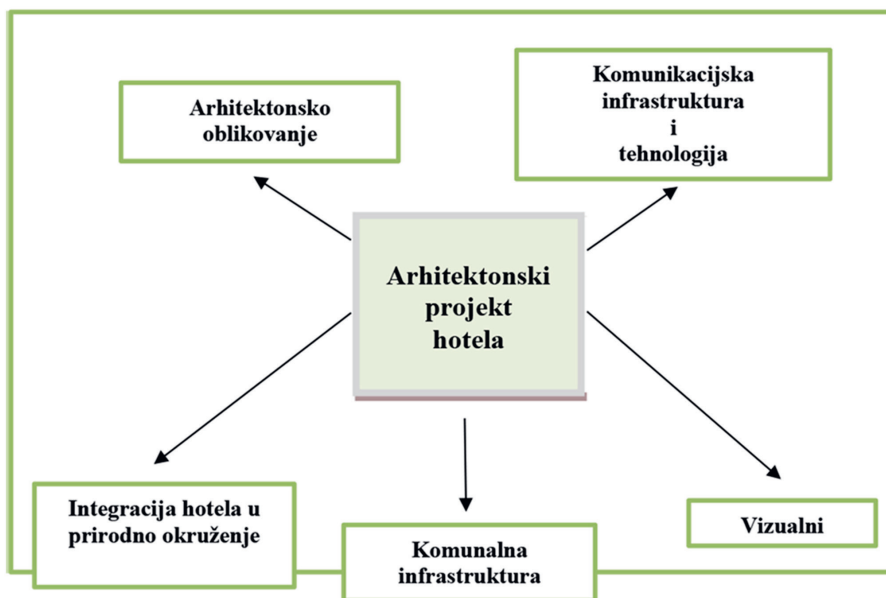
Izvor: Das Central, <https://www.central-soelden.com>, <https://www.sljeme.hr/hoteli/hotel-tomislavov-dom-21/21>

Tomislavov dom na Sljemenu iznad Zagreba obilježen je lokacijom u gustoj šumi parka prirode. Ima veliki turistički potencijal, ne samo zato što se nalazi u parku prirode, nego i radi blizine urbanog centra, cc 30

minuta udaljen je od grada Zagreba. Mjesto je posjeta brojnih izletnika grada i okolice. U kategoriji obalni hoteli uspoređeni su *Hotel Vila Dubrovnik* u Hrvatskoj i *Hotel du Cap-Eden-Rock*, Antibes u Francuskoj, globalno prepoznati po lokaciji u iznimnim prirodnim i kulturnim ambijentima, orijentirani luksuznom turizmu.

Hoteli su uspoređivani temeljem prethodne analize dosadašnjih teorijskih spoznaja o preduvjetima uspješnog arhitektonskog projekta hotela.

Slika 11 Preduvjeti uspješnog arhitektonskog projekta hotela



Izvor: izrada autora

Rezultati analize su opisani u narednom poglavlju.

## 5. REZULTATI I DISKUSIJA

Posebnost lokacije i arhitektura građevine je promocija sama po sebi. Upravo lokacija odabranih hotelijera određuje njihov arhitektonski izričaj. Hotel nije privlačan samo iz arhitektonskih razloga, niti je razlog interesa smještaj na vrhu prekrasne planine, već mozaik obilježja sastavljen od usluge, promocije i zadržavanje ekskluzivnosti. Tablicom 1. i 2. prikazuju se rezultati do kojih se došlo analizom odabranih objekata ponude. Ocjena najviše zastupljena kroz odgovore je sistematizirana po istraženim kategorijama.

**Tablica 1** Komparativna analiza odabranih planinskih hotela o parametrima arhitektonskog projekta hotela – stavovi gostiju hotela.

| Parametri   | Hotel Tomislavov dom<br>(Zagreb - Hrvatska)   | Hotel Das Central<br>(Sölden - Austrija)  |
|---|---|---|
| Komunikacijska infrastruktura i tehnologija           | <ul style="list-style-type: none"> <li>zadovoljavajuća signalizacija koja upućuje gosta do hoteladobra pokrivenost signalom</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>izvrсна signalizacija koja upućuje gosta do hoteladobra pokrivenost signalom</li> </ul>  |
| Vizualni dojam, prvi kontakt gosta s položajem hotela | <ul style="list-style-type: none"> <li>nedovoljno osvjtljenje noćuloše arhitektonsko oblikovanje – bez inovacije</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>vrlo dobar pristup arhitektonskom oblikovanju i ugrađenim materijalima</li> </ul>  |
| Komunalna infrastruktura                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>dobra</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>s obzirom na lokaciju i udaljenost vrlo dobra</li> </ul>   |
| Integracija hotela u odnosu na prirodno okruženje     | <ul style="list-style-type: none"> <li>izvrčna lokacijanedovoljno inovativan pristup integracije u prirodu</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>izvrčna integracija hotela u okoliš</li> </ul>   |
| Arhitektonsko oblikovanje                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>temelji se na volumenu koji definira centralni blok i dva krila, fasada građevine je u grubo obrađenom kamenu dobiva se dojam zatvorenosti objekta prema prirodnedovoljna komunikacija interijera s eksterijerom i okolišemzastarjelost</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>izvrčna integracija suvremene arhitekture u odnosu na prirodno okruženjesuvremena konstrukcija građena u materijalima najviše kvaliteteizvrčna povezanost integracija arhitekture i prirode</li> </ul> |

U kontekstu planinske lokacije, hrvatski turistički objekt nije uspio privući goste, te destinaciju nije formirao u poželjnu za posjetitelja. Povoljna lokacija nije se pokazala dovoljnom. Nedostaju ostali aspekti; od arhitekture do sadržaja i same ponude koja čini hotel poželjnom destinacijom.

Arhitektonsko oblikovanje obalnih hotela, tj. atraktivno oblikovanje eksterijera i dizajn interijera hotela, utječe na način percepcije i doživljaja hotela od strane gosta. Inovativna i tehnološka rješenja koja se koriste u arhitektonskom oblikovanju oba hotela imaju multiplikativni efekt na doživljaj boravka i destinacije jer snižavaju potrošnju energije, povećavaju zadovoljstvo gostiju i pomažu razvoju turističke destinacije. Isto je primijećeno kroz analizu recenzija gostiju koji su odsjeli u analiziranim hotelima, a koji su visoko ocijenili vizualni dojam. Analizirajući i uspoređujući primjere arhitektonskih ostvarenja hotelskih objekata u ukupnosti autori dolaze do zaključka da Hrvatska bez obzira na to što ima veliku prednost u odnosu na analizirane konkurentske zemlje, sa svojom ekološkom čistoćom i različitostima prirode s neograničenim kreativnim mogućnostima za integraciju arhitekture u samu prirodu, ipak još nije na razini arhitektonskih svjetskih standarda.

U današnje vrijeme, malo toga nije viđeno, upravo analizirani primjeri, posebice inozemni, su ti koji pokazuju novu svijest, želju i zahtjeve ekskluzivnog turizma. Ekstremi postaju poželjni. Otvara se sasvim nova kategorija turističkih ponuda, u potpuno ekološki očuvanom području. Komparacijom odabranih primjera arhitektonskog oblikovanja eksterijera i interijera hotela kroz vizualni dojam, prilagođenost infrastrukture, integracije objekta u okruženje i inovativna rješenja, došlo se do zaključka da isto može biti snažan katalizator održivog razvoja turizma (Tablica 2.).

**Tablica 2** Komparativna analiza odabranih priobalnih hotela o parametrima arhitektonskog projekta hotela – stavovi gostiju hotela.

| Parametri   | <i>Hotel Vila Dubrovnik</i><br>(Dubrovnik - Hrvatska)   | <i>Hotel du Cap-Eden-Rock</i><br>(Antibes - Francuska)   |
|---|---|--|
| Komunikacijska infrastruktura i tehnologija           | <ul style="list-style-type: none"> <li>izvršna signalizacija koja upućuje gostu do hotelaizvršna pokrivenost signalom</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>izvršna signalizacija koja upućuje gosta do hotelaizvršna pokrivenost signalom</li> </ul>   |
| Vizualni dojam, prvi kontakt gosta s položajem hotela | <ul style="list-style-type: none"> <li>ulazak u hotel je izvršno riješen preko vertikalne komunikacije s pristupne ceste jer je hotel smješten na kamenoj hridi s pogledom na drevni grad Dubrovnik i otok Lokrumizvršna komunikacija prema moru kroz samu građevinu hotela do izlaza na privatnu plažu hotela</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>vrlo dobar - povijesna građevina s pristupom prema moru kroz uređene botaničke vrtove na privatnu plažu hotela</li> </ul>               |
| Komunalna infrastruktura                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>zadovoljavajuća</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>zadovoljavajuća</li> </ul>  |
| Integracija hotela u odnosu na prirodno okruženje     | <ul style="list-style-type: none"> <li>izvršna</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>izvršna kombinacija povijesne građevine moderne gradnje</li> </ul>  |
| Arhitektonsko oblikovanje                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>izvršna arhitektonska integracija u nepristupačni terenhotel je integriran u hrid</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>prekrasna povijesna građevina, obnovljena pomoću suvremenih tehnologija smještena u prekrasnom povijesnom mediteranskom vrtu</li> </ul> |

Izvor: izrada autora

Temeljem provedenog istraživanja zaključuje se da bi hrvatski planinski lokalitet mogao biti svojevrsna oaza mira i zdravlja te najbrži mogući bijeg u prirodu iz gradske vreve. Detaljnija pojašnjenja su prikazana Tablicom 3.

**Tablica 3** Prijedlozi poboljšanja u hrvatskom turizmu (hotelijerstvu).

| Cilj  | Plan   | Aktivnost  |
|---|--|--|
| Smisleno i detaljno pristupiti planu razvoja hotelskog segmenta.        | Zaključiti u kojem smjeru se želi ići.   | Analiza inozemnih primjera prakse.                                 |
| Zakonski omogućiti gradnju posebnih građevina.                          | Jedinstvenost prema parametrima uspješnosti arhitektonskog projekta.               | Kreativna sloboda arhitekata.                                      |
| Staviti Hrvatsku na svjetsku arhitektonsku kartu.                       | Umanjiti utjecaj sporosti administracije i ustaljenost starih normi.               | Povećati interese klijentele najviše razine.                       |
| Strogi uvjeti zaštite okoliša i urbanističkih pravila.                  | Primjena suvremenih tehnologija i normi u području zaštite okoliša.                | Mogućnost slobode oblikovanja i svjesnost o potrebi za različitim. |
| Ispitati ciljane tržišta (nova ponašanja) i poslovnu strategiju hotela. | Izrada studija od strane hotelijera i udruženja. Unaprijed educirati posjetitelja. | Zaštita eko sustava lokacija u kojima se nalaze hoteli.            |

Izvor: prijedlozi autora

Danas je u međunarodnom ugostiteljstvu sve važno, dobar hotel je mozaik svih kockica koje ga čine, od usluge, ljepote prostora, lokacije i arhitekture. Takozvani „carbon free“ koncept je u potpunosti saživio. Nove digitalne generacije, koje su sve bogatije i koji su novi tržišni segment korisnika hotela traže od ovih hotelijera upravo taj pristup. To se vidi u popunjenosti „carbon free“ hotela pregledom njihovih stranica, čak i u vrijeme pandemije koronavirusa. Samo onaj hotel koji analizira i unaprjeđuje opisane elemente (pogl. 3) bit će tržišno uspješan.

## 6. ZAKLJUČAK

U radu su definirani uvjeti kojima se ostvaruje arhitektonsko oblikovanja hotela. Provedeno je istraživanje s ciljem analize parametara arhitektonskog oblikovanja ugostiteljskih objekata (hotela) kroz usporedbu priobalnih i kontinentalnih hotela u Hrvatskoj i inozemstvu s aspekta turističke potražnje. Rezultati istraživanja ukazuju na potrebe prilagodbe hrvatskih hotelijera, u skladu s trendovima tržišta.

Kvaliteta građenja i oblikovanja prostora hotela koji osiguravaju kvalitetne socijalne, ekonomske, ekološke i tehnološke uvjete boravka gosta implicitno podržavaju i načelo održivog razvoja turizma. Razvoj arhitekture hotela neprestano napreduje i nikad ne može prestati.

U međunarodnom turizmu imperativ su postali odgovorni turizam i zaštita lokalnih ambijenata. Gosti, posebno mlađe generacije traže hotel koji je ekološki prihvatljiv za okoliš. To je ono čemu trebaju težiti svi hotelijeri koji žele opstati na tržištu. Analizirani primjeri unaprjeđenjem parametara arhitektonskog oblikovanja mogu biti katalizatori održivog razvoja turizma u oazama u kojima su smješteni.

Doprinos ovog istraživanje je u ukazanim koristima za hotelijerstvo i destinaciju temeljeno na usporedbi dvaju modela arhitektonskog oblikovanja. Na osnovu provedenog istraživanja odgovoreno je na istraživačko pitanje dovođenjem u vezu arhitektonskog oblikovanja hotela s održivim razvojem turizma i odgovornim ponašanjem klijenta. Buduća istraživanja trebala bi obuhvatiti veći broj sudionika radi sublimiranja širih utjecaja značaja arhitekture u turizmu.

Prijedlozi poboljšanja u hrvatskom turizmu trebali bi ići u smjeru poboljšanja kvalitete održivo prostornog planiranja u turističkim destinacijama, u smjeru stvaranja integriranih arhitektonskih ostvarenja. Budući istraživači će pomoću transfera inovacija i tehnoloških rješenja u turističku praksu pridonijeti održivosti destinacije, i u konačnosti zadovoljstvu gosta.



## LITERATURA:

- Bašić, S. et al. (2012), *Arhitektonske politike Republike Hrvatske, APOLITIKA*, 2013–2020., Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja, Hrvatska komora arhitekata, Zagreb. [https://mgipu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Prostorno/Apolitika//Apolitika\\_2013-2020.pdf](https://mgipu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Prostorno/Apolitika//Apolitika_2013-2020.pdf)
- Bunjevac, R. (2020). Uvodna riječ povodom Svjetskog dana urbanizma, „Izazovi i smjerovi prostornog planiranja u Hrvatskoj“, Webinar-stručni skup, Odbor za urbanizam Hrvatske komore arhitekata, 05. studeni, <https://www.arhitektihka.hr/hr/novosti/odrzan-strucni-skup---webinar-hrvatskih-urbanista-%E2%80%9Eizazovi-i-smjerovi-prostornog,3997.html> (pristup 02.03.2021.).
- Braun, R. (2011). *The Lobby as a Living Room: What Interior Design Innovations and Products do Luxury Hotels Implement to Attract Guests to their Lobby*, Vienna University, [https://www.modul.ac.at/uploads/files/Theses/Bachelor/Thesis-2011-Braun-Roxane The Lobby as a Living Room.pdf](https://www.modul.ac.at/uploads/files/Theses/Bachelor/Thesis-2011-Braun-Roxane%20The%20Lobby%20as%20a%20Living%20Room.pdf).
- Čerović, S., Čomić, Đ. (2013). *Projektovanje i izgradnja hotela*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd.
- Galičić, V. (2017). *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. *Das Central*, <https://www.central-soelden.com>
- GEMET, *General multilingual Environmental Thesaurus*, <https://www.eionet.europa.eu/gemet/hr/concept/6624> (pristup 29.02.2021.).
- Hanlon, A. (2021). The AIDA model, <https://www.smartinsights.com/traffic-building-strategy/offer-and-message-development/aida-model>.
- Hotel Amabilis, <https://www.hrvaska.net/en/hotels/selce/hotel-amabilis.htm> (pristup 12.03.2021.)
- Hotel <https://www.architecturalrecord.com/articles/7251-renaissance-barcelona-fira-hotel> (pristup 12.03.2021.)
- Hotel *du Cap Eden Roc*, <https://www.grandluxuryhotels.com/hotel/hotel-du-cap-eden-roc> (pristup, 11.03.2021.)
- Hotel *Marina Bay Sands* (Downtown Core, Singapore) <https://casinoculture.net/marina-bay-sands-singapore> (pristup, 11.03.2021.)
- Hotel Sljeme, <https://www.sljeme.hr/hoteli/hotel-tomislavov-dom-21/21> (pristup 12.03.2021.)
- Joshua Tree*, OMD PREFAB, airbnb.com, [https://hr.airbnb.com/rooms/45054521/photos?set=bev\\_on\\_new\\_domain=1616535786\\_YTMwZmI3MzkzMTFl](https://hr.airbnb.com/rooms/45054521/photos?set=bev_on_new_domain=1616535786_YTMwZmI3MzkzMTFl) (pristup 14.03.2021.)
- Laškarić Ažić, M. (2018). *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018.

- Lee T.J. (2011). *Role of hotel design in enhancing destination branding*, *Annals of Tourism Research*. 38(2): 708-711, DOI: 10.1016/j.annals.2010.10.006.
- Mustapić, M., Vlahov, A. (2015). *Važnost dizajna u arhitekturi za pozicioniranje hotela na turističkom tržištu*, *Acta Turistica*, Vol 27(2): 165-190, <https://hrcak.srce.hr/154683>.
- Oil Nut Bay, Virgin Gorda*, JETSETTER, <https://www.jetsetter.com/magazine/best-caribbean-hotels> (pristup 12.03.2021.)
- Plitvice Holiday Resort* <https://www.timeout.com/croatia/news/treehouse-resort-opens-near-plitvice-lakes-national-park-101218> (pristup 13.03.2021.)
- Poropat, A. (2014). „*Systematization of terms for buildings of hospitality and tourism industry construction according to the croatian regulations*“, *Tehnički Vjesnik*, 21(2):425-434.
- Rezapouraghdam, H. Akhshik, A., Ramkissoo, H. (2021). „*Application of machine learning to predict visitors' green behavior in marine protected areas: evidence from Cyprus*“, *Journal of Sustainable Tourism*, <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1887878>.
- Spence (2020). „*Senses of place: architectural design for the multisensory mind*“, *Cognitive Research: Principles and Implications* 5:46, <https://doi.org/10.1186/s41235-020-00243-4>
- Sunara, Ž., Jeličić, S., Petrović, M. (2013). „*Održivi turizam kao konkurentska prednost Republike Hrvatske*“, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4(1): 83-88. [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154126](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154126). (pristup 14.03.2021.)
- Stouhi, D. (2019), „*Sustainable Parking Space for an Eco-Responsible Generation*,“ <https://www.archdaily.com/927238/sustainable-parking-space-for-an-eco-responsible-generation> Tree Hotel. DORNOB.COM, <https://dornob.com/hotel-in-a-tree-has-natural-camouflage-to-reflect-the-forest> (pristup 13.03.2021.)
- Uchytel, A. (2010). „*Deset odrednica arhitekture Nevena Šegvića*“, *Prostor: znanstveni časopis za arhitekturu i urbanizam*, 18 (1): 26-41, <https://hrcak.srce.hr/54280>.
- Villa Dubrovnik*, <https://www.villa-dubrovnik.hr/hr> (pristup 14.03.2021.)

## ARCHITECTURAL HOTEL DESIGN FOR SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT

Patricia Zanketić\*, Ante Vrban\*\*

Tourism as a set of relationships and phenomena, in addition to travel activities and the creation of conditions for the stay of guests in a destination requires the development of infrastructure and suprastructure. The aim of the research is to analyze the parameters of architectural design of catering facilities (hotels). The purpose of the research is to point out the sustainability of the destination, and ultimately the satisfaction of the guest, through examples of innovative and technological solutions. The hotel's visual features can fit into the spatial ambience in which it operates. Based on available secondary data sources and by using the comparison method, hotel facilities in Croatia and abroad were analyzed according to the following common features: communication infrastructure and technology, visual impression, municipal infrastructure, environmental integration of the hotel, architectural design. The contribution of the research includes the benefits for the hotel industry and the destination based on the comparison of architectural design models of mountain and coastal hotels, by indicating the shortcomings arising from Croatian examples included in the sample.

**Key words:** sustainable development, spatial planning, architecture, hotel, natural resources.

\* Ph.D, research associate, head of the Department of Economy and EU projects in the Municipality Kršan, E-mail: pzanketic@gmail.com

\*\* Ante Vrban, M.Sc. ing. arch., Architect Ante Vrban Ltd. CEO, E-mail: vrban.ante@gmail.com

## RAZVOJ TURISTIČKE ATRAKCIJE INTERPRETACIJOM KULTURNE BAŠTINE – JUGOZAPADNI DIO OPATIJSKE RIVIJERE

Slaven Bertoša<sup>1</sup>, Rikardo Staraj<sup>2</sup>

Cilj ovog istraživanja analizirati je dostignutu razinu interpretacije kulturne baštine na području jugozapadnog dijela Opatijske rivijere - destinacije Mošćenička Draga, te razraditi koncept nove podržavajuće (sekundarne) turističke atrakcije na prostoru Opatijske rivijere. Svrha istraživanja dati je doprinos razvoju cjelokupne atrakcijske osnove radi odmaka od tradicionalne turističke ponude, sunca i mora i poticanja turističke pokretljivosti u okolna područja. Za studiju slučaja odabrano je selo Trebišće kao primjer nedovoljno valorizirane turističke destinacije s brojnim potencijalima za razvoj (prirodna i kulturna resursna osnova). Drugi važan razlog odabira ovog mjesta njegova je mističnost i specifičnost obilježja resursa u odnosu na okolna mjesta, što može privući specijalizirane kulturne turiste koji odmor percipiraju kao fazu učenja kroz inspiracije lokalnim pričama. Rezultat izvršene SWOT analize i razrade plana aktivnosti radi unaprjeđenja interpretacije atrakcije su i prijedlozi atrakcijskog miksa destinacije. Doprinos istraživanja je unaprjeđenje interpretacije atrakcija destinacije koje žele zadovoljiti specijalizirane potrebe kulturnih turista.

**Ključne riječi:** destinacija, atrakcijska osnova, interpretacija, lokalitet

1 Redoviti profesor u trajnome zvanju, Odsjek za povijest, Filozofski fakultet, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, e-mail: slaven.bertosa@unipu.hr

2 Student Interdisciplinarnog studija Kultura i turizam, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, načelnik Općine Mošćenička Draga, e-mail: rikpoems@yahoo.com

## 1. UVOD

Predmet istraživanja ovog rada interpretacija je kulturne baštine odabranog dijela Opatijske rivijere. Upravljanje atrakcijama postaje od presudne važnosti u globalnom turizmu zbog rasta i razvoja kulturnog turizma destinacije. Turističke atrakcije kompleksni su sustav veza između resursa i aktivnosti koje zahtijevaju specijalizirana znanja. Kulturni turizam bilježi porast u međunarodnom turizmu (UNWTO, 2018). Turistička ponuda prilagođava se obilježjima ovog oblika turizma putem razvoja atrakcija, što je usmjereno na istraživanja, spoznaju, inspiraciju, kreativnost i doživljaj (Richards, 2006: 24-25).

Općina Mošćenička Draga destinacija je koja svoj razvoj zasniva na turizmu, a temeljem razvoja brojnih atrakcija koje su aktivne kroz gotovo cijelu godinu, kreira relativno visoki standard života rezidenata i zadržava ih na tom području. Upravljanje atrakcijama istražene destinacije zasniva se na spoju povijesti, tradicije i prirode. Imidž destinacije formira se spajanjem atraktivnih, komunikativnih i receptivnih elemenata ponude u jedinstvenu cjelinu. Destinacija prepoznaje značaj odmaka od jednog svojeg imidža i potrebu prilagodbe trendovima u turizmu.

Za potrebe pisanja ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka, znanstvena i stručna literatura iz područja turističke resursne osnove, turističkih atrakcija i kulturnog turizma. Metodom analize i sinteze, deskripcije te studije slučaja odabranog mjesta utvrđuje se turistički i atrakcijski potencijal destinacije. Pretpostavka koja se dokazuje u radu jest ta da su podržavajuće turističke atrakcije dopuna nukleusu destinacije (u ovom slučaju grada Opatije) ako se atrakcijama valjano upravlja. Posljedično, dodane vrijednosti turističkog proizvoda za klijenta pridonose širem razvoju područja.

Doprinos rada unaprjeđenje je upravljanja atrakcijama pomoću interpretacije lokaliteta koji imaju potencijal za razvoj kulturnog turizma, s ciljem produženja sezone i razvoja alternativne turističke ponude.

## 2. TURISTIČKA DESTINACIJA I ATRAKTIVNOST – TEORIJSKI DOPRINOSI

Pojam destinacija dolazi od lat. riječi *destinatio*, što znači odredište, odnosno mjesto u koje se putuje (Anić et al., 2004). Turistička destinacija fizički je prostor sa ili bez administrativnih granica u kojem posjetitelji mogu ostvariti noćenje. To je klaster (združenih) proizvoda, usluga, aktivnosti i doživljaja u lancu turističkih vrijednosti i osnovna je jedinica analize turističkih učinaka.<sup>3</sup> Ponuda u turističkim destinacijama uključuje različite dionike, a njihovo povezivanje omogućuje stvaranje većih destinacija. Imidž i identitet nematerijalni su elementi destinacije, ali su od značajnog utjecaja na razinu spektakularnosti događaja i tržišnu konkurentnost (Shone, Parry, 2004: 4).

Osnovni elementi turističke destinacije dijele se na primarne i sekundarne. Primarni elementi su klima, ekologija, kultura, pejzaž, plaže te sve što je vezano uz prirodnu osnovu, a turista motivira na posjet destinaciji. Sekundarni elementi predstavljaju djelo ljudskih ruku prilagođeno potrebama turista i imaju turističku privlačnost, ali ne neophodno takvu da bi netko radi njih posjetio mjesto gdje se atraktivnosti nalaze. To su, primjerice, hoteli, prijevoz, aktivnosti, zabava (Križman Pavlović, 2008: 14).

U gotovo svakoj turističkoj destinaciji, osim smještajnih kapaciteta, turističkih agencija i zajednica, hotela, i sl., goste privlače turističke atrakcije koje su jedan od glavnih razloga njihova dolaska. Destinacija svojom atraktivnošću budi interes kod posjetitelja. Posjetitelj očekuje ispunjenost odmora sadržajima i bogatom i atraktivnom ponudom koje pridonose doživljajnom iskustvu i udovoljavaju njegovoj znatizelji (Cooper et. al., 2008: 568). Često te atrakcije pozivaju na ponovni posjet.

Osnovu za razvoj turističke atraktivnosti čine turistički resursi. Svaka atrakcija je ujedno i turistički resurs. Turističke atrakcije određuju i uvjetuju značaj, strukturu i kvalitetu turističke ponude u regijama i mjestima u kojima turizam utječe potpuno ili djelomično na sadržaje, procese, veze, odnose i modele u geografskom prostoru (Vojnović, 2017: 5). Turistički resursi su

3 Mint.gov.hr: Konkurentnost tur. destinacije i vrste turizma [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/180926\\_unwto\\_definicije.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/180926_unwto_definicije.pdf), 17. ožujka 2021.

pejzažni, hidrografski, geomorfološki, antropološki i kulturni (doživljajni). Na njima se gradi atraktivnost destinacije i to kulturna, prirodna, događajna, rekreacijska i zabavna. Atraktivnost destinacije s aspekta posjetitelja utvrđuje se temeljeno na njezinom geografskom položaju, prometnoj dostupnosti/položaju u međunarodnim prometnim tokovima, resursnim predispozicijama (privlačnostima), promociji i razini razvoja atrakcija (Gržinić, 2019). Nadalje, kao prilog funkcionalnom strukturiranju turističke resursne osnove, resursi su podijeljeni na “temeljne turističke resurse“, na „ostale izravne turističke resurse“ te na „neizravne turističke resurse“ (Kušen, 2002: 17). Navedeni autor opisuje važnost turističke atrakcijske osnove, primarnih i sekundarnih, potencijalnih i realnih atrakcija, prirodnih i naslijeđenih, kreiranih ili proizvedenih te uvodi u hrvatsku terminologiju pojam atrakcije radi atrakcija i paraatrakcija.

Atrakcija dolazi od lat. riječi *attrahere*, što u prijevodu znači privlačiti, a riječ atrakcija snaga je koja privlači, odnosno snaga i energija privlačenja (Anić et al., 2004). Gunn, Var (2002: 41) atrakcije opisuju kao privlačna obilježja destinacije, prilagođenost i dostupnost za turističko razgledavanje koja pobuđuju interes za putovanjem i turističkim proizvodom. Vukonić, **Čavlek** (2001, 389) opisuju turističku destinaciju kao prostor okupljanja turista uvjetovan njihovim željama, sklonostima, interesima i potrebama. Prema spomenutim autorima atrakcije u turizmu definiraju se kao privlačni element u nekoj turističkoj destinaciji u obliku kulturno-povijesnog nasljeđa, prirodne cjeline ili pojave, priredbe ili događanja. Dobre (2005: 41) analizira privlačne elemente u nekoj turističkoj destinaciji u obliku kulturno-povijesnog nasljeđa, prirodne cjeline ili pojave, priredbe ili događanja te razvija varijable atraktivnosti. Hudman (1980: 3) razvija tipologiju turističkih atrakcija na: *kulturne* (civilizacijske), *tradicijske* (običaji, jezik, folklor), *fizičke* (vegetacija, prirodne osobitosti, klima), *život u divljini* (oceanologija, participacija u lovu, ribolovu) i *zabavne* (timski zabavni parkovi, film, kazalište). Istraživači nekoliko zadnjih desetljeća razmatraju atrakcijski konstrukt, interpretaciju i razumijevanje atrakcija od strane potražnje (Edelheim, 2015: 64). Interpretativni centri opisuju se kao mjesta susreta posjetitelja i teritorija te prezentacija esencije destinacije prema zainteresiranom posjetitelju (*Cultural routes, Council of Europe*, 2020). Tako Ritchie i Crouch (2000: 2) stavljaju u uzročno-posljedični odnos

tržišne veze sa suprastrukturuom, zabavom, događajima, pričanjem priča, poviješću i kulturom, pa i klimatskim obilježjima mjesta. Menadžment turističkih atrakcija te diverzificirana ponuda destinacija postaju čimbenici konkurentske prednosti destinacija u međunarodnom turizmu i predmet razmatranja turističke atraktivnosti s gospodarskog aspekta (Swarbrooke, 2007; Wanhill, 2003; Shone, Parry, 2004). Najnovija istraživanja postavljaju kupca u središte atrakcije ispitujući utjecaje afiniteta i potreba na upravljanje atrakcijama. Tako Fyall et. al. (2008: 331) i Yoeman (2007, 2012) razvijaju razine inovacija u upravljanju atrakcijama s ciljem proširenja elemenata ponude pomoću kreativnosti (dodane vrijednosti proizvoda). Richards (1996: 18) ukazuje da svaka marketinška aktivnost u kontekstu turističkih atrakcija ima namjeru povećati broj posjetitelja, ali to ne može interpretacija sama u slučaju negativnih eksternalija, primjerice, onečišćenja okoliša, nedostatka parkirnih mjesta, buke, izostanka podrške infrastrukturom i sl. Suvremeni potrošači danas puno više pozornosti poklanjaju iskustvima i memorabilijama, što još više naglašava potrebu za inovativnim razvojnim metodama usmjerenima prema potrebama individualnih potrošača (Gržinić, Sučić Čevra, u: Gržinić, Bevanda, 2014: 51).

Temeljem potonje navedenog uočava se da su brojni autori ukazali na potrebu postojanja preduvjeta u destinaciji kako bi se valjano upravljalo atrakcijama i to s aspekta resursne osnove, afiniteta potrošača, prilagođenosti atrakcije za poticanje kulturnih posjeta (dostupnost, sadržaji, interpretacija). Menadžment turističkih atrakcija i tržišna segmentacija čine se temeljima razvoja budućeg turističkog brenda ili repozicioniranja postojećeg jer je konkurencija sve veća, informiranje je brzo i široko dostupno te je izazova okruženja sve više.

U nastavku je analizirana odabrana studija slučaja uzimajući u obzir teorijske doprinose problematike.



### **3. ANALIZA INTERPRETATIVNIH CENTARA I POVIJESNIH GRADOVA U PRIRODNOM OKRUŽENJU NA PODRUČJU TURISTIČKE DESTINACIJE MOŠĆENIČKA DRAGA**

#### **3.1. MOŠĆENIČKA DRAGA – OPIS DESTINACIJE**

Općina Mošćenička Draga nalazi se na istočnoj obali istarskog poluotoka. Kao malo ribarsko mjesto s lijepom plažom koja je zapravo prirodni fenomen, postala je poznato turističko odredište Opatijske rivijere. Izgradnjom vila za vrijeme Austro-Ugarske Monarhije i između dva svjetska rata, dobila je na svojem šarmu i svojoj posebnosti već tada. Nagli razvoj turizma iza rata, pa sve do kraja osamdesetih, podignuo je mnoge turističke kapacitete i infrastrukturne objekte kao preduvjet razvoja i prihvata većeg broja turista. Prirodne atrakcije su obala i plaže, stijene i gradići ponad mora (Mošćenice i Brseč), kanjon Mošćeničke Drage s Povijesno-mitskom stazom Trebišće-Perun, obalne vile, njezine brojne i raznolike manifestacije, kulturne ustanove i galerije, vrlo razvijena gastronomija, sportovi i *outdoor* aktivnosti i neizostavni festivali.

Sa svojim bogatim kulturnim i povijesnim nasljeđem, novim proizvodima u turizmu i usvojenim Strateškim i Akcijskim planom kulturnog i turističkog razvoja općine, destinacija konkurrira poznatim turističkim destinacijama Hrvatske i Sredozemlja. Brojnim turističkim atrakcijama privlači strane i domaće goste u svoju destinaciju. Atrakcije na području ove općine sagledaju se u bogatoj prošlosti, turističkim sadržajima vezanim uz more i obližnju planinu, tradiciju, gastronomiju, *outdoor* aktivnosti i manifestacije. Europski fondovi namijenjeni su financiranju obnove kulturne baštine koja, uz prirodne atrakcije, pridonosi razvoju destinacije Mošćenička Draga (projekt prekogranične suradnje, Mitski park, program Interreg V-A Slovenija-Hrvatska 2014-2020).

Kulturni turizam dobiva sve više na važnosti. Povijesne i kulturne atrakcije koje su u funkciji turizma stari su gradići Mošćenice i Brseč, Povijesno-mitska staza Trebišće – Perun s Interpretacijskim centrom i obnovljenim mlinom te „Kuća od mora“ – Interpretacijski centar ribarske i maritimne baštine u Mošćeničkoj Dragi. Dakle, radi se o aktualnim

atrakcijama koje su u funkciji turizma, a vežu se uz povijest i identitet područja (Mošćenički zbornik 3, 2006).

„Destinacija može razvijati dualni imidž (Gržinić, 2020) te uz imidž sunca i mora (kupališni turizam) razvijati kulturne doživljaje. Ekomuzej Mošćenička Draga u svojem Akcijskom i Strateškom planu odredio je turistički razvoj ove općine koji se temelji na bogatom kulturnom, povijesnom i prirodnom nasljeđu. Richards (2011) razlikuje tri tipa kreativnog razvoja i to: kreativni događaji, kreativni prostor i kreativni turizam. Posjetitelj u destinaciji *želi stjecati nova znanja, kreativno stvarati, realizirati hobije, upoznati tradiciju i način života* drugih ljudi (Rudan, 2012: 717).

Interpretativni centar može razviti sva tri tipa kreativnog razvoja u turizmu destinacije i ove potrebe zadovoljiti kroz kreativni kulturni turizam. Kao aktualni primjeri održivog upravljanja kulturnim i prirodnim resursima i atrakcijama u turizmu ovog područja stari su gradići Mošćenice i Brseč, ribarsko-pomorska sastavnica Mošćenička Draga, a prirodni i povijesni potencijali leže na obroncima planine Učke, točnije ispod brda Perun, gdje se unatrag desetak godina realizirala Povijesno-mitska staza Trebišće – Perun.

### 3.2. INTERPRETATIVNI CENTRI DESTINACIJE

U nastavku su opisani interpretativni centri destinacije s ciljem upoznavanja s dostignutom razinom razvoja prilagodbe kulturnim posjetima.

- **Ekomuzej Mošćenička Draga – glavni kreator i pokretač kulturno-turističkog razvoja**

Akcijski plan i program obuhvaća s jedne strane popis aktivnosti razvoja krovnog brenda kulturno-turističke destinacije “Perunov svijet”, a s druge detaljni plan aktivnosti na razvoju Ekomuzeja MD kao krovne organizacije za prezentaciju i interpretaciju prirodne i kulturne baštine ovoga područja koja sudjeluje, uz ostale dionike iz sektora, u generiranju i upravljanju kulturnim i kulturno-turističkim razvojem, a predstavlja važan i temeljni segment ukupnog održivog razvoja Općine Mošćenička Draga (Ratković, 2012).

### ■ **Kuća od mora – Interpretacijski centar ribarske i pomorske baštine Ekomuzeja Mošćenička Draga**

Interpretacijski centar ribarske i pomorske baštine „Kuća od mora“ nalazi se iznad rive u Mošćeničkoj Dragi. Prostire se na dvije etaže građevine smještene unutar zaštićene cjeline starog centra Mošćeničke Drage, na približno 60 m<sup>2</sup>. Stalni postav obuhvaća tematske cjeline: ribarstvo, more i podmorje, pomorstvo, tradicijska brodogradnja, mornarske vještine te razvoj luke, koji su interpretirani kroz klasični postav i multimedijску prezentaciju teme maritimne baštine. Uz stalni postav koristi se i prostor draške rive, pri čemu se živući ambijent uključuje u interpretaciju, a to je bitna značajka „ekomuzeja“. Ovaj ekomuzej organizira i čitav niz događanja i radionica tradicijskih vještina vezanih uz teme ribarstva, pomorstva i brodogradnje, što značajno pridonosi očuvanju nematerijalne baštine te ima snažan edukativni karakter za sve dobne skupine, kako stanovnika tako i posjetitelja (Mohović, 2018).

### ■ **Interpretacijski centar – Rodna kuća Eugena Kumičića, Brseč**

U rodnoj kući Eugena Kumičića kroz interaktivnu, multimedijalnu i interdisciplinarno koncipiranu stalnu izložbu profesionalne produkcije, muzeološki i muzeografski ispričana je priča o književnom stvaralaštvu Eugena Kumičića, Brseču i okolici. Književnik i njegovo stvaralaštvo (produkcija) je glavna tema interpretacije s intencijom oživljavanja prostora i prikaza povezanosti ljudi s ambijentom u kojem su živjeli i stvarali. Rodna kuća je središnje mjesto iz kojega se istražuju grad i okolica te ostale sastavnice ekomuzeja.

### ■ **Interpretacijski centar Mošćenice**

Smješten u prostoru postojeće muzejske zbirke, interpretacijski centar s jedne strane proširuje, a s druge fokusira muzeološku i muzeografsku interpretaciju na ključne identitetske teme važne za gradić i njegovu okolicu (posebice iščitavanje srednjovjekovnoga utvrđenoga grada i života njegovih stanovnika). Stalna izložba je interdisciplinarno razrađena, multimedijalna i produkcijski kreativna i inovativna.

Sadržajno i konceptijski navedeni objekti su komplementarni “sastavnicama izvan zidova” i programima “žive baštine”, kao i ostalim interpretacijskim centrima teritorija ekomuzeja (Ratković, 2012).

### ■ Interpretacijski centar Trebišće – Perun

Trebišća je zaseok na nadmorskoj visini od 450 m, udaljen samo 3,5 km od središta Mošćeničke Drage, no klimatska i geomorfološka slika ne može biti različitija od one duž obale. Smješten je u sutjesci Potoške vale, u mraku i vlazi, bez pogleda na more, a važan je zbog okolnih toponima, od kojih centralno mjesto ima Perun. Jezikoslovna i etnološka istraživanja (R. Katičić, T. Vinšćak, V. Belaj) otkrila su da je Trebišće dio kulturnog i sakralnog identiteta čiji su pojam Slaveni donijeli sa sobom iz svoje pradomovine (*Mošćenički zbornik* 3, 2006). Trebišće je sastavni i centralni dio Mitsko-povijesne staze Trebišće – Perun koja se proteže od Mošćeničke Drage preko zaseoka Potoki – Trebišće – Petrebišće – vrh Perun (881 m) – Jurčiči – Sučiči – Kuk – Sveti Petar, u duljini od sveukupno 18 kilometara (slika 1 i 2). Zaseok je unutar granica ustanove Parka prirode Učka.

**Slika 1 i 2** Obnovljeni mlin / Mitsko-povijesna staza Trebišća – Perun



Izvor: TZ Mošćenička Draga

### • Interpretacijski centar – Kuća svjetskog stabla

Kompleks čini kuća s prizemljem i dva kata te s još jednom sobom (odvojenom od ostatka) u potkrovlju s južne strane objekta. U prizemlju (ulaz pomoću drvenih ljestva) predviđeno je osmišljavanje prostora za suvenirnicu/*bookshop* koja će pružati informacije o stalnom multimedijalnom postavu na gornjim katovima i proizvode/suvenire vezane uz postavu i Potošku dragu te razgledavanje knjiga na različitim jezicima vezanima uz mitologiju, povijest i etnografiju. Samo je mjesto prema etimologiji toponima mjesto sječe svetog hrasta – dio staroslavenskih obreda prinošenja žrtava bogovima. Perun (881 m) dominantni je vrh zone, prema nalazu većeg područja izrazito crne zemlje s nalazima keramike i toponimu, očito mjestu štovanja Perunovog kulta (Ministarstvo kulture RH). Strateški plan razvoja Ekomuzeja Mošćenička Draga predviđa sljedeću sastavnicu „unutar zidova“ za kuću u Trebišću: *Interpretacijski centar nalazi se u ruralnoj kamenoj kući u Trebišću. Muzeološki i muzeografski interpretira kao središnju temu staroslavensku mitologiju, te kroz njenu optiku predstavlja ostale baštinske vrijednosti ovog područja. Postav je interdisciplinarno razrađen, produkcijski kreativan i inovativan, posebno prilagođen ruralnom kontekstu i ima snažnu europsku dimenziju kroz sveslavensku.* Na određenim točkama Mitsko-povijesne staze postavljene su ploče koje objašnjavaju dolazak Slavena, njihovu srodnost s ostalim indoeuropskim narodima te njihovu osnovnu mitologiju (Staraj, Zaharia, Ratković, 2015).

Temeljem potonje opisanog, može se zaključiti da je kultura destinacija postala aktivni dionik tržišne atraktivnosti. Ona nije pasivni dionik prostora već riznica brojnih otkrivenih i potencijalnih atrakcija. Također, angažman interpretacijskih centara i njihova međusobna tematska povezanost pridonose očuvanju nematerijalne kulturne baštine, upoznavanju kulture mjesta, često one male i nedovoljno nam poznate, te razvoju ljudske kreativnosti (UNESCO *Intangible Heritage* 2003). Isto je prikazano kroz kategorije doprinosa imidžu destinacije i razvoju regije od strane interpretativnih centara (Tablica 1).

**Tablica 1** Usporedba zastupljenih interpretativnih centara područja.

|                  |                               |                                  |   |   |   |
|------------------|-------------------------------|----------------------------------|---|---|---|
| Centri           | Ekomuzej<br>M. Draga          | Rodna kuća<br>Eugena<br>Kumičića | Interpretacijski<br>centar<br>Mošćenice | <i>Interpretacijski<br/>centar Trebišća –<br/>Perun</i> | Kuća<br>svjetskog<br>stabla                 |
| Imidž            | Održivost                     | Atrakcijska<br>baza (nukleus)    | Interpretacija<br>urbanog života        | Kulturni<br>i sakralni<br>krajobraz                     | Suvenirnica/<br><i>bookshop</i>             |
| Razvoj<br>regije | Zaštita<br>resursne<br>osnove | „Živa baština“                   | Kreativnost i<br>inovativnost           | Mitsko-povijesna<br>istraživanja                        | Spajanje<br>regija<br>(atrakcijski<br>miks) |

Izvor: izrada autora

U nastavku se analiziraju dimenzije interpretacije s aspekta povijesnih gradova.

### 3.3. POVIJESNI GRADOVI U PRIRODNOM OKRUŽENJU – VIZUALNA, GOVORNA I PISANA INTERPRETACIJA

Istaknuta su baštinska uporišta povijesnoga gradića Brseča i njegove okolice Brseščine: srednjovjekovna urbanistička cjelina s pojedinačnim spomenicima graditeljskog nasljeđa većinom iz 17. i 18. stoljeća i u njima sačuvanim inventarima (sakralnim i profanim) i autentično sačuvanim spomeničkim interijerima – toš, škola i razvoj školstva u Brseču, prožimanje utvrđenoga grada, ruralne okolice i strme obale s izrazitim krajobraznim vrijednostima: suhozidi, gromače i lokve, vinarstvo i vinogradarstvo, ljekovito bilje, broskva, šparoge, češnjak i smokve, vizure i panorame, podmorje, brdovito zaleđe, rodno mjesto sa sačuvanom rodnom kućom Eugena Kumičića (Jenio Sisolski) i posebice njegov roman “Začudeni svatovi” i “Jelkin bosiljak” koji se odvija u samom Brseču i okolici, aktivni umjetnici, poglavito galerija i park skulptura Ljube de Karine te ateljei Maje Franković i Zdenka Velčića, kao i čakavština i glagoljica (Ratković 2012, Muzur, 2007: 73).

**Slika 3** Natpis na rodnoj kući Eugena Kumičića u Brseču



Izvor: Arhiva TZ Mošćenička Draga

Istaknuta su baštinska uporišta povijesnoga gradića Mošćenice i njegove okolice Mošćenišćine: srednjovjekovna urbanistička cjelina s pojedinačnim spomenicima graditeljskog nasljeđa (sakralni i profani spomenici) i autentično sačuvanim spomeničkim interijerima poput toša, perila, kaštela, *Dopolavora* i kosnice. Toševi u Mošćenicama i Brseču autentično su sačuvani mlinovi za masline – prostori s mlinom za proizvodnju maslinovog ulja. Dodatna interpretacija obuhvaća specifičnosti lokalne proizvodnje maslinovog ulja, podatke o ljudima koji su tu radili te poveznice s krajolikom i danas zapuštenim maslinicima kroz publikaciju i primjerenu stalnu izložbu malog opsega, kao i kroz osmišljavanje nekog oblika interpretacije u prvom licu (Ratković, 2012).

Moguća je rekonstrukcija života u srednjovjekovnome gradu s relativnom samoupravom temeljem iščitavanja sačuvanih povijesnih izvora – pravnih spisa – zakona i statuta. Ruralna okolica je Mošćenišćina s izrazitim krajobraznim vrijednostima (Vodna draga) i kultiviranim krajolikom koji svjedoči o bogatoj poljodjelskoj baštini (tradicionalno maslinarstvo, vinarstvo...) te s mrežom lokalnih putova s vizurama i panoramama (rimska cesta, Kalac, Grabrova, Uboka, Malinski, Napoleonski), sačuvani običaji kao što su Karneval te katolički blagdani i svetkovine i neizostavna čakavština i glagoljica (Muzur, 2007: 85; Ratković 2012).

#### Slika 4 Toš u Mošćenicama



Izvor: Arhiva TZ Mošćenička Draga

Kraj, kao rodno mjesto književnika Viktora Cara Emina, može biti promoviran kao atrakcija temeljena na povijesnoj ličnosti, ali i drugim atrakcijama koje će činiti *marketinški splet*. Svjedočanstva o ljudskoj prisutnosti na ovom području nalaze se na brežuljku Gradac, iznad uvale Cesara (sjeverna granica Općine Mošćenička Draga), gdje su pronađeni arheološki nalazi iz antičkog doba. Riječ je o ostacima nadzorne cestovne postaje i kontrolne utvrde. Dijeli se na Donji i Gornji Kraj, u kojem se smještaj može potražiti u sobama i apartmanima privatnih iznajmljivača. Danas je Kraj tipični slikoviti mediteranski nukleus koji u mnogome podsjeća na prizore sa slika Paula Cézannea. Od znamenitosti u Kraju vrijedi pogledati srednjovjekovnu zavjetnu crkvicu Blažene Djevice Marije, uvrštenu u registar graditeljske baštine (TZ Mošćenička Draga, Turistički katalog, 2007).

U drugom dijelu rada analizira se postignuta razina interpretacije u turizmu na studiji slučaja Trebišće.



## 4. TREBIŠĆE – STUDIJA SLUČAJA RAZVOJA INTERPRETACIJE ATRAKCIJE

### 4.1. AKTUALNO STANJE

Trebišće, selo „oteto suncu“, u vječnoj hladovini, krije svoju bajkovitost u nekim dalekim prošlim vremenima. Stari su Slaveni (Hrvati), s dolaskom na ova područja (7. i 8. stoljeću), otkrili mogućnost opstanka u idiličnom kraju podno brda koje su imenovali Perun, prema svojem vrhovnom Bogu Gromovniku. Ono što je Olimp Grcima, to je Perun Hrvatima i Slavenima. Uz Peruna je vezana i perunika, hrvatski nacionalni cvijet, koja je imala i određenu ulogu u kultu boga Peruna. U travnju i svibnju primijeti se kao samonikla biljka i u vrtovima raste duž cijele doline. U blizini sela nalazi se izvor iz čije vode nastaje potok koji se odlijeva niz draški “kanjon” prema svojem ušću na plaži u Mošćeničkoj Dragi. Trebišće se nalazi na teritoriju Parka prirode Učka i evidentirana su kao arheološka baština. Riječ je o 16 objekta od kojih je pet u vlasništvu Općine Mošćenička Draga. Zaseok je zapaljen i napušten (što se vidi na prvim kućama iz pravca naselja Potoki) tijekom dramatičnih zbivanja iz Drugoga svjetskog rata (*Mošćenički zbornik* 3, 2006) te je aktualno prijavljen samo jedan stanovnik. Neobnovljene kuće prekrivene su bršljanom, porušenih krovova, zidova i međukatnih konstrukcija. U interesu je Općine da otkupi te objekte kako bi ih mogla iskoristiti za ostvarivanje predviđene cjeline eko-sela. Iako potok više nije cjelogodišnji već presuši, zato što je vodovod iz vremena talijanske okupacije kaptirao nekoliko pritoka, ipak žamor proizveden od manjih slapova daje na znanje koliko je morao biti snažan efekt nad Slavenima kako bi ga odabrali za vlastiti sakralni prostor. Sveprisutno zelenilo u samom zaseoku stvara dojam mjesta iz bajke te okolne brojne suhozidne terase otvaraju mogućnost ekološke proizvodnje autohtonih sorta i radionica obnove suhozida kao popratnu aktivnost eko-sela. Istotako moguće su radionice izrade keramičkih posuda, vapna, praktičnog instrumentarija (sada etnografskih alata i oruđa), samoniklog bilja i očuvanja autohtonih životinjskih vrsta poput liburnijskog magarca (Rezervat Liburna.hr, 2020). Cilj razvoja atrakcije ponuditi je gostima, rekreativcima i lokalnom stanovništvu prostor za zdravo življenje, edukaciju o zaboravljenim slavenskim božanstvima i tako postati generator

radnih mjesta, što je direktan interes Općine. Sva aktivnost može generirati novi projekt (arheološki, etnografski, muzeološki, biološki), što čini od Trebišća mjesto koje uvijek može unaprjeđivati neslućeni broj mogućnosti i opcija.

#### 4.2. POPULARIZACIJA MITSKO-POVIJESNE STAZE

*Nedavna znanstvena istraživanja dokazala su dugo postojeću slutnju da su ovi obronci Učke bili sveti prostori za prve slavenske doseljenike na Kvarner. Krenete li ovom mitsko - povijesnom stazom, otkrit ćete tko su zapravo Slaveni, odakle su došli te kakva su im bila vjerovanja i mitologija (Park prirode Učka, 2010). Sadržajno i konceptijski komplementaran je programima i planovima Parka prirode Učka<sup>4</sup> “sastavnicama izvan zidova” i programima “žive baštine” koji se odvijaju, kao i ostalim interpretacijskim centrima teritorija ekomuzeja. (kao ilustracija i inspiracija: Ivanina kuća bajke, Ogulin). Druga sastavnica „izvan zidova“ komplementarna je prvoj i odnosi se na razne oblike interpretacije teritorija, krajolika, urbanih i ruralnih cjelina “na otvorenom” (Tematska ruta Potoška vala i Trebišće – Perun). Osmišljavanje i implementacija Interpretacijskog centra Trebišće – Perun predviđeni su u razvoju sastavnica Akcijskog plana (prioritet br. 4) Ekomuzeja Mošćenička Draga. Ujedno je predviđena i sastavnica Trebišće – ekoselo.<sup>5</sup>*

U daljnjem je potpoglavlju analizirano Trebišće s aspekta razvoja destinacije kao mitološke atrakcije, koristeći elemente slavenske mitologije.

4 Park priroda Učka, *Plan upravljanja* (<http://www.pp-ucka.hr/wordpress/wp-content/uploads/Plan-upravljanja-Parka-prirode-U%C4%8Dka.pdf>). Isto tako u Prostornom planu Parka prirode Učka: brojni zaseoci Mošćeničke Drage smješteni unutar Parka predstavljaju vrijedno područje bogato etno baštinom. Pojedini napušteni zaseoci planiraju se urediti kao etno sela za odmor, primjerice, zaselak Trebišća, gdje se planira obnovu starog mlina (str. 137).

5 Akcijski plan predviđa realizacije kroz partnerske odnose dionika, a to su: Katedra Čakavskog Sabora Mošćenička Draga, Općina Mošćenička Draga, Park prirode Učka, gradanstvo, privatni sektor, Ministarstvo kulture RH, Konzervatorski odjel u Rijeci, Prirodoslovni muzej u Rijeci te udruga 4 Grada – Dragodid. Isti su dionici predviđeni i za Prioritet br. 4 (Ratković 2011: 13-15; Ratković 2012: 45).

### 4.3. IGROKAZ – RAZVOJ MITOLOŠKE ATRAKCIJE

Prema iskustvu autora rada temeljem promatranja događaja igrokaz za posjetitelje turističke ture u režiji teatralne grupe *Perunika* značajno pridonosi razvoju mitološke atrakcije. Pritom se Trebišće koristi kao mitološka kulisa (slap, most, kapelica, kuća Stabla svijeta, ritualno vatrište) za koju postoje razvojni scenariji s kojima se nastoji približiti publiku božanskim odnosima i skrovitoj slici svijeta slavenske mitologije. Animacija za djecu putem personifikacije božanskih likova i naratora u ulozi žreca pokazala se učinkovitom zbog prenošenja doživljaja mladih putem društvenim mreža i promocije atrakcije.

### 4.4. UNAPRJEĐENJE PROMOTIVNIH AKTIVNOSTI

Promocija destinacije, odnosno pravi marketinški plan plasmana novog proizvoda, ključan je čimbenik u održivosti nove atrakcije, u ovom slučaju Trebišće i Povijesno-mitske staze prikazane kroz studiju slučaja. Ciljano usmjerena promocija atrakcije privlači upravo one turiste koji traže specifičnost resursa neke turističke destinacije. Stoga treba dobro postaviti marketinški plan koji će biti usmjeren upravo na ciljanu tržišnu skupinu (Trebišće u M. Dragi). Cilj je razvoja opisane atrakcije povećanje i širenje kroz promidžbene aktivnosti te se smatra neophodnim angažirati tradicionalne lokalne i nacionalne medije (novine, radio, televizija), nove medije (blog, portali) i profesionalna vođenja po Mitsko-povijesnoj stazi „Trebišće – Perun“ za planinare, rekreativce i poslovne partnere u vidu stranih i nacionalnih turističkih zajednica i turističkih operatera. Istome značajno pomažu interpretativne ploče područja (Slika 5.)

**Slika 5** Interpretativna ploča na putu za Trebišće



Izvor: Arhiva PP Učka

Tijekom 2021. planirana su gostovanja na javnoj televiziji i radio emisijama posvećenih kulturi i turizmu, izdavanje novinskih članaka i pisanje *bloga* na temu Mitsko-povijesne staze. Nadalje, planirano je sudjelovanje na glavnim međunarodnim turističkim i srodnim sajmovima kako bi se predstavilo afirmirani kulturno-povijesno-turistički proizvod i destinaciju. Aktivnosti će se nastaviti do isteka predviđenih sredstava za tu namjenu. Isto tako neophodna je promocija na svim europskim turističkim sajmovima kao što je *Borsa mediterranea del Turismo Archeologico* u Salernu ili Međunarodni sajam turizma u Münchenu.

#### 4.5. SURADNJA S DESTINACIJSKIM MENADŽMENT KOMPANIJAMA (DMC)

Turistička agencija *Annalinea* surađuje s PP Učka, udrugom *Dragodid*, Ekomuzejom M. Draga i Općinom Mošćenička Draga koja se ovim putem specijalizira za ponude kulturnog turizma i prilagođava tržišnim trendovima. Planirana je suradnja i s drugim inovativnim (kreativnim) turističkim posrednicima. Upoznavanje turoperatora s ovim destinacijama urodit će stvaranjem turističkog proizvoda radi kojeg će destinacija bivati

posjećena tijekom većeg dijela godine. Razvoj prekogranične suradnje sa susjednim zemljama putem europskog programa INTERREG trebala bi pridonijeti zapošljavanju lokalnog stanovništva i spriječiti migracije mladih u velike gradove.

#### 4.6. PLAN AKTIVNOSTI RADI UNAPRJEĐENJA INTERPRETACIJE ATRAKCIJE

Na temelju terenskog uvida i rada s predstavnicima uže grupe dionika, te temeljem analize podataka iz Prostornog plana Općine Mošćenička Draga, okruženje se analizira kroz postojeće stanje kulturnog i turističkog sektora (Program razvoja Općine, 2015). Turizam danas treba promatrati kao sinonim za homogenizaciju svijeta. To osigurava uključivanje u globalnu kartu svijeta prezentacijom destinacija koje svojim specifičnostima dobivaju globalan značaj. U tome značajnu ulogu ima turistička zajednica ne samo kroz promociju već i unaprjeđenje razvoja turističkih proizvoda destinacije. Dužnost općinskog načelnika je osigurati cjelovitu zastupljenost lokalnih/regionalnih interesa kao preduvjeta za stvaranje konkurentnih turističkih proizvoda.

U daljnjem tekstu opisani su koraci upravljanja atrakcijom radi unaprjeđenja njezine interpretacije (Tablica 2).

**Tablica 2** Prikaz strategije, djelovanja i razvoja proizvoda.

| Strategija | Djelovanje  | Razvoj proizvoda  |
|------------|---|---|
| Ciljevi    | Osvještavanje i informiranje domaće i nacionalne publike o postojanju jedinstvenog kulturno-sakralnog krajobraza na području Parka prirode Učka.  | Korištenje interpretativnih tehnika (vizitacijski centri, interpretacijske ploče, signalizacija).   |
| Metode     | Profesionalna turistička vođenja od strane turističkih agencija ( <i>Annalinea</i> d.o.o. i dr. zainteresiranih dionika) i turističkih zajednica. | Promoviranje putem tradicionalnih i novih medija; Osmišljavanje koncepta za predstavljanje Mitsko-povijesne staze „Trebišće – Perun“ na međunarodnim sajmovima. |

|                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
| Vrste aktivnosti                      | Odlazak na međunarodne sajmove; Nudjenje ekspertize na lokalitetu.   | Kreiranje promotivnih materijala (fotografije, filmovi) za sajmove i za medije.   |
| Dionici destinacije i šireg okruženja | Destinacijske menadžment kompanije. Destinacijske menadžment organizacije. Lokalno stanovništvo (rezidenti). | Dionici turističke ponude (hotelijeri, privatni iznajmljivači, vile za odmor, ugostiteljski objekti). Turističke zajednice i specijalizirani posrednici u putovanjima, Rekreativci/specijalizirani kulturni turisti/planinari; znanstvenici; umjetnici, lokalni obrtnici. |
| Sustav povratne veze                  | Povećanje interesa za destinaciju kroz ispitivanje zadovoljstva korisnika.                                   | Zadovoljstvo i razine doživljaja posjetom Mitsko-povijesne staze s ciljem minoriziranja barijera vezanih za urbanu, kulturno-društvenu, okolišno – baštinsku dimenziju.   |
| Swot analiza                          | Analiziranje okruženja u kojem se razvija projekt, institucija, destinacija – u ovom slučaju M.Draga.        | Destinacija Mošćenička Draga, na način da se utvrđuju snage i slabosti koje okruženje ima i na koje se može djelovati te vanjske mogućnosti i prijetnje s kojima se ista suočava.   |

Izvor: Izrada autora

U nastavku su analizirane snage i slabosti, te prilike i prijetnje destinacije uzete u promatranje za potrebe istraživanja.

### • Snage i slabosti

U kvalitativnom smislu snage u mnogočemu nadilaze slabosti na primjeru analizirane destinacije. Snage su u prvom redu u ljudskim potencijalima: iskusnim i obrazovanim stručnjacima, koncentraciji kreativnih ljudi i umjetnika te visoko motiviranim pojedincima za očuvanje i prezentiranje vlastitog nasljeđa i kulturnog identiteta. Snagu predstavljaju kontinuirana znanstvena i stručna istraživanja nastala kroz djelovanje Katedre Čakavskog sabora Mošćenička Draga, koja su podloga svakoj interpretaciji i prezentaciji kulture i baštine. Snage su prepoznate i u očuvanom kulturnom krajoliku, očuvanosti baštinskih prostora i ambijenata u većoj mjeri s riješenim vlasničkim odnosima (odnosi se na prostore Općine Mošćenička Draga koji su do sada korišteni za muzejsko-galerijske djelatnosti), te intersektorskoj komunikaciji, posebno onoj između kulture i turizma.

Slabosti destinacije su nedovoljna vizualna atraktivnost i nekomunikativnost specifičnosti destinacije, zastarjelost u medijima i oblicima prezentacije vlastitog identiteta te slaba diversifikacija medija i proizvoda kulturne i baštinske ponude tijekom cijele godine.

### • Prilike i prijetnje

Prilika razvoja je unaprjeđenje interpretacije kulturne baštine destinacije kao katalizatora za stvaranje novih vrijednosti i zapošljavanje domaće radne snage. Prijetnja je opasnost od razvoja konfuznog imidža tako što on zbunjuje potencijalnu potražnju. Dovoljno je to da opisana destinacija bude prepoznata po jednom glavnom imidžu, primjerice, sunce i more, i jednom podržavajućem (npr. kultura ili gastronomija), što nije nemoguće postići. S vremenom se broj posjetitelja koji dolaze prvenstveno radi kulturne ponude može intenzivirati, ovisno o uspješnosti upravljanja atrakcijama destinacije. Usmenom predajom usluga, primjerice, turističkih vodiča, voditelja na lokalitetu, medijatora znanja, širit će se spoznaja o autentičnim obilježjima resursa destinacije (Gržinić, 2019: 196). Novi imidž destinacije koji će se stvoriti aktivnostima upravljanja atrakcijom služiti će destinaciji u svrhu veće i ciljane posjećenosti i prepoznatljivosti, što je svakako prednost.

## 5. DISKUSIJA

Ipak sve navedeno može se uzeti i kao svojevrsna snaga jer do sada nisu učinjeni niti veći financijski izdaci za spomenute aktivnosti te je projektiranju i planiranju moguće sada pristupiti cjelovito, planski i od svojevrsne nulte točke. Veća bi šteta bila da su se u području interpretacije i prezentacije ostvarili parcijalni i nepovezani projekti, bez vizije o integralnom pristupu. Prijedlozi upravljanja atrakcijama područja istaknuti su u Tablici 3.

Bogatstvo kulturne i prirodne baštine može se, zbog potrebe za značajnim financijskim sredstvima za ostvarenje fizičke očuvanosti, gledati uvjetno i kao slabost jer su ulaganja, samo u fizičko očuvanje starih gradića te pojedinačnih nepokretnih spomenika kulture u planinskom zaleđu, financijski izrazito zahtjevni i ne mogu se ostvariti bez financijske podrške županije, države i Europske unije.

**Tablica 3** Mreža inovacija – preporuke upravljanja atrakcijom.

| Atraksijski splet           | Zahtjevi potražnje   | Prilagodba ponude  |
|-----------------------------|--|--|
| Destinacija                 | Specijalizirani kulturni turist.   | Upravljanje resursima, dualni imidž destinacije.   |
| Proizvod                    | Upoznavanje sa slojevitošću kulturnog identiteta i sukreacija doživljaja   | Kvalitetni i autentični regionalni i prekogranični kulturno-turistički proizvodi.  |
| Interpretacija              | Dinamičan proces očuvanja, planiranja i upotrebe prostora, interpretacije i prezentacije resursa.                                      | Suvremen, inovativan, kreativan, edukativan i održiv pristup.  |
| Podržavajuća infrastruktura | Doživljaj baštine te povezane kulturne, umjetničke i baštinske aktivnosti.   | Interpretacijski centri, punktovi, mjesta za edukaciju, zabavu, aktualizaciju pa i spektakularni doživljaj.  |
| Održivi razvoj              | Kreativnost, kulturna raznolikost, interkulturalni dijalog, baština i kultura.   | Rekreacija, regeneracija i slavlje zajedništva, klasifikacija kulturnih prostora.  |
| Imidž                       | Prepoznatljiva kulturno-turistička destinacija za postojeće i nove posjetitelje, tržišnom diferencijacijom do turističkog potencijala. | “Perunov svijet”- prijedlog naziva brenda mikrodestinacije od strane radne skupine; time je zamijenjen prijedlog “Perunov kraj” iz radne verzije Strateškog dokumenta. |

Izvor: Izrada autora

Zadatak je Općine i Turističke zajednice da svojim djelovanjem pridonese sustavnom radu na prikupljanju financijskih sredstava kroz pripremu projekata za fondove EU-a koji će podjednako zahvaćati konzervatorski, interpretacijski, prezentacijski i turistički aspekt kao garanciju održivosti (prema Programu razvoja Općine, 2015).

## 6. ZAKLJUČAK

Turistička destinacija Općine Mošćenička Draga i njezini resursi i atrakcije počivaju na temeljima turističke prošlosti i njezinih samih početaka. Zanimljivost za istraživanje ove prostorno male destinacije upravo je u tome što na tako ograničenom prostoru postoje brojne atrakcije (bogatstvo resursa), što je rijetkost u nacionalnim pa i međunarodnim okvirima.

Atrakcije su se kroz povijest razvijale „same od sebe“, poglavito one prirodne, s obzirom na to da destinacija leži na pjeskovitoj obali Kvarnera pod



Učkom, u koju zaledem prostorno duboko pripada. Stoga ovo istraživanje predstavlja doprinos u upravljanju atrakcijama na ovom malom, ali za turističku valorizaciju vrijednom području s aspekta potencijalnih atrakcija.

Posljednje desetljeće vezuje se uz razvoj kulturnog turizma zbog razvoja klasterske ponude Kvarnera i tržišne diverzifikacije kroz selektivne turističke oblike. Destinacija počiva na bogatoj povijesnoj i kulturnoj baštini, što svjedoče stari gradići, sakralno nasljeđe, spomenici pismenosti (glagoljica), staroslavenska prisutnost, umjetničke i tradicijske radionice i sl. Svi ti baštinski resursi potaknuli su institucije, udruge i pojedince da na neki način „preusmjere“ turistički razvoj Mošćeničke Drage prema kulturnom turizmu.

Ovo istraživanje bi uz već postojeće dokumente, strategije, razvojne planove i djelovanja udruga i pojedinaca, trebalo unaprijediti turističke atrakcije i povećati privlačnost za turiste. Također, doprinos istraživanja je u analizi jednog segmenta upravljanja atrakcijama na način da se povezala znanost i praksa, što je rijedak slučaj u nacionalnoj znanstvenoj literaturi. Analizirane atrakcije vežu se uz tradiciju i prošlost te prezentirane i interpolirane u suvremeni turistički proizvod koji „trpi“ simbiozu prošlosti, sadašnjosti i budućnosti mogu postati zanimljive današnjim, sve zahtjevnijim turistima. Općina Mošćenička Draga atraktivna je turistička destinacija u cijelosti, stoga se može pozicionirati na sam vrh atrakcijske ponude Hrvatske i ovog dijela Europe.

Buduća istraživanja problematike trebala bi obuhvatiti susjedne destinacije kroz destinacijski atrakcijski splet u smislu razvoja klastera kroz kulturne posebnosti svakog prostora. Nadalje, pojačati interpretacije kroz izradu *online* vodiča lokaliteta koje će današnjim „virtualnim tragaocima“ pomoći u snalaženju i koje će se nadopunjavati novim atrakcijama. U vrijeme globalne pandemije edukativne i virtualne modele privlačenja posjetitelja moguće je pretvoriti u hibridne sadržaje budućnosti, te tako unaprijediti ukupnu promociju destinacije.

Ograničenje ovog istraživanja je izostanak uključivanja festivala i manifestacija u analizu razine interpretacije. Budući istraživači bi mogli isto dovesti u vezu s tipologijom kulturnih posjetitelja (slučajni/ciljani kulturni posjet) i povezati s ulogama vizitacijskih centara. Također, potrebno je pratiti utjecaje upravljanja atrakcijama na dodanu vrijednost turističkog

proizvoda, smanjenje sezonalnosti i razvoj alternativnih oblika turizma kroz vrijeme (longitudinalne studije), što mogu obuhvatiti buduće ekonomske i interdisciplinarne studije. Nadalje, komparirati primjere dobre prakse nacionalne razine s onima međunarodne razine interpretacije u turizmu s ciljem što bolje prilagodbe zahtjevima turista.

## LITERATURA:

- Anić i dr. (2004). *Hrvatski enciklopedijski rječnik*, Vol. 6, Novi liber, Zagreb.
- Cooper, C. et al. (2008). *Ekonomija turizma; načela i praksa*, treće izdanje, Pearson Education (prijevod Ekokon; Split).
- Cultural routes*, Council of Europe, 2020, [www.col.int/routes](http://www.col.int/routes), 10. ožujka 2021.
- Dobre, R. (2005). *Osnove turizma, teorija i praksa*. Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment, skripta.
- Edelheim, J. R. (2017). *Tourist Attractions: From Object to Narrative*, Channel View Publications.
- Fyall et al. (2008). *Managing Visitor Attractions*, Routledge.
- Gržinić, J. (2019). *Uvod u turizam – povijest, razvoj, perspektive*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, e-knjiga.
- Gržinić, J., Sučić Čevra, M. (2014). „Utjecaj suvremenih trendova na razvoj poslovanja agencija i turoperatora“ u: Gržinić, J., Bevanda, V. (ur.), *Suvremeni trendovi u turizmu*, Znanstvena monografija, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
- Gunn, C. A., Var, T. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*, Routledge.
- Hudman, L. E., (1980). *Tourism, a shrinking world*, Grid Pub.
- Institut za turizam - Konkurentnost tur. destinacije i vrste turizma, [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/180926\\_unwto\\_definicije.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/180926_unwto_definicije.pdf), 17. ožujka 2021.
- Karta Učke* (2008). Park prirode Učka, Lovran.
- Križman Pavlović, D. (2008). *Marketing turističke destinacije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
- Kušen, E. (2002). *Turizam i prostor: Klasifikacija turističkih atrakcija*, Institut za turizam, Zagreb.
- Ministarstvo kulture i medija, <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=6212&kdId=123752674>, 10. siječnja 2021.
- Mošćenički zbornik 3*, (2006), Katedra Čakavskog sabora Mošćenička Draga, Mošćenice.
- Muzur, A. (2007). *Slike sjećanja i života*, Adamić, Rijeka. *Plan upravljanja Park prirode Učka*, <http://www.pp-učka.hr/wordpress/wp-content/uploads/Plan-upravljanja-Parka-prirode-U%C4%8Dka.pdf>, 18. siječnja 2021.

- Program ukupnog razvoja Općine Mošćenička Draga, PUR, 2015.
- Ratković, L., (2012). *Ekomuzej Mošćenička Draga*, Strateški plan, Muze d. o. o., Zagreb.
- Richards, B. (1997). *Marketing turističkih atrakcija, festivala, posebnih događanja*, Solomun, Zagreb, Sveučilište u Dubrovniku.
- Richards, G. (1996). *Cultural tourism in Europe*, Cab International.
- Richards, G. (2006). „Developing Creativity in Tourist Experiences: A Solution to The Serial Reproduction of Culture?“, *Tourism Management*, 27(6): 1209-1223, DOI: [10.1016/j.tourman.2005.06.002](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.002).
- Richards, G. (2011). „Creativity and tourism: the state of the art“, *Annals of tourism research*, 38(4): 1225-1253. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.07.008>.
- Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (2000). „The competitive destination, a sustainable perspective“, *Tourism Management*, 21(1):1-7, DOI: [10.1079/9780851996646.0000](https://doi.org/10.1079/9780851996646.0000).
- Rudan, E. (2012). „Razvojne perspektive kreativnog turizma Hrvatske“, *Ekonomski misao i praksa*, 21 (2): 713-730.
- Shone, A., Parry, B. (2004). *Successful Event Management. A practical handbook*, London: Thomson Learning.
- Staraj, R., Zaharia, M. (2015). *Koncept za Interpretacijski centar Trebišća – Perun*, Mošćenička Draga.
- Swarbrooke, J. (2007). *The Development and Management of Visitor Attractions*, Elsevier.
- Richards, G. (2011). „Creativity and tourism: the state of the art“, *Annals of tourism research*, 38(4): 1225-1253, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.07.008>.
- Turistički katalog* (2012), TZ Mošćenička Draga, Mošćenička Draga
- Turistički katalog* (2007), TZ Mošćenička Draga, Mošćenička Draga
- Turizam Kvarnera, <https://www.kvarner.hr/turizam>, 14. siječnja 2021.
- Učka trail* (2019). katalog, Ad natura, Rijeka.
- UNESCO *Intangible Heritage* 2003, <https://ich.unesco.org/en/intangible-heritage-domains-00052>, 15. siječnja 2021.
- UNWTO (2018). UNWTO/ UNESCO conference: Cultural tourism sustains communities and living her, <https://www.unwto.org/europe/press-release/2018-12-05/unwtounesco-conference-cultural-tourism-sustains-communities-and-living-her>, 16. siječnja 2021.
- Vodič za destinacijski menadžment, (2018) Lipik.
- Vojnović, N. (2017). *Prirodna osnova i turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, e-knjiga.

- Vrtiprah, V. (2006). „Kulturni resursi kao činitelj turističke ponude u 21. st.“, *Ekonomska misao i praksa*, 16 (2): 279-296.
- Vukonić, B., Čavlek, N. (ur.) (2001), *Rječnik turizma*, Masmedia.
- Wanhill, S. (2003). *Tourism and Hospitality in the 21st Century*, Sage.
- Yoeman, I. (2012). *2050 - Tomorrow's Tourism*, Channel View Publication.

## DEVELOPMENT OF TOURIST ATTRACTION BY INTERPRETATION OF CULTURAL HERITAGE - SOUTHERN PART OF OPATIJA RIVIERA

Slaven Bertoša\*, Rikardo Staraj\*\*

The aim of this research is to analyse the achieved level of interpretation of cultural heritage in the western part of the Opatija Riviera – destination Mošćenička Draga, and to develop the concept of a new supporting (secondary) tourist attraction in the Opatija Riviera. The purpose of the research is to contribute to the development of the entire attraction base in order to move away from the traditional tourist offer, sun and sea and to encourage tourist mobility in the surrounding areas. The village of Trebišće was chosen for the case study as an example of an insufficiently valorised tourist destination with numerous potentials for development (natural and cultural resource base). Another important reason for choosing this place is its mystique and specificity of cultural resources. The result of the performed SWOT analysis and elaboration of the activity plan in order to improve the interpretation of the attraction are the proposals of the attraction mix of the destination. The contribution of the research is to improve the interpretation of destination attractions that want to meet the specialized needs of cultural tourists.

**Keywords:** Destination, attraction basis, Interpretation, locality.

\* Ph.D., Tenured professor, Department of History, Faculty of Philosophy, Juraj Dobrila University of Pula, E-mail: [slaven.bertosa@unipu.hr](mailto:slaven.bertosa@unipu.hr)

\*\* Student of the Interdisciplinary Study of Culture and Tourism, Juraj Dobrila University of Pula, Mayor of community Mošćenička Draga, E-mail: [rikpoems@yahoo.com](mailto:rikpoems@yahoo.com)



## ŽIVOTOPISI - UREDNIŠTVO

**Jasmina Gržinić** je redovita profesorica na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli. Znanstvene i obrazovne aktivnosti fokusirane su joj na polje turizma (osnove turizma, turoperatori i turističke agencije, turističke atrakcije i međunarodni turizam). Obnašala je brojne dužnosti u okviru svoje matične institucije; voditeljstvo Katedre za turizam i interdisciplinarnog studija, te članica Senata Sveučilišta. Član je Upravnog vijeća sveučilišnog znanstveno-tehnološkog instituta *Visio* i vanjski suradnik radnih skupina pri Ministarstvu turizma i sporta. Članica je uredništava brojnih međunarodnih znanstvenih časopisa, urednica više znanstvenih monografija, te sveučilišnih priručnika i udžbenika. Objavila je preko 130 znanstvenih radova i sudjelovala na mnogobrojnim međunarodnim znanstvenim skupovima, kao autor i pozvani predavač. Članica je niza nacionalnih i međunarodnih znanstvenih i stručnih udruga i to: Centra za europska istraživanja (CEIPU), Udruženja hrvatskih putničkih agencija (UHPA), *European Association of University Professors* (EuAUP), *International Economic Society* (IES) i dr.

**Vanja Bevanda** je redovita profesorica u trajnom zvanju, područje društvenih znanosti, polje ekonomija, grana poslovna informatika, kao i viši znanstveni suradnik, područja društvenih znanosti, polje informacijsko i komunikacijskih znanosti. Znanstveni interes je usmjeren na područje primjene umjetne inteligencije u potpori odlučivanju i različite aspekti digitalnog poslovanja. Sudjelovala je u više međunarodnih znanstveno-istraživačkih projekata, kao i komercijalnih projekata, te se u više navrata imala priliku usavršavati u inozemstvu. Autorica/suautorica je više od 50 objavljenih radova. Rezultate istraživanja prezentirala je na 29 međunarodnih skupova u zemlji i inozemstvu. Recenzirala je dva



sveučilišna udžbenika, brojne radove za znanstvene časopise i zbornike radova. Autorica je nastavnih materijala postavljenih na *web* stranice nekoliko institucija. Suradnica je na stručnim projektima te članica organizacijskog odbora dva međunarodna znanstvena skupa. Bila je voditeljica Odsjeka informatike, voditeljica Katedre za matematiku, statistiku i informatiku, kao i članica Senata Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Služi se engleskim i francuskim jezikom.

## ŽIVOTOPISI AUTORA

**Bertoša, Slaven** redoviti je profesor u trajnom zvanju. Zaposlen je na Odsjeku za povijest pri Filozofskom fakultetu Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Znanstveni interes iskazuje za podrobno proučavanje višeslojnog istarskoga kulturno-povijesnog nasljeđa od najstarijeg doba do današnjih dana. Dugogodišnji je voditelj i suradnik na nekoliko projekata koji su svojim dosadašnjim rezultatima značajno pridonijeli boljem poznavanju brojnih segmenata osebujne istarske prošlosti. Njegov se rad temelji na multidisciplinarnom, transdisciplinarnom i interdisciplinarnom pristupu. Autor je jedanaest knjiga i preko 480 bibliografskih jedinica, poglavito znanstvenih i stručnih radova, a nastupio je na stotinjak domaćih i međunarodnih znanstvenih skupova. Član je niza međunarodnih i domaćih uredničkih vijeća, udruga, društava, odbora i povjerenstava pri različitim ustanovama. Počasni građanin Općine Barban.

**Bogunović, Branko** znanstveni je suradnik na Katedri za turizam Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli. Područja znanstvenog interesa su mu ekonomika turizma, turistički razvoj, konkurentnost i uspješnost u turizmu, te upravljanje turističkim destinacijama. Pored akademskog rada ima dugogodišnje međunarodno savjetodavno iskustvo u turizmu i hotelijerstvu kao voditelj više od 50 projekata turističkog razvoja, te je partner i osnivač vodećih regionalnih savjetodavnih društava.

**Čelić, Florijan** je doktorand na Ekonomskom fakultetu u Rijeci, Sveučilišta u Rijeci. U statusu gosta predavača izvodi dio nastavnog programa na kolegijima Makroekonomija i Dekarbonizacija i konkurentnost u EU na Ekonomskom fakultetu u Rijeci, Sveučilište u Rijeci. Autor je nekoliko znanstvenih radova i jednog poglavlja u knjizi. Posjeduje više od 10 godina profesionalnog iskustva u izradi zahtjevnih financijskih analiza, socio-ekonomskih analiza i strateškog planiranja u različitim područjima javnog sektora; jedinice lokalne (područne) samouprave, razvoj poduzetničkog okruženja, turizam, valorizacija prirodne i kulturne baštine, razvoj infrastrukture, i dr. Vlasnik je i osnivač konzultantske tvrtke *Ideo Plan* iz Pule.

**Dolenec, Sanja** je magistrica ekonomije i asistentica na studiju Kultura i turizam na Fakultetu za interdisciplinarnu, talijanske i kulturološke studije. Studentica je doktorskog studija naziva *Inovativni turizam* na Sveučilištu u Kopru (Slovenija). Znanstveni interes joj je usmjeren na teme održivog upravljanja turizmom i transformativnog turizma, a posebno je zanima turizam temeljen na baštini tragičnih događaja. Do sada je objavila nekoliko radova koji pripadaju tim znanstvenim diskursima.

**Dujmović, Mauro** zaposlen je na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli pri Fakultetu ekonomije i turizma "Dr.Mijo Mirković" u Puli gdje je nositelj više kolegija na svim razinama studija turizma sukladno njegovom interdisciplinarnom izboru u polje filologije i sociologije. Predstojnik je Odsjeka za interdisciplinarnu studiju. Njegove znanstvene aktivnosti vezane su uz proučavanje turizma kao društvenog fenomena u okviru sociologije turizma. Znanstveni i stručni interes dr. sc. Maura Dujmovića usmjeren je na istraživanje turizma kao kompleksnog sustava društvenog fenomena i sociološke kategorije u interdisciplinarnom pristupu turizmu.

**Floričić, Tamara** viša je znanstvena suradnica na Katedri za turizam Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Uz znanstveno-nastavne aktivnosti pri Fakultetu, ima značajno radno iskustvo u hotelijerskom poduzeću turističkog sektora (poslovi marketinga i prodaje). Znanstveno istraživanje i brojne radove fokusira na organizaciju i marketing hotelskih poduzeća u turističkoj destinaciji, pozicioniranje hotelskoga proizvoda na turističkom tržištu te na valorizaciju inovacija i tehnologija s ciljem ostvarenja cjelovite konkurentnosti. Kao predsjednica udruge za edukaciju i promociju kulture i umjetnosti posebno se bavi analizom, promišljanjima te vrednovanjem umjetnosti i kulture kroz suvremeno hotelijerstvo i kulturni turizam. Recenzentica je znanstvenih radova i publikacija, članica uređivačkih odbora časopisa, istraživač na znanstvenim projektima te je članica odbora za međunarodnu suradnju. Na razini Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ vodila je projektni partnerski tim *EU INTERREG* projekta *ATLAS*.

**Kostić-Bobanović, Moira** je redovita profesorica. Predaje engleski i talijanski jezik na Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli. Šefica je Katedre za strane jezike i Savjetnica rektora za interkulturalne odnose i komunikaciju. Njezine znanstvene aktivnosti uglavnom su iz područja istraživanja procesa ovladavanja inim jezikom i višejezičnosti, a neki od radova bave se i drugim primijenjeno lingvističkim i glotodidaktičkim temama. Područja njenog znanstvenog i stručnog interesa su: individualne razlike u učenju stranoga jezika, strategije učenja i poučavanja engleskoga kao stranoga jezika, komunikacijska kompetencija, komparativna istraživanja usvajanja stranih jezika, kompetencije nastavnika stranoga jezika te jezik u funkciji struke posebice u području turizma.

**Nestoroska, Ivanka** redovita je profesorica na fakultetu za turizam i ugostiteljstvo u Ohridu, Sveučilište Sv. Kliment Ohridski, Bitola, Republika Sjeverna Makedonija. Područja znanstvenog interesa su joj međunarodni turizam, upravljanje događajima i atrakcijama u turizmu. Na svojoj matičnoj instituciji bila je voditeljica Odjela za turizam u periodu 2010-2018, a sada je

voditeljica Odjela za carinu i logistiku. Dobar je poznavatelj jezika regije te je ostvarila suradnje s nekoliko sveučilišta u Republici Hrvatskoj. Radila je na brojnim međunarodnim znanstvenim i stručnim projektima, te bila gost predavač na brojnim inozemnim institucijama. Objavila je 4 knjige i više od 50 znanstvenih radova.

**Prenc, Irina** je 2020. godine diplomirala na preddiplomskom studiju ekonomije u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Danas je izvanredna studentica diplomskog studija “Turizam i razvoj” na istoimenoj instituciji. Radno iskustvo provela je u turizmu Istre. Kroz svoju profesionalnu karijeru radila je kao servirka, potom poslove hotelske mjenjačnice, te na recepciji *Hotela Monte Mulini* (Rovinj). Nakon toga obavljala je poslove žurnaliste u istom hotelu, nakon čega preuzima poslove materijalnog knjigovođe u *Hotelu Lone*. Danas u sklopu poslovnih prostora novog *Grand Park Hotela* vodi luksuzni *concept store* te prodaje luksuzne proizvode. Slobodno je vrijeme posvetila učenju i streljaštvu te se na Kupu ISSF Istarske Županije za seniorke plasirala na prvo mjesto.

**Rahimić, Zijada** je redovita profesorica, grana menadžment i organizacija na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu. Trenutno je i voditeljica Katedre za menadžment i organizaciju. Pored profesionalnog akademskog iskustva na dodiplomskom, postdiplomskom i doktorskom studiju, ima specifično domaće i međunarodno konzultantsko i predavačko iskustvo. Autorica je ili koautorica četiri knjige i četiri poglavlja u knjizi, jednog priručnika za master studij i urednik jednog sveučilišnog udžbenika. Objavila je više od sedamdeset naučnih i petnaest stručnih radova iz područja menadžmenta ljudskih resursa, strateškog menadžmenta i međunarodnog menadžmenta. Radila je na više međunarodnih i domaćih istraživačkih projekata, te je više puta bila na studijskim boravcima na znanstvenim institucijama u Njemačkoj, Sloveniji, Kanadi, Italiji, Hrvatskoj, Rumunjskoj i Austriji. Recenzentica je većeg broja radova međunarodnih znanstvenih časopisa i konferencija, te je radila na 10 međunarodnih i 15 domaćih istraživačkih projekata, kao članica ili kao voditeljica projekata.

**Ratz, Aleksandar** zaposlen je kao profesor visoke škole u trajnom zvanju na Zdravstvenom veleučilištu na kojem je nositelj kolegija Javno zdravstvo, Etika okoliša, Management održivog razvoja, Zdravstveni turizam, te Stanje i strategije zaštite okoliša. Na Fakultetu zdravstvenih studija Sveučilišta u Rijeci naslovni je docent u području biomedicine i zdravstva, znanstveni suradnik u području biomedicine i zdravstva, te viši znanstveni suradnik u području društvenih znanosti polje socijalne znanosti, te znanstveni suradnik u polju ekonomija. Četverostruki je doktor znanosti (područje biomedicine i zdravstva, 2009, te iz područja društvenih znanosti u poljima teorija socijalnog rada (2010), ekonomija (2019) i sociologija (2021). Kroz svoju profesionalnu karijeru obavljao je upravljačke poslove dekana te trenutno prodekana za izdavaštvo. Autor je preko 40 indeksiranih znanstvenih radova u bazama WoSCC i Scopus.

**Rotim, Krešimir** je znanstveni savjetnik i sveučilišni profesor na Medicinskim fakultetima u Osijeku, Splitu i Mostaru, te izv. prof. na Medicinskom fakultetu u Zagrebu. Dekan je Zdravstvenog veleučilišta u Zagrebu od 2016 godine, te pročelnik Katedre za anatomiju i fiziologiju u nastavnom zvanju profesora visoke škole u trajnom zvanju. Predsjednik je Hrvatskog društva za cerebrovaskularnu i endovaskularnu neurokirurgiju te Hrvatskog društva za spinalnu kirurgiju HLZ-a. Član je Nacionalnog zdravstvenog vijeća, osnivač i počasni predsjednik Udruženja neurokirurga jugoistočne Europe (SeENS), drugi potpredsjednik pri *World Federation of Neurosurgical Societies* (WFNS) i aktivni član *World Academy of Neurological Surgery* (WANS). Član je uredničkih odbora renomiranih znanstvenih časopisa (*Neurologia Croatica*, *Acta Clinica Croatica*). Objavio je brojne udžbenike i znanstvene knjige, te preko 120 znanstvenih radova indeksiranih u bazama WoSCC i Scopus. Nositelj je nacionalnih odlikovanja (*Reda Ante Starčevića* i *Reda Danice hrvatske za osobite zasluge za zdravstvo, socijalnu skrb i promicanje moralnih društvenih vrednota*).

**Slivar, Iva** docentica je pri Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli. Doktorirala je u 2012. godini s temom: „Strategije komuniciranja turističkih destinacija putem interneta“. Područje njenog užeg interesa uključuje: trendove u turizmu, ICT u turizmu, e-marketing, turističku destinaciju, turističku animaciju i razvoj proizvoda u turizmu. Više od 10 godina radnog iskustva u turizmu te razni angažmani na stručnim projektima, omogućuju joj sagledavanje fenomena razvoja turizma sa stručnog i znanstvenog aspekta. Dobitnica je dvije nagrade za najbolji rad na međunarodnim znanstvenim konferencijama.

**Šergo, Zdravko** je znanstveni savjetnik na Institutu za poljoprivredu i turizam Poreč, Hrvatska. Njegova znanstvena istraživanja i profesionalne aktivnosti usmjerene su na turističko gospodarstvo, makroekonomske aspekte međunarodnog turizma, održivi razvoj turizma primjenom rigorozne ekonometrijske analize. Tijekom svog rada bio je član znanstvenih timova u brojnim inter-institucijskim projektima iz područja turizma. Bio je također tijekom karijere predavač na više visokoškolskih ustanova. Predavao je poslovnu statistiku, makroekonomiju, počela ekonomije, ekonomike turizma, poslovne simulacije. Objavio je više od stotinu znanstvenih radova i brojna poglavlja u knjigama, i desetine stručnih elaborata i studija.

**Staraj, Rikardo** je načelnik općine Mošćenička Draga te predsjednik Zajednice Talijana i Turističke zajednice Općine. Organizator je i pokretač Mošćeničkog kulturnog ljeta. Realizirao je veliki broj događanja na području Kvarnera i Istre, surađuje s *jazz* i *blues* glazbenicima, glumcima, performerima, slikarima i fotografima. Od 2012. nastupa sa svojim *Midnight blues* bendom promovirajući svoje knjige i nosače zvuka. Član je Društva hrvatskih književnika (DHK). Živio je u Sjedinjenim Državama, Austriji i Italiji. Danas živi u Mošćeničkoj Dragi. Radi u turizmu i kulturi. Autor je brojnih zbirki pjesama od 1995. do danas. God. 2016. objavio je dvojezičnu monografiju pod naslovom „Sport u Općini Mošćenička Draga“ te dvije knjige (monografiju i biografiju A. Pappa 2007./2010.) pod pokroviteljstvom Talijanske zajednice Mošćenička Draga.

**Sučić-Čevra, Mirela** doktorirala je na temu destinacijskog menadžmenta i upravljanja kvalitetom na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli. Zaposlena je kao generalna direktorica za Istočnu Europu u turoperatoru *Kuoni Tumlare*. Odgovorna je za operativni i strateški razvoj čitave regije koja uključuje preko 15 zemalja. Objavila je brojne znanstvene radove na području turizma doprinoseći transferima znanja u turističku praksu. Kao stručnjakinja na području turizma, posebice djelovanja turističkih agencija i turoperatora, pozvani je gost predavač na raznim obrazovnim institucijama.

**Šverko-Grdić, Zvonimira** zaposlena je kao izvanredni profesor na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Sveučilište u Rijeci. Šefica je Katedre za mikro i makro ekonomiju. Nositeljica ili sunositeljica je sljedećih kolegija na preddiplomskom studiju: Mikroekonomija, Ekonomika okoliša, na diplomskom studiju nositeljica kolegija Ekonomika održivog razvoja, dok je na doktorskom studiju nositeljica kolegija Ekonomika klimatskih promjena. Područja znanstvenog interesa istraživanja su: mikroekonomska kretanja, utjecaj klimatskih promjena na turizam i gospodarstvo, kružna ekonomija, zelena ekonomija. Sudjelovala je na brojnim domaćim i međunarodnim konferencijama te je autorica ili koautorica brojnih znanstvenih radova. Kao voditelj ili suradnik-istraživač radila je na četiri znanstvena projekta. Osim toga, radila je kao voditelj ili istraživač pri izradi brojnih stručnih projekata. Na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija aktivno sudjeluje i u ostalim izvannastavnim aktivnostima.

**Vitasović, Aljoša** zaposlen je na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli pri Fakultetu ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković" u Puli gdje je nositelj više kolegija na svim razinama studija iz polja ekonomije i grane trgovine i turizma. Nadalje, voditelj je Katedre za turizam. Njegove znanstvene aktivnosti vezane su uz proučavanje turizma kao društvenog fenomena. Znanstveni i stručni interes usmjeren je na istraživanje turizma kao kompleksnog sustava uz uže usmjerenje na ekonomiju doživljaja kao nadgradnje u proučavanju razvoja turističke destinacije i stvaranju turističkog iskustva u interdisciplinarnom pristupu turizmu.



**Vrban, Ante** je mag. ing. arch i ovlaštenu arhitekt. Vlasnik je arhitektonskog ureda sa sjedištem u Zagrebu. Ostvario je preko tristo izvedenih projekata na tri kontinenta. Nagrađeni je hrvatski arhitekta od inozemne struke u području arhitekture i dizajna. Značajnija posljednja priznanja (nagrada struke) su *BIG SEE AWARDS 2020/2021 best interior*, *LUX LIFE NEW YORK Best architectural practice Croatia Best luxury architecture brand*. Prvi izvedeni projekt po njegovom dizajnu je realiziran još za vrijeme prve godine fakulteta na zagrebačkom studiju arhitekture. Nakon toga osniva arhitektonske studije „Arhitektonika“, Onix Grupa d.o.o. i biro Architect Ante Vrban d.o.o. u kojem i danas djeluje. U 2019. godini pobjeđuje na međunarodnom natječaju koji je raspisalo Ministarstvo turizma Republike Hrvatske za dizajn hrvatskog paviljona na *Expo Dubai 2021*.

**Zanketić, Patricia** je doktorica znanosti i znanstvena suradnica iz znanstvenog područja društvenih znanosti, polje ekonomija, grana trgovina i turizam. Voditeljica je Odsjeka za gospodarstvo i EU projekte u Općini Kršan. Nakon stjecanja fakultetske diplome radi na poslovima odjela hotelskog smještaja u turističkim tvrtkama Rabac d.d. i Maslinica d.o.o., te na poslovima računovodstva i financija. Od 2003. do 2016. bila je direktorica Turističkog ureda Turističke zajednice Općine Kršan. Od 2016. radi u Općini Kršan (Istarska županija). Doktorirala je na temi „Menadžment vjerskih događaja u turističkoj destinaciji“. Kreator je i organizator brojnih kulturnih, zabavnih, vjerskih i sportskih manifestacija. Sudionica je znanstvenih i stručnih konferencija, skupova i seminara. Tijekom svoje znanstvene karijere objavljuje brojne radove iz područja selektivnih oblika turizma. Koautorica je sveučilišnog udžbenika „Menadžment hodočašća i vjerskih događaja“.

## POJMOVNIK

### **Arhitektonski projekt hotela**

Umjetnost oblikovanja prostora kroz utjecaj na razvoj i modifikaciju istog obuhvaćajući sljedeće čimbenike utjecaja: arhitektonsko oblikovanje, komunikacijsku infrastrukturu i tehnologiju, vizualni dojam, komunalnu infrastrukturu i integraciju hotela u prirodno okruženje.

### **Destinacijska menadžment organizacija**

Organizacija odgovorna za marketing i/ili menadžment turističke organizacije.

### **Doživljaj**

Dvostruko poimanje impresije; kao osobne kategorije i kao mjere za određenje izvrsnosti turističke destinacije.

### **Društvene mreže**

Društvene mreže poput *Facebooka*, *Twittera* ili *LinkedIna* su *web* usluge koje omogućuju pojedincima da (1) izgrade javni ili polujavni profil unutar ograničenog sustava, (2) artikuliraju popis drugih korisnika s kojima dijele vezu i (3) pregledavaju vlastiti popis veza i, generalno, također popis onih s kojima su uspostavili vezu (ukoliko to pojedini korisnik ne onemogućí).

### **Ekomuzej**

Mjesto koje pridonosi svijesti o kulturnim procesima u društvu tako da ukazuje na potrebu čuvanja, interpretacije i vrednovanja baštine u skladu s održivim razvojem. Muzej ima svoju primarnu ulogu (razgledanje postava) i onu sekundarnu (povezivanje sa zajednicom kroz koordinaciju aktivnosti).

### **Etika u turizmu**

Odgovornost prema turističkog djelovanja na okoliš, lokalne zajednice i ljude. Promocije odgovornog odmora promovirale su svjesnost o etičnosti u globalnom turizmu.

### **Europske direktive u turizmu**

Zakonodavni akti Europske unije koji definiraju regulaciju turističkog tržišta. Cilj direktiva je sprečavanje negativnih utjecaja na oba turistička pola; ponudu i potražnju.

### **Europske politike u turizmu**

Poticanje konkurentnosti turističkog sektora, promoviranje održivog, odgovornog i visoko kvalitetnog turizma, razvoj imidža integracija i maksimiziranje potencijala za razvoj.

### **Facebook**

Najpoznatija društvena mreža globalno.

### **Holistički pristup**

Naglašavanje važnosti cjeline kroz međuovisnost segmenata. Često se promatra interdisciplinarno kroz utjecaje jedne discipline na drugu (npr. turizma i kulture).

### **Infrastruktura**

Infrastruktura obuhvaća ceste, vodovodne sustave, komunikacijske mreže, trgovačke lance koji udovoljavaju željama ne samo domaćeg stanovništva već i posjetitelja.

### **Incoming turoperator**

Posrednik koji priprema ponude radi privlačenja turista u destinaciju. Ovisno o razini specijalizacije i usluživanja mogu privući posjetitelje s različitih emitivnih tržišta.

### **Indeks otkrivene komparativne prednosti**

Pokazatelj koji se u međunarodnoj ekonomiji koristi za izračunavanje relativne prednosti ili nedostatka određene zemlje u vanjskoj trgovini određenom klasom roba ili usluga. Temelji se na Ricardianovom konceptu usporedne prednosti.

### **Interpretacijski centri**

Pojam interpretacije dolazi s engleskog govornog područja. Različite institucije, autori i organizacije na svoj način definiraju interpretacijske centre i centre za posjetitelje s obzirom na to da ne postoji općeprihvaćena definicija i suglasnost oko razumijevanja tih koncepata. Najčešće se pod ovim terminom interpretacije podrazumijeva interpretacijski centar i centar za posjetitelje, ali i prirodni centar, pa čak i povijesni centar.

### **Jezik struke**

Na akademskoj razini odnosi se na ovladavanje stranog jezika kao jezika struke na nefilološkim fakultetima.

### **Klimatske promjene**

Označavaju promjenu klime koja se pripisuje izravno ili neizravno ljudskim aktivnostima koje mijenjaju sastav globalne atmosfere i koja je, pored prirodnih klimatskih varijabilnosti, promatrana tijekom usporedivih razdoblja.

### **Ključne kompetencije**

Predstavljaju resurse i sposobnosti koji su prema zahtjevima VRIO okvira vrijedni, rijetki, teški za kopiranje i organizacijski su specifični, odnosno iskoristivi na optimalan način. Bitna je i trajnost, jer od vremena održivosti određene karakteristike zavisi i održivost konkurentskih prednosti poduzeća. Formuliranje strateških usmjerenja na ključnim kompetencijama osigurava organizaciji superiorne performanse i vrhunske rezultate.

### **Komparativna prednost**

Sposobnost gospodarstva da proizvede određeno dobro ili uslugu po nižim oportunitetnim troškovima od svojih trgovinskih partnera. Usporedna prednost daje gospodarstvu neke zemlje pruža mogućnost prodaje određene robe ili usluge po nižoj cijeni od konkurencije i time to gospodarstvo ostvaruje veću dobit izvozom.

### **Konkurentnost**

Sposobnost natjecanja, u ekonomskom smislu odnosi se na sposobnost poduzeća, države, osobe (ili drugog poslovnog entiteta) da se dugoročno i održivo natječe s takmacima za isti tržišni segment, posao, tržište, ili neki drugi poslovni cilj.

### **Konkurentnost turističke destinacije**

Sposobnost stvaranja preduvjeta za kontinuirano natjecanje na turističkom tržištu, što podrazumijeva privlačenje sve većeg broja posjetitelja, poboljšanje njihovog iskustva i zadovoljstva putovanjem, podizanja kvalitete života i zadovoljstva lokalnog stanovništva, kao i očuvanja resursa destinacije za nove generacije.

### **Kultura**

Skup obilježja društva ili skupina unutar njega (duhovnih, materijalnih, intelektualnih, emocionalnih osobina), uključujući vrijednosne sustave, tradicije i vjerovanja. Prema UNESCO-u (2002) kultura se promatra kroz sve oblike socijalnog ponašanja, a posebice u odnosu na kulturni krajolik te nematerijalne aspekte kulture.

### **Kulturna baština**

Materijalna i nematerijalna kulturna dobra. Naslijeđeni artefakti i nematerijalni atributi zajednice (društva) za buduće generacije s obilježjem jedinstvenosti.

### **Kulturna dobra**

Jedan od glavnih segmenata kulture na kojemu se temelji ponuda kulturnog turizma. Kulturna su dobra pokretne i nepokretne stvari od

umjetničkoga, povijesnog, paleontološkog, arheološkog, antropološkog i znanstvenog značenja, arheološka nalazišta i arheološke zone, krajolici i njihovi dijelovi koji svjedoče o čovjekovoj prisutnosti u prostoru, a imaju umjetničku, povijesnu i antropološku vrijednost (*Zakon o očuvanju i zaštiti kulturnih dobara Republike Hrvatske*).

### **Kulturni turizam**

Obuhvaća kretanje ljudi motivirano kulturom. U novijim istraživanjima definira se kao doživljaj te se shvaća kao ponuda s pomoću koje posjetitelji dolaze u kontakt s jedinstvenim socijalnim, povijesnim i baštinskim karakteristikama destinacije koju posjećuju.

### **Longitudinalno istraživanje**

Istraživanje koje obuhvaća ponavljano mjerenje na istim osobama ili uzorcima iz iste populacije.

### **Međunarodni turizam**

Ukupnost odnosa receptivnog i emitivnog turističkog tržišta. Definira se kao zbroj aktivnosti zemlje domaćina koje izravno podupiru potrošnju roba i usluga stranih turista nakon prelazaka državne granice.

### **Nacionalna turistička organizacija**

Organizacija odgovorna za marketing/menadžment turističke destinacije na nacionalnoj razini.

### **Održivi razvoj**

Razvoj u kojem se na uravnotežen način između ekonomskih, društvenih i okolišnih aspekata razvoja poboljšavaju životne okolnosti postojeće generacije, bez ugrožavanja razvojnih mogućnosti budućih generacija.

### **Održivi turizam**

Onaj vid turizma koji udovoljava potrebama prisutnih turista i domicilnog stanovništva istodobno čuvajući resurse budućeg razvitka te podrazumijeva upravljanje resursima na način da se udovolje osnovni

ekonomski, socijalni i estetski zahtjevi uz istodobno očuvanje kulturnog integriteta, osnovnih ekoloških procesa i biološke raznolikosti.

### **Održivi razvoj kamping turizma**

Koncepcija okolišne, društvene i kulturne dimenzije utjecaja koja se nameće kao nužnost svim vodećim poslovnim subjektima u turizmu, a ako se kao takva ne primjenjuje, opstanak na konkurentnom tržištu vrlo je upitan. Turistički potrošači očekuju od tvrtki od kojih kupuju neku vrstu osiguranja da proizvodi nisu samo kvalitetni, već da su i ekološki i društveno održivi.

### **Oporaba otpada**

Postupak kojim se stvoreni otpad vraća u upotrebnu svrhu time zamjenjujući drugi, izvorni, materijal koji bi se inače upotrijebio u tu svrhu.

### **Prilagodba klimatskim promjenama**

Označava prilagodbu u prirodnim ili ljudskim sustavima kao odgovor na stvarne ili očekivane klimatske podražaje ili njihove učinke koji ublažavaju štetu ili iskorištavaju korisne mogućnosti.

### **Prostorno planiranje u turizmu**

Dio integriranog i sveobuhvatnog planiranja razvoja turizma uz ekonomski, društveni i kulturni planski proces u oblikovanju prostornih osobitosti turističke destinacije; ono predstavlja integraciju s korištenjem prostora i donositeljima odluka na političkoj razini.

### **Protokoli postupanja**

Akcijski planovi koji optimiziraju napore za oporavak u cijelom turističkom sektoru u vrijeme krize izazvane globalnom pandemijom (Covid-19). Usklađuju djelovanja privatnog sektora putem standarda kako bi se osigurala sigurnost putnika i radne snage.

### **Resursi**

Prirodna i kulturna osnova (baza) izgradnje atraktivnosti destinacije.

### **Specijalizacija kamping turizma**

Temelji se na principu izbora područja, tržišne niše na kojem ima komparativne prednosti u vidu organizirane ponude, sadržaja i usluga. Profiliranje potražnje omogućuje formiranje ciljanih ponuda i formiranje posebnih oznaka, standarda i certifikata.

### **Staklenički plinovi**

Svi atmosferski plinovi (prirodnog ili antropogenog porijekla) koji upijaju toplinsko zračenje emitirano na Zemljinoj površini. Pritom zadržava toplinu u atmosferi rezultirajući neuravnoteženim zagrijavanjem i klimatskim promjenama.

### **Strateški menadžment**

Svestran proces strateškog upravljanja poduzećem, proces koji uključuje oblikovanje poslovne strategije i kontinuirane, interaktivne odgovore na zahtjeve promijenjenih uvjeta okruženja. Definira se i kao set odluka i aktivnosti dizajniranih s ciljem postizanja ciljeva poduzeća. Riječ je o zasebnoj menadžerskoj funkciji, ali i zasebnoj akademskoj disciplini.

### **Strateško promišljanje**

Predstavlja proces oblikovanja poslovne strategije kombiniranjem racionalne analize i kreativnog načina razmišljanja. Za uspješno kreiranje strategije potrebno je ostvariti balans između kreativne imaginacije i racionalnog sagledavanja svih relevantnih čimbenika za donošenje odluka, tj. zahtijeva se angažman „desne i lijeve strane mozga“.

### **Sukreacija**

Proces stvaranja u realnom vremenu s elementima povratne veze. Time se pomaže da turističko iskustvo predstavlja jedinstvenu cjelinu izrazito ispunjenu emocionalnim čimbenikom.

### **Suprastruktura**

Infrastruktura izgrađena za turističke potrebe; hoteli, objekti za sport i zabavu, kulturni objekti, restorani, bazeni, turistički uredi i dr.



## **Teorija konkurentske prednosti**

Pokušaj eksplicitnog tumačenja što uzrokuje robu ili uslugu subjekta superiornijima u odnosu na sve druge kupčeve izbore. Iako se taj izraz obično koristi u kontekstu izvora konkurentske prednosti tvrtke, strategije djeluju na bilo koju organizaciju, državu ili pojedinca u konkurentnom okruženju.

## **Turistička destinacija**

Prostor promatran kroz prizmu aktivnosti i motivacije. Turistička destinacija je geografsko područje sa ili bez administrativnih granica koje putnik/gost bira kao krajnji cilj putovanja. Obuhvaća sve elemente bitne za boravak, poput smještaja, gastronomije, objekata za razonodu, prirodnih, kulturnih i povijesnih atrakcija i druge infrastrukture. Granice i veličinu destinacije određuje gost, odlučujuća je njegova percepcija destinacije kao paketa usluga, aktivnosti i doživljaja u lancu turističkih vrijednosti. Turistička destinacija je platforma za raznolika turistička iskustva i doživljaje. Destinacija se promatra kao mjesto realizacije linija proizvoda.

## **Turističke atrakcije**

Imaju funkciju „sirovine”, tj. turistički su temeljni resurs. Atrakcije kroz privlačnost destinacije povezuju destinacije s emitivnim tržištima. To je razlog da se turizam može razviti samo u područjima koja posjeduju potencijalne ili realne turističke atrakcije i one su integralni dio turističkog sustava.

## **Turistički posrednici**

Posredovanje u prodaji i organizaciji turističkih usluga. Posrednici su uglavnom turoperator i globalisti (široki tržišni obuhvat i mreža poslovnica), ali i DMC (destinacijske menadžment kompanije) i OTA-e (*online* turističke agencije).

## **Turističko iskustvo kao proizvod u postmoderni**

Predstavlja ukupni proizvod destinacije koji gledan u odnosu na turista uvijek mora sadržavati kategoriju nadgradnje i dodane vrijednosti u odnosu na prošlo usvojeno iskustvo.

### **Turoperatori specijalisti**

Diversifikacija ponuda turoperatora na više specijaliziranih proizvoda prema tržišnim segmentima. Razlikuju se specijalizacije prema dobnim skupinama, destinacijama i aktivnostima na odmoru.

### **Ublažavanje klimatskih promjena**

Predstavlja niz postupaka usmjerenih na smanjenja emisija stakleničkih plinova koje doprinose klimatskim promjenama.

### **Web 2.0.**

Pojam nastao 2004. u O'Reilly Media, misleći na ono što se smatra drugom generacijom *web* zajednica i usluge koje omogućuju suradnju i dijeljenje sadržaja među korisnicima *web* usluga. Brojne aplikacije *web 2.0.* su postojale i ranije, no novina se ne odnosi na tehnologiju, već na način primjene istih.

### **Web 2.0. odlike**

Misli se na: a) *web* kao platforma - korisnici mogu u potpunosti koristiti programe putem *web* preglednika, b) korisnici su vlasnici podataka određene stranice i imaju nadzor nad njima, c) *web* arhitektura potiče korisnike da daju svoj doprinos *web* sadržaju ili aplikaciji, nasuprot jakoj hijerarhiji i kontroli pristupa za tipične aplikacije u kojima su bili korisnici kategorizirani prema različitim razinama pristupa, a time i funkcionalnosti, d) neki aspekti društvenog umrežavanja te e) poboljšano grafičko sučelje.



## KAZALO AUTORA

- Abrahamsen, Y., et al. (2019)  
 Agnew, M. D., Viner, D. (2001)  
 Alexa (2021)  
 Algieri, B. (2006)  
 Alkier Radnić, R. (2009)  
 Anić i dr. (2004)  
 Aquino, A. (1999)
- Badrinathan, R., Cannizzaro, M. (2007)  
 Baker, D., Taylor, M., Jiang, L. (2019)  
 Balassa, B. (1977)  
 Barber, E. (2008).  
 Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009)  
 Barišić, A.F., Rybacka Barišić, J., Miloloža, I. (2020)  
 Barney, B.J. (1996)  
 Barney, J.B. (1991).  
 Baud B,M. (1976)  
 Baum, T., Thi Thanh Hai, N. (2020)  
 Becken, S. (2010)  
 Bento Cerdeira, J. P. (2014)  
 Berrittella, M., et al. (2006)  
 Bigano, A., Hamilton, J.M., Tol R.S.J. (2007)  
 Binkhorst, E. (2006)
- Bitner, M.J. (1992)  
 Boffa, F., Succurro, M. (2012)  
 Boorstin, C. (1964)  
 Boyd, D. M., Ellison, N. B. (2007)  
 Braun, R. (2011)  
 Buhalis, D. (2000)  
 Burini, F. (2020)  
 Bux, U. (2020)
- Cañizares Ruíz, M. (2013)  
 Carnet, (2019)  
 Cater, C. I., Garrod, B., Low, T. (Eds.). (2015)  
 Chen, S., Wang, S., Xu, H. (2017)  
 Cherchye, L., et al. (2008).  
 Chipman, John S. (1971)  
 Christian, R. (2001)  
 Clawson, M., Knetsch, J.L. (1966)  
 Cliford, J. (1992)  
 Cohen, E. (1995)  
 Coito, E., Wilhelm Blaser, B. K. (2020)  
 Conner, K.R., Prahalad, C.K. (1996)  
 Cooper, C. et al. (2008)  
 Cossio-Silva, F.-J., Revilla-Camacho, M.-A., Vega-Vasquez, M. (2019)

- Croes, R. (2011).  
Croes, R., Kubickova, M. (2013)  
Crouch, G. I. (2011)  
Crouch, G.I. (2007)  
Crouch, G.I., Ritchie, J.R.B. (1999)
- Čabaravdić, A. (2019)  
Čavlek, N. (2002)  
Čendo Metzinger, T., Toth, M. (2020)  
Čerović, S., Čomić, Đ. (2013)  
Čorak, S., Marušić, Z. (2015)
- Dann, G. (1977).  
D'Aveni, R. (2003).  
D'Aveni, R.A. (1995)  
Dawson, J., Havitz, M., Scott, D. (2011)  
De Leeuw, E. D., Nicholls W. L. (1996)  
Deardorff, A. V. (2005)  
Deb, S. (2015)  
Dedić, G. (2017)  
Dillman, D. A. (2011)  
Djurašević, S. (2014)  
Dobre, R. (2005)  
Dolenec, S., Vodeb, K. (2020)  
Dornbusch, R., Fischer, S., Samuelson, P., (1989)  
Du Toit, L., Fourie, J., Trew, D. (2010)  
Dubois, G., Ceron, J.P. (2006)  
Dwyer, L., Chulwon, K., (2000)  
Dwyer, L., Forsyth, P., Dwyer, W. (2010)
- Dwyer, L., Kim, C. (2003)  
Dyer, J.H., Singh, H. (1998)
- Edelheim, J. R. (2017)  
Edgeworth, Francis Y. (1881)  
Ellison, B., Steinfield, C., Lampe, C. (2007)  
Ethier, W. (1986)  
Evans, N.G. (2016).  
Everett, D., Pease, E.C. (1994)
- Fedyk, W. (2018)  
Fischer, E. (2009)  
Fischer, E., Pechlaner, H. (2006)  
Fischer, E., Pechlaner, H. (2011)  
Floričić, T. (2016)  
Folinas, S., Metaxas, T. (2020)  
Formica, S., Uysal, M. (2006)  
Fotis, J., Buhalis, D., Rossides, N. (2012)  
Fyall et.al. (2008)
- Galičić, V. (2017)  
Galičić, V., Laškarin, M. (2016)  
Gentile, C. et al. (2007)  
Golob, M. Sirotić, T., Golob, M. (2014)  
Golja, T. (2009)  
Golja, T. (2020)  
Gooroochurn, N., Sugiyarto, G. (2005)  
Grant, R.M. (1991)  
Grant, R.M. (1996)  
Greenaway, D., Milner, C. (1993)  
Gretzel et al. (2020)

- Gržinić J., Floričić T., (2015)  
Gržinić, J. (2014)  
Gržinić, J. (2014)  
Gržinić, J. (2019)  
Gržinić, J. (2019)  
Gržinić, J. (2020)  
Gržinić, J., Sučić Čevra, M. (2014)  
Gunn, C. (1972)  
Gunn, C. A., Var, T. (2002)  
Gupta, M., Sharma, K. (2002)
- Hafiz Hanafiah, M., Hemdi, M.A., Ahmad, I. (2016)  
Hall, C. M. (2005)  
Hamel, G., Prahalad, C. (1995)  
Hanafiah, M.D., Zulfikly, M.I. (2019)  
Hannam, K., Knox, D. (2010)  
Heath, E.T. (2003).  
Helpman, E. (1981)  
Hernaus, T. (2016)  
Herntrei, M. (2014)  
Hjalager, A. M. (2010)  
Hoch, Stephen J., George F. L. (1991)  
Hoegh-Guldberg, O., et al. (2018)  
Hudman, L. E., (1980).  
Huemmer, B. (2001)  
Hui, T.K., Wan, D., Ho, A. (2007)  
Hull, R., Stewart, W., Yi, Y. (1992)
- Iwanowski, K., Rushmore, C. (1994)  
Jackman, M., et al. (2011)  
Jakovljević, M. (2011)
- Justament D. (2020)
- Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2010)  
Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992)  
Kavously, E., Royaei, R., Ebrahimpour, A. (2009)  
Kemeny T., Storper M. (2015)  
Klöck, C., Nunn, P.D. (2019)  
Korinth, B., Ranasinghe, R., (2020)  
Kostić-Bobanović, M., Esonu, N. (2014).  
Kostić-Bobanović, M., Novak, M. (2017).  
Krajnović, A., Bosna J., Jašić, D. (2012)  
Križman-Pavlović, D. (2008)  
Krueger, W., Homp, Ch. (1997)  
Krugman, P. (1979)  
Krugman, P. (1983)  
Krupka, A., Zečević, B. (2003)  
Krželj Čolović, Z. (2014)  
Krželj Čolović, Z., Radić, F. (2020)  
Kumar Deb, S., Nafi, S. (2020)  
Kušen, E. (2002).
- Lalicic L., Gindl S. (2018)  
Lancaster, K. (1980)  
Laškarin Ažić, M. (2018)  
Lee T.J. (2011)  
Lenzen, M., et al. (2018)  
Leontief, Wassily (1953)  
Lepier, N., (1981)  
Li, G., Song, H., Cao, Z., Wu, D.C. (2013)

- Linder, S. (1961)  
MacCannell, D. (1999)  
Magaš, D. (2018a)  
Magaš, D. (2018b)  
Magaš, D., Bašan, L. (2007)  
Magaš, D., Zadel, Z. (2018)  
Mair, J. Ritchie, B., Walters, G. (2014)  
Manaktola, K., Jauhari, V. (2007)  
Mangold, G.W., Faulds, D.J. (2009)  
March, R. (2004)  
Markusen, J. (1995)  
Marshall, A. (1890)  
Matiza, T. (2020)  
Matzler, K., Pechlaner, H. (1999)  
Mazanec, J. A. (2009).  
Unkonventionelle Gedanken zur Wettbewerbsfähigkeit  
Mazanec, J.A., Wöber, K., Zins, A.H. (2007). "Tourism destination  
McKercher B, Chon K. (2004)  
Meethan, K. (2001).  
Mendola, D., Volo, S. (2017)  
Michailidou, A.V., Vlachokostas, C., Moussiopoulos, N. (2016)  
Mill, J.S. (1844)  
Mintzberg, H., Ahlstrand, B, Lampel, J. (1999)  
Moog, T. (2009)  
Müller, H. (2004)  
Mumbi Njagi, J.E., Gachunga, H., (2017)  
Munir, S. et al. (2013)  
Mustapić, M., Vlahov, A. (2015)  
Muzur, A. (2007)  
Nair, B.B., Sinha, S. (2020)  
Nardo, M. et al. (2005)  
Nestoroska, I. (2013)  
Olivia, J. et al. (2011)  
Osterloh, M., Frost, J. (2000)  
Ottaviano, G., Puga, D. (1998)  
Otto, J.E., Ritchie, B.R. (1996)  
Pavia, N., Floričić, T. (2015)  
Pechlaner, H. (2019)  
Pechlaner, H., Doepfer, B. (2009)  
Pellicano, M. et al. (2018)  
Perdue, R. (2002)  
Perić G., Dramićanin S., Conić M, (2021)  
Perić, J., Šverko Grdić, Z. (2008)  
Perić, J., Šverko Grdić, Z. (2017)  
Perl, Y., Israeli, A.A. (2011)  
Peršić, M., Smolčić-Jurdana, D. (2006)  
Petz, B. (2010)  
Pham, T.D., Simmons, D.G., Spurr R. (2010)  
Pike, S. (2008)  
Pike, S., Ryan, C. (2004)  
Pine, B. J., Gilmore, J. H. (1999)  
Pollock, A., Benjamin, L. (2001)  
Popesku, J. (2002)  
Popesku, J. (2004)  
Poropat, A. (2014).  
Porter, M. (1999)  
Porter, M. E. (1990a)  
Porter, M. E. (1990b)  
Porter, M. (1993)

- Porter, M.E. (2011)  
Posner, M. V. (1961)  
Pralhad, C.K., Hamel, G. (1991)  
Pralhad, C.K., Ramaswamy, V. (2004)
- Rahimić, Z. (2006)  
Rahimić, Z. (2016)  
Räikkönen, J. (2014)  
Ramyar, M., et al. (2020)  
Ratković, L., (2012)  
Rebernjak, B., Sušac, N., Vranić, A. (2018)  
Reisinger Y, Mavondo F. (2005)  
Ricardo, D. (1817)  
Richards, B. (1997).  
Richards, G. (1996)  
Richards, G. (2006)  
Richards, G. (2011)  
Ritchie, J. B., Crouch, G. I. (2003)  
Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (2000)  
Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003)  
Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003).  
Rojek, C., Urry, J. (1997)  
Romagosa, F. (2020)  
Roque, V., Raposo, R. (2015)  
Rosa, E. (2003)  
Rošin, J., (1977)  
Rudan, E. (2012)  
Rustichini, A., Siconolfi, P. (2004)  
Rusu, S., Badulescu, A. (2009)  
Ryan, C. (1991)  
Ryan, C. (2015)
- Salaj, M. (1982)  
Samuelson, P. (1948)  
Sand, M., Gross, S. (2019)  
Schetzina, C. (2009)  
Schwarz, D.D. (2015)  
Scott, D., de Freitas, C., Matzarakis, A. (2009)  
Scott, D., Lemieux, C. (2009)  
Seyoum, B. (2007)  
Shakeela, A., Becekn S. (2015)  
Sharma, R., Gupta, A. (2020)  
Shone, A., Parry, B. (2004)  
Siggel, E. (2007)  
Skare, M., Riberio Soriano, D., Porada Rochoń, M.P. (2020)  
Sladoljev, J. (1998)  
Slivar, I. (2009) (2012) (2013)  
Slivar, I., Alerić, D. (2012)  
Slivar, I., Alerić, D., Dolenc, S. (2019)  
Slivar, I., Golja, T. (2016)  
Smith, A. (1776)  
Smith, S.L.J., (1994)  
Soldić Frleta, D. (2015)  
Soteriades M.D., Avgeli, V.A. (2007)  
Stankov U., Lazić, L., Dragičević, V. (2010)  
Staraj, R., Zaharia, M. (2015)  
Stear, L., (1981)  
Steinecke, A. (2013).  
Sternberg, E. (1997)  
Strlec, D. (2019)  
Sunara, Ž., Jeličić, S., Petrović, M. (2013)



- Swarbrooke, J. (2007)
- Šverko Grdić, Z., Krstinić Nižić, M., Mamula, M. (2017)
- Tan C. H., Khatijah O. (2014)
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997)
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997).
- Thiele, M. (1997)
- Traeger, S. (2008)
- Trezner, Ž. (2017)
- Tribe, J., (1997)
- Tuclea, C., Constantin, D., Schiopu, V.A. (2014)
- Uchytíl, A. (2010)
- Ulak, N. (2020)
- UNWTO (2017)
- UNWTO (2020)
- Urry, J. (1990)
- Vernon, R.E. (1966)
- Vitterso, J. et al. (2000)
- Vojnović, N. (2017)
- Vojnović, N. (2020)
- Vollrath, T. L. (1991)
- Vrtiprah, V. (2006)
- Vukonić, B. (1998)
- Vukonić, B., Čavlek, N. (2001).
- Wachyuni, S.S., Kusumaningrum, D.A. (2020)
- Waibl, E. (2007)
- Wall, G. (2006)
- Wanhill, S. (2003)
- Webster, A. et al. (2007)
- Welsch, W. (1999)
- Wernerfelt, B. (1984)
- Weston, R. et al. (2019)
- Wu, W.W., Lan, L.W., Lee, Y.T. (2012)
- Yang y, Chen X, Zhang H. (2020)
- Yoeman, I. (2012)
- Zehrer, A., Pechlaner, H., Raich, F. (2007)
- Zengeni, N., Zengeni, D.M.F., Muzambi. S. (2013)
- Zenker, S., Kock, F. (2020)
- Zhang, J., Jensen, C. (2007)
- Zouganeli, S., Trihas, N., Antonaki, M. (2011)
- Žuvela, J. (2019)

## POPIS KRATICA

|          |   |  |
|----------|---|--|
| ATTA     | <i>Adventure Travel Trade Association</i>                                   | Udruženje trgovaca pustolovnih putovanja   |
| CDC      | <i>the US' Centers for Disease Control and Prevention</i>                   | Američki centar za prevenciju i kontrolu bolesti   |
| COSME    | <i>Programme for the Competitiveness of enterprises and SMEs</i>            | Program za konkurentnost poduzeća te malih i srednjih poduzeća                                     |
| EC       | <i>European Commission</i>  | Europska komisija  |
| ECDC     | <i>European Centre for Disease Prevention and Control</i>                   | Europski centar za prevenciju i kontrolu bolesti   |
| ETOA     | <i>European Tourism Association</i>   | Europska asocijacija turizma   |
| CRM      | <i>Customer relationship</i>  | Upravljanje odnosima s kupcima   |
| DMC      | <i>Destination Management Company</i>                                       | Destinacijska menadžment kompanija   |
| DMO      | <i>Destination Management Organisation</i>                                  | Destinacijska menadžment organizacija  |
| HDI      | <i>Human Development Index</i>  | Razvojni indeks  |
| ECTAA    | <i>The European Travel Agents' and Tour Operators' Associations</i>         | Europska asocijacija putničkih agencija i turoperatora   |
| EOS CODE | <i>Sustainability in tourism (travel agency and touroperators business)</i> | Principi održivog poslovanja u turizmu   |
| HGK      | -   | Hrvatska gospodarska komora  |
| IAAPA    | <i>The Global Association for the Attractions Industry</i>                  | Globalna asocijacija turističkih atrakcija   |
| IT       | <i>Information Technology</i>   | Informacijska tehnologija  |
| KUH      | -   | Kamping udruženje Hrvatske   |
| NTO      | <i>National Tourism Organisation</i>  | Nacionalna turistička organizacija   |
| OTA      | <i>Online Travel Agent</i>  | Online turistička agencija   |
| RCA      | <i>Revealed Comparative Advantage</i>                                       | Otkrivene komparativne prednosti   |
| ST       | <i>Safe Travel</i>  | Oznaka WTTC-a za sigurna putovanja   |
| SEO      | <i>engine optimization</i>  | Promocija ključnih vrijednosti, doživljaja i motivacija, ne samo sintagmi s destinacijskim imenima |
| SMEs     | - <i>Enterprises</i>  | Mala i srednja poduzeća  |

|        |   |  |
|--------|---|--|
| STB    | <i>Statistic Tourism Barometar</i>  | Praćenje kretanja međunarodnog turizma   |
| SMART  | <i>User Generated Content Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely</i> | Sadržaj kojeg generiraju korisnici ili CGM (Consumer Generated Media) Specifično, mjerljivo, ostvarivo, realno, pravovremeno |
| UHPA   | -   | Udruga hrvatskih putničkih agencija  |
| UNISDR | <i>The United Nations Office for Disaster Risk Reduction</i>                      | Ured Ujedinjenih naroda za smanjenje rizika od katastrofa  |
| UNWTO  | <i>UN World Tourism Organisation</i>  | Svjetska turističke organizacije   |
| UPUHH  | -   | Udruženje poslodavaca u hrvatskom hotelijerstvu  |
| WHO    | <i>World Health Organisation</i>  | Svjetska zdravstvena organizacija  |
| WTH    | <i>World Economic Forum</i>   | Svjetski ekonomski forum   |
| WTTC   | <i>World Travel and Tourism Council</i>   | Svjetski savjet za putovanja i turizam   |
| 5C     | <i>Calm, Character, Charme, Courtesy, Cuisine</i>                                 | Mirnoća, karakter, ugođaj i komunikacija, gastronomska ponuda  |
| 6E     | <i>Experience, Excitement, Escape, Education, Entertainment and Ecology</i>       | Iskustvo, izlaz, bijeg, obrazovanje, zabava i ekologija  |
| 3R     | <i>Reduce, Reuse, Recycle</i>   | Smanjiti, ponovna upotreba, recikliranje   |

## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS TABLICA

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Rad 1<br>(Šergo, Čelić)              | Konkurentske prednosti prema proširenom tradicionalnom Balassinom indeksu – PBI. Srednje vrijednosti, 2000–2013.                              |
| Rad 2<br>(Nestoroska, Prenc)         | Inovacije u vrijeme globalne pandemije i zemlje podrijetla<br>Prijedlog prioriternih ciljeva u europskom turizmu                              |
| Rad 3<br>(Bogunović)                 | Povijesni pregled modela konkurentnosti i mjerenja uspješnosti turističkih destinacija  |
|                                      | Indikatori uspješnosti turističkih destinacija uključeni u model  |
|                                      | Kretanja indeksa Svjetske konkurentnosti turizma i putovanja za Hrvatsku od 2007. do 2019.  |
|                                      | Kretanje podindeksa indeksa Svjetske konkurentnosti turizma i putovanja za Hrvatsku od 2007. do 2019.   |
| Rad 4<br>(Rahimić)                   | Kretanje indeksa uspješnosti i podindeksa za odabrane hrvatske destinacije u razdoblju između 2011. i 2019.                                   |
|                                      | Izvori konkurentskih sposobnosti i njihov značaj za turizam<br>Prijedlozi mjera i aktivnosti tijekom i nakon pandemije                        |
| Rad 6<br>(Slivar)                    | Pregled različitih alata i tehnika e-marketinga DMO-a ovisno o fazi potrošačkog putovanja (engl. consumer journey)<br>Uzorak istraženih NTO-a |
|                                      | Rang interakcije i relativna interakcija odabranih NTO-a u 2021.g.  |
| Rad 7<br>(Gržinić, Sučić-Cevra)      | Različite perspektive turističkih ponuda u vrijeme krize  |
|                                      | Turoperatorske inicijative  |
|                                      | Globalni protokoli postupanja (1-4)   |
|                                      | Sudionici istraživanja  |
|                                      | Analitički prikaz (mišljenja ispitanika)  |
| Rad 8<br>(Ratz, Šverko-Grdić, Rotim) | Globalni protokoli u vrijeme pandemije – Turoperatori (detaljni prikaz uputa WTTC-a)  |
|                                      | Stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjama vezanim uz kognitivnu, spoznajnu komponentu stava   |

|   |  |
|---|--|
| Rad 9<br>(Kostić-Bobanović,<br>Dolenec) | Uzorak ispitanika prema dobi (u %)   |
|   | Ključni čimbenici za odabir turističke destinacije 2015.   |
|   | Ključni čimbenici za odabir turističke destinacije 2020.   |
| Rad 10<br>(Floričić)                    | „7RE- TRENDS“ tematizacija proizvoda kampinga  |
|   | SWOT analiza istarskih kampova   |
|   | Ocjena kvalitete na <i>TripAdvisor</i> portalu i certifikacija eko kampova   |
| Rad 11<br>(Zanketić, Vrban)             | Komparativna analiza odabranih planinskih hotela o parametrima arhitektonskog projekta hotela – stavovi gostiju hotela |
|   | Komparativna analiza odabranih priobalnih hotela o parametrima arhitektonskog projekta hotela – stavovi gostiju hotela |
|   | Prijedlozi poboljšanja u hrvatskom turizmu (hotelijerstvu)   |
| Rad 12<br>(Bertoša, Staraj)             | Usporedba zastupljenih interpretativnih centara područja   |
|   | Prikaz strategije, djelovanja i razvoja proizvoda<br>Mreža inovacija – preporuke upravljanja atrakcijom                |

## POPIS GRAFIKONA

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Rad 2<br>(Nestoroska, Prenc)         | Međunarodni dolasci po svjetskim regijama od 1950. – 2018. godine (u mil. i milrd. million)  |
|                                      | Broj noćenja stranih turista u EU – 28, u 2018. godini (u milijunima)                        |
| Rad 9 (Kostić-Bobanović,<br>Dolenec) | Stupanj zadovoljstva s elementom osobna sigurnost 2015.g. izražena u %                       |
|                                      | Stupanj zadovoljstva s elementom osobna sigurnost 2020.g. izražena u %                       |
|                                      | Stupanj zadovoljstva s elementom gostoljubivost i poznavanje jezika 2015.godine izražena u % |
|                                      | Stupanj zadovoljstva s elementom gostoljubivost i poznavanje jezika 2020.g. izražena u %     |

## POPIS SLIKA

|  |  |
|--|--|
| Rad 5<br>(Vitasović, Dujmović)         | Model konkurentskog pozicioniranja   |
|  | Model pozicioniranja turističke destinacije  |
| Rad 7<br>(Gržinić, Sučić-Čevra)        | Sintetički prikaz rezultata; prijedlozi budućih aktivnosti kao rezultat utjecaja okruženja i stavova predstavnika turoperatora |
| Rad 8<br>(Ratz, Šverko-Grdić<br>Rotim) | Važniji rizici koji su uzrokovani klimatskim promjenama  |
|  | Razine djelovanja strategija prilagodbe na klimatske promjene  |

|   |   |
|---|---|
| Rad 10<br>(Floričić)  | Ecobnbovi kriteriji održivosti  |
| Rad 11<br>(Zanketić, Vrban)   | Hotel <i>Renaissance Barcelona Fira</i> (Barcelona, Španjolska)                                     |
|   | <i>Hotel Oil Nut Bay, Virgin Gorda, Britanski Djevičanski Otoci</i>                                 |
|   | Interijeri hotela <i>Villa Dubrovnik</i> (Hrvatska) i <i>du Cap-Eden-Rock</i> (Antibes – Francuska) |
|   | Prikaz idejnog rješenja parkirnih mjesta za potrebe hotela  |
|   | <i>Tree Hotel</i> (Harads, Švedska)   |
|   | <i>Plitvice Holiday Resort</i> (Grabovac, Hrvatska)   |
|   | <i>Joshua Tree</i> (Kalifornija, SAD)   |
|   | <i>Hotel Amabilis</i> (Selce, Hrvatska)   |
|   | <i>Hotel Marina Bay Sands</i> (Downtown Core, Singapore)  |
| <i>Hotel Das Central</i> (Sölden, Austrija), <i>Hotel Tomislavov dom</i> (Hrvatska) |   |
| Rad 12<br>(Bertoša, Staraj)   | Obnovljeni mlin / Mitsko-povijesna staza Trebišća – Perun   |
|   | Natpis na rodnoj kući Eugena Kumičića u Brseču  |
|   | Toš u Mošćenicama   |
|   | Interpretativna ploča na putu za Trebišće   |

Knjiga sadrži cjeloviti prikaz o problemu istraživanja, uz sublimirani prikaz različitih utjecaja u turizmu. Rezultat je empirijske analize i sistematiziranja postojećih znanstvenih spoznaja i preporuka za postupanja od strane dionika turističkih destinacija na nov i dosad neobjavljen način. Radovi su znanstvene informacije plasirane kroz prikaz problema područja turizma (često ulazeći u interdisciplinarnost kod analize pojava; turizam i kultura, turizam i arhitektura). Ovo djelo svojom aktualnošću, kvalitetom, primjerenim rasporedom građe predstavlja inovativni pristup obradi problematike konkurentnosti u turizmu te brojnih utjecaja na turistički razvoj i dionike destinacija. Posebice je značajno ne samo s aspekta doprinosa teoriji već i refleksije znanja (spoznaja) u turističku praksu s aspekta inovacija u turizmu (...).

**Prof. dr. sc. Silvana Đurašević**

„Doprinos istraživanja je uklanjanje praznine u postojećoj literaturi s mikro i makro aspekta promatranja u turizmu i to veza između kretanja konkurentnosti i uspješnosti na primjeru hrvatskih destinacija (...) do razumijevanju trendova turističkog tržišta na primjeru Istarske županije, shvaćanju turizma kroz doživljaj i turističko iskustvo što izravno utječe na stvaranje dodane vrijednosti, prijedlogu konkretnih mjera prevencije rizika u turizmu, razvoja kamping usluge, sagledavanju evolucijske dimenzije primjene Facebooka, unaprjeđenja interpretacije atrakcija destinacije (...). Rukopis je pogodan za uvrštavanje u literaturu kolegija koji se odnose na granu Turizam i trgovina, tj. istoj pripadaju. Također, može biti priručna literatura za interdisciplinarna područja istraživanja zbog orijentacije pojedinih radova kulturnim studijama.

**Izv. prof. dr. sc. Tea Golja**

ISBN 978-953-8278-67-9



9 789538 278679 >

XXX,00 Kn