

# Umrežavanje dionika u svrhu kreiranja inovativne i zaokružene turističke ponude

---

**Lorencin, Nevenka**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:910199>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-05**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije

**NEVENKA LORENCIN**

**UMREŽAVANJE DIONIKA U SVRHU KREIRANJA  
INOVATIVNE I ZAOKRUŽENE TURISTIČKE PONUDE**

Diplomski rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije

**NEVENKA LORENCIN**

**UMREŽAVANJE DIONIKA U SVRHU KREIRANJA  
INOVATIVNE I ZAOKRUŽENE TURISTIČKE PONUDE**

Diplomski rad

**JMBAG: 75-KT-D, redoviti student**

**Studijski smjer: Interdisciplinarni studij Kultura i turizam**

**Predmet: Destinacijski menadžment**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Kultura i turizam**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: doc. dr. sc. Morena Paulišić**

Pula, prosinac 2017.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

Nevenka Lorencin

U Puli, 20. prosinac 2017.



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

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

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

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

U Puli, 20. prosinac 2017.

Potpis

---

# SADRŽAJ

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	1
<b>2</b>	<b>UMREŽAVANJE DIONIKA – ASPEKT DESTINACIJE</b> .....	3
2.1	Podjela i angažman dionika unutar turističke destinacije.....	13
2.2	Vrijednost i pristup prema dionicima.....	15
2.3	Važnost destinacijske menadžment organizacije kod umrežavanja dionika.	16
2.4	Turistički projekti kao poveznica unutar destinacije .....	18
2.5	Djelovanje dionika unutar lokalne zajednice.....	20
2.6	Destinacijski partneri i team building .....	22
<b>3</b>	<b>KREIRANJE TURISTIČKE PONUDE DESTINACIJE</b> .....	25
3.1	Razvoj i oblikovanje turističke ponude.....	26
3.2	Strategija konkurencije inovativnosti.....	28
3.2.1	<i>Teorijski koncept konkurentnosti</i> .....	33
3.2.2	<i>Model konkurentnosti države kao turističke destinacije</i> .....	35
3.2.3	<i>Model konkurentnosti lokalne/regionalne destinacije</i> .....	37
3.3	Važnost strategije komuniciranja unutar destinacije .....	40
<b>4</b>	<b>STVARANJE INOVATIVNE I ZAOKRUŽENE TURISTIČKE PONUDE</b> .....	43
4.1	Određivanje analize postojećeg stanja .....	44
4.2	Istraživanje kulturnog turizma .....	47
<b>5</b>	<b>PROJEKT KulTourSpirit – IZAZOVI INOVATIVNOSTI I ZAJEDNIČKOG DJELOVANJA DIONIKA</b> .....	50
5.1	Kreiranje inovativne turističke ponude kao podloge za razvoj destinacije ...	52
5.2	Strategija konkurencije kroz inovativnost turističke ponude.....	56
5.4	Projekt KulTourSpirit.....	60
<b>6</b>	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	65
	<b>LITERATURA</b> .....	67
	<b>PRILOZI</b> .....	72

# 1 UVOD

Predmet diplomskog rada odnosi se na umrežavanje dionika unutar turističke destinacije, a sve u svrhu kreiranja inovativne i zaokružene turističke ponude. Nadalje, svrha rada jest približiti temu o kojoj se ne piše niti govori u mjeri kojoj bi trebalo. Naime, umrežavanje dionika te njihova podjela svakako postoji u različitim literaturama, međutim ne stvara se poveznica s turističkim sektorom te destinacijom kao takvom, a utvrđen je i problem nedostatka hrvatske literature. Sadržaj diplomskog rada temelji se na detaljnu analizu dionika, *stakeholdera*, njihovo umrežavanje unutar turističke destinacije kao i određivanje uloge, značaja te interesa dionika u destinaciji, kreiranja inovativne turističke ponude, a sve u svrhu postizanja konkurentnosti unutar turističkog tržišta. Na samo djelovanje dionika neizravno utječe oblikovanje i razvoj turističke ponude, kao i analiza okruženja u kojoj će se detaljno iznijeti strategija konkurencije inovativnosti te strategija komuniciranja.

U drugom poglavlju pod naslovom *Umrežavanje dionika – aspekt destinacije* riječ je o planiranju turističkog razvoja te uključivanju interesnih skupina, dionika u instrumente upravljanja kao preduvjet pozicioniranja na turističkom tržištu, upravljanje radom dionika, utvrđivanje dionika i njihovog djelovanja. Potpoglavljia u drugom poglavlju jesu modeli funkcioniranja unutar destinacije, podjela i angažman dionika unutar turističke destinacije, vrijednost i pristup prema dionicima te važnost destinacijske menadžment organizacije kod umrežavanja dionika, turistički projekti kao poveznica unutar destinacije i destinacijski partneri i team building. Nadalje, u trećem poglavlju, naslova *Kreiranje turističke ponude destinacije* govori se o ostvarivanje kvalitetne inovativne, zanimljive i zaokružene turističke ponude zbog kvalitativnog stvaranja turističke ponude. Potpoglavljia zastupljena u trećem poglavlju jesu razvoj i oblikovanje turističke ponude, strategija konkurencija inovativnosti, strategija komuniciranja i umrežavanje dionika – važnost strategije komunikacije. U četvrtom poglavlju naslova *Stvaranje inovativne i zaokružene turističke ponude*, riječ je o detaljnom istraživanju turističkog tržište kako bi se utvrdile relacije oblikovanja kulturnih resursa te nastanka turističkog proizvoda kroz umrežavanje dionika. Iznijeti su uspješni primjeri projekata u svrhu poboljšanja kulturno-doživljajnog turizma.

Turistička ponude mora biti inovativna, neistražena, zanimljiva potencijalnim posjetiteljima destinacija, turistima koji prema trenutnim turističkim kretanjima i

trendova žele iskustvo, doživljaj i integraciju s lokalnom zajednicom. U petom poglavlju, naziva *Projekt KulTourSpirit – izazovi inovativnosti i zajedničkog djelovanja dionika*, postavljaju se preliminarnе faze istraživačkog projekta KulTourSpirit u kojem se analizira daljnje djelovanje i angažman dionika, a sve u svrhu kreiranja turističke ponude za objedinjenje gradova i općina Središnje Istre u povezanu cjelinu. Potpoglavlja odnose se na teme vezane za europske fondove, podlogu za razvoj destinacije, strategiju konkurencije kroz inovativnost turističke ponude, strategiju komunikacije, podjelu i angažman dionika unutar destinacije te istraživanje tržišta, određivanje analize postojećeg stanja te istraživanje kulturnog turizma unutar selektivnih oblika turizma. Šesto poglavlje je zaključak, a zatim slijedi popis literature i priloga te sažetak cjelokupnog diplomskog rada.

Turističke trendove formiraju novi, suvremeni potrošači, političke promjene javnog i privatnog sektora, nove tehnologije te globalizacija. Praćenje nametnutih trendova dovodi do nastupa na turističkom tržištu, dok promjenjivi gospodarski uvjeti i promjenjivo ponašanje potrošača-turista dovodi do novih tržišta. Hrvatski turizam razvijao se postepeno, a u zadnjih desetak godina postao je glavna „gospodarska“ djelatnost unutar države. Turistička ponuda sve je više diverzificirana, prilagođena turistima, njihovim htijenjima i potrebama. Osim teorijskog dijela unutar diplomskog rada analiziran je budući projekt od velikog značaja za Istarsku županija, a to je KulTourSpirit – revitalizacija kulturne baštine putem Inspirit iskustva, sufinanciran od strane Europske unije. Prilika za umrežavanjem dionika, kako javnog tako i privatnog te civilnog sektora dovodi do kreiranja raznovrsnosti i kvalitetne turističke ponude koje će predstavljati veliki značaj u prepoznatljivosti na turističkom tržištu. Turistički trendovi unutar destinacije kontinuirano se mijenjaju, pa je s toga potrebno pratiti njihova kretanja. Aktualnost odabrane teme povezuje se s činjenicom kako je umrežavanje dionika postavljanje temelja koji pruža mogućnost daljnjeg razvoja destinacije. Potrebno je kvalitetno odrediti koji će se dionici umrežiti, na koji način će oni upravljati destinacijom te kako će se destinacija kao mjesto radnje i doživljaja odnositi prema istima.

Tijekom pisanja diplomskog rada korištene su odgovarajuće znanstvene metode poput: metoda analize, metoda deskripcije, metoda komparacije te metoda klasifikacije te istraživačka metoda. Korišteni su i brojni izvori zbog cilja podupiranja činjenica iznesenih u diplomskom radu.



## 2 UMREŽAVANJE DIONIKA – ASPEKT DESTINACIJE

*„Razvoj turizma, jedne od najdinamičnijih gospodarskih aktivnosti, uz ekonomske učinke donosi i brojne posljedice na socijalni razvoj i okoliš. Zbog toga su planiranje turističkog razvoja, briga o svim dimenzijama održivosti te uključivanje interesnih skupina, dionika u instrumente upravljanja preduvjet za postizanje željene tržišne pozicije i opstanka na turističkom tržištu.“* Živoder Boranić, Tomljenović, i Čorak (2011., str. 15.)

Turistički razvoj u najužem smislu vezan je uz konkretan prostor čija obilježja i resursi, kako prirodni tako i društveni, imaju određenu privlačnost za turiste. Na takvim prostorima isprofilirala su se određena mjesta koja su, upravo zbog kreirane privlačnosti počela funkcionirati te ostvarivati intenzivniji promet posjetitelja i turističku potrošnju. Značaj turističkog mjesta kao žarišta razvoja turizma potvrđuje i legislativa još iz vremena početka turizma, početkom 20. stoljeća. Petrić (2011.)

Destinaciju čine različite organizacije te individualci koji mogu funkcionirati zajedno usmjeravajući se prema istim ciljevima. Harmonizacija ciljeva kroz jedinstvenu strategiju razvoja cjelokupne destinacije preuzimaju destinacijske menadžment organizacije – DMO. Umreženi dionici kreiraju koncept destinacijskog menadžmenta koji bi trebao uključivati sve interese i utjecaje grupa u turističkom planiranju. Destinacijski menadžment predstavlja aktivnosti koje se vrše na mikro regionalnoj razini, gdje svi dionici imaju individualnu i organizacijsku odgovornost prema mjerama i htijenjima turista prilikom kreiranja budućeg razvoja destinacije. Miočić-Krce (2016.) Osim glavnih uloga koje ima destinacijski turizam, potrebno je spomenuti i niz važnih, podupirućih uloga. Glavni prioriteti odnose se na unaprjeđivanje društvene i socijalne dobrobiti lokalnog stanovništva koji žive na područje gdje se razvija turistička destinacija. Potrebno je ponuditi niz različitih aktivnosti i turističkih doživljaja, ali ujedno poboljšati životnu kvalitetu domicilnog stanovništva.

Koncept dionika osobito je primjenjiv u području turizma zbog specifičnosti koje turizam, kao „djelatnosti“ donosi. Određivanje dionika u turizmu, u smislu konkretizacije njihovih zadataka ne postoji. Neke od mogućnosti odnose se na određivanje razine uključenosti dionika prema određenim karakteristikama, rezultatima, usvojenim znanjem, iskustvom dionika, uključivanjem u turističku ponudu

i slično. To se očituje zbog činjenice da turizam predstavlja specifičnu djelatnost koja umrežava niz različitih sektora, dionika i usluga, dok prilikom kreiranja sadržaja, turističkih proizvoda vrijedi kako svi moraju poznavati sve, to jest svi umreženi dionici trebaju posjedovati barem određen dio znanja kroz sve sektore djelatnosti kako bi mogli napredovati, rješavati eventualne prepreke ili problema.

Važnost dionika unutar kreiranja menadžmenta destinacije zaista je na visokoj razini. *Stakeholder management*<sup>1</sup> ili ideja takvog načina, točnije pristupa najčešće se predlaže od strane strateškog menadžmenta destinacije. Prema Perić, Đurkin i Lamot (2014.) mogu se definirati dvije generalne vrste dionika:

- a) **Primarni dionici (*primary stakeholders*)** – osobe, grupe koji su usko i pravno vezane za određen projekt. Ovi dionici uključuju vlasnike projekta ili nositelje, dobavljače, funkcijske grupe, investitore te javni sektor kojeg čine lokalne vlasti, zajednica, institucije koje osiguravaju infrastrukturu i tržište, čiji su zakoni i regulative temeljni tijekom izrade projekata;
- b) **Sekundarni dionici (*secondary stakeholders*)** – oni koji utječu ili oni koji su dotaknuti projektom, ali nisu izravno uključeni u samo provedbu projekta te ujedno nisu ključni kako bi se projekt sproveo do kraja, isti se odnose na medije, grupe posebnih interesa, privatne vlasnike, iznajmljivače kao i različite nezavisne institucije.

Turizam, kao kompleksan fenomen može se promatrati s različitih stajališta. Teorija dionika, kao i turizma ima multidisciplinarnu ulogu, a isti se susreću s različitim područjima koje moraju poznavati kako bi mogli djelovati efektivno i efikasno. S menadžerske perspektive, učinkovit *stakeholder management* ne mora se baviti samo s grupama koji su direktno vezani za projekt, nego i s onima na koje taj projekt može utjecati. U turističkom kontekstu, dionici imaju ulogu planiranja i implementacije projekata, a najčešće uključuju domicilno stanovništvo, turiste, zaposlenike, vladu, lokalna poduzetništva, konkurenciju, edukacijski sustav te sve ostale sustave potpore koji mogu doprinijeti razvoju projekata. S pogleda dionika, veoma važna dodirna točka turističkih aktivnosti i razvoja projekata jest u proaktivnom djelovanju u kojem

---

<sup>1</sup> *Stakeholder management (engl.)* je proces oblikovanja, praćenja i održavanja konstruktivnih odnosa s investitorima utječući na njihova očekivanja o dobiti koja proizlazi iz njihovog ulaganja na odgovarajući način. Upravljanje dionicima također pomaže poslovnom kretanju prema navedenim ciljevima zadržavanjem postojećih investitora zadovoljanima i zapošljavanjem novih investitora po potrebi, na odgovorni i etički način. ([www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com), 18.09.2017.)

se maksimiziraju pozitivni utjecaji na lokalnu zajednicu te minimiziraju troškovi okruženja i kulture. Funkcionalni pristup, također sugerira da sve zainteresirane strane dionika trebaju kolektivno, zajednički djelovati kako bi završni rezultat bio što uspješniji. Perić, Đurkin i Lamot (2014.) Zainteresiranost dionika očituje se u nizu aktivnosti, svaki dionik zasebno ima svoje osobne interese za uključivanje u djelovanje unutar destinacije, međutim uvijek mora postojati koordiniranje i upravljanje s više razine zbog usklađivanja i vođenja. Tijekom upravljanja destinacijom dionici su potrebni kako bi omogućili nova ulaganja, kreirali nove ideje, inovativne usluge, pružili podršku na lokalnoj razini te ujednačili sustav upravljanja destinacijom. Dionike prema Sikavica (2008.) možemo podijeliti prema različitim subjektima interesno-utjecajnih skupina koje imaju različite interese koje žele zadovoljiti, o čemu menadžment mora voditi računa.

Najvažnije su interesno-utjecajne skupine koje ima različite sljedeće interese:

<b>Zaposleni</b>	Primami im je interes sigurnost zaposlenja.
<b>Menadžerski tim</b>	Glavni im je interes rast, perspektiva, sigurnost, profit kompanije te razvoj njihove osobne karijere.
<b>Dioničari</b>	Žele najveću stopu povrata od investicija, profit i rast.
<b>Lokalna zajednica</b>	Interes joj je zaposlenje njezinih stanovnika, ali i kontrolirani raste te doprinos kompanije kvaliteti života lokalne zajednice.
<b>Kupci</b>	Primami im je interes odgovarajuća vrijednost proizvoda ili usluga za novac koji su za to platili.
<b>Dobavljači</b>	kojima je u interesu sigurnost posla, pravovremena isplata faktura i rast.
<b>Vlada</b>	Interes joj je poštivanje zakona.
<b>Lokalno nezaposleno stanovništvo</b>	Interes mu je dobiti posao.
<b>Međunarodna okolina</b>	Želi operacije koje ne štete okolini i koja očekuje društveno odgovoreno ponašanje kompanije.

Izvor: Sikavica (2008., str.103.)

Nabrojani dionici interesno-utjecajnih skupina i njihovi različiti interesi govore o složenosti problema pred kojima se nalazi menadžment koji mora zadovoljiti interese, točnije mora ih izbalansirati i pomiriti kako bi se osigurao opstanak, rast i razvoj te dugoročni prosperitet budućnosti destinacije.

Destinacijom upravlja destinacijski menadžment koji predstavlja kontinuirani proces u kojem turizam, industrija, vlada i lokalna zajednica kreiraju i vode plan za budućnost i vođenje destinacije. Phillips (2017.) Destinacijski menadžment najbolje se može okarakterizirati kroz holistički pristup koji osigurava turističku dodatnu vrijednost ekonomiji. Turizam može biti ekonomski pokretač generirajući zapošljavanje, sudjelujući unutar životnih procesa te davanje dodatne vrijednosti zajednici. Kako bi se moglo biti efektivno, planirati i razvijati, marketinške aktivnosti moraju se bazirati na istraživanjima i potrebama potrošača.

**Destinacijski menadžment najbolje se prikazuje kroz četiri ključne stavke:**

- a) Istraživanje i analiza;
- b) Konzultativno planiranje;
- c) Iskustvo i razvoj proizvoda;
- d) Marketing i promocija.

Usvajanjem holističkog pristupa prilikom razvoja destinacijskog menadžmenta unutar turizma osigurava se kvalitetno planiranje i vođenje te uočavanje potreba zajednice i interesa turista. Temelj navedenog ovisi o destinaciji, zato treba planiranje vršiti pojedinačno zbog potreba koje pojedine destinacije iziskuju. Destinacijska menadžment platforma omogućuje stvaranje šire slike prilikom korištenja holističkog pristupa djelovanja. (Petrić, 2011.)

Destinacijska menadžment platforma osmišljena je da se fokusira na temelju sljedećih aspekata:

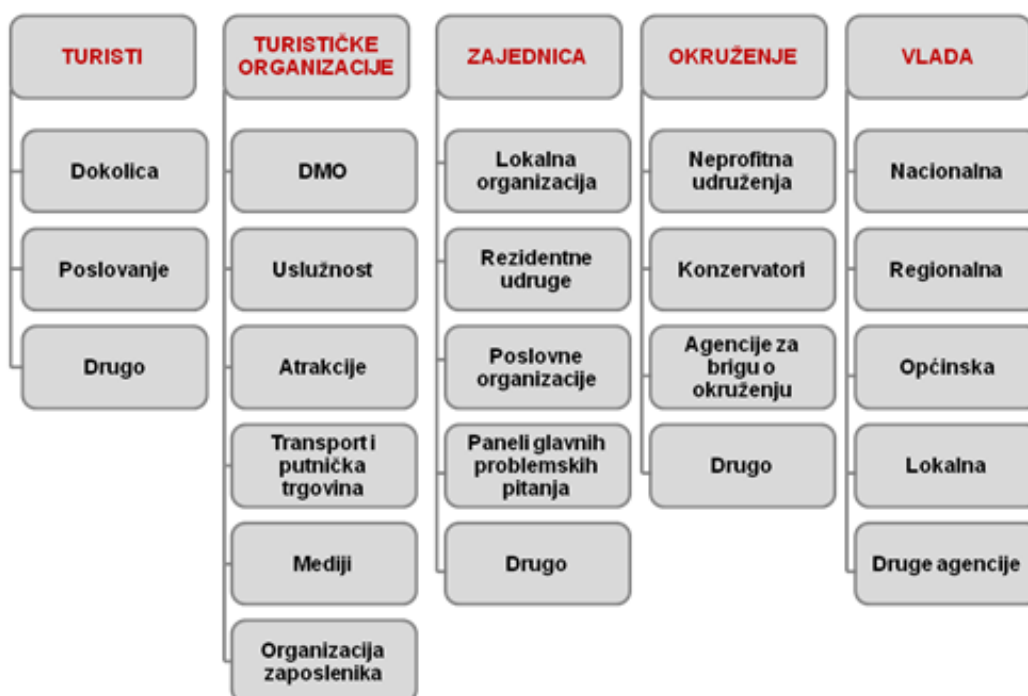
- a) mjesto na koje se odnosi
- b) ljudi koji su uključeni u proces
- c) proizvod ili output
- d) najbolji provedbeni proces

Destinacijske platforme djeluju na različite načine shodno tome možemo se fokusirati na četiri aspekta putem kojih se stvaraju rješenja za razvoj destinacije. Mjesto na

koje se odnosi može varirati te biti na regionalnoj, lokalnoj ili nacionalnoj razini razvojnih aspekata, ljudi koji su uključeni u proces najvažniji su čimbenici jer su upravo dionici glavni pokretači razvoja koji zatim stvaraju proizvode ili outpute te čini najbolje procese koji doprinose mogućnostima nastupa destinacija na turističkom tržištu.

Dionici dio su razvoja svake destinacije. Isti se mogu definirati kao „osoba, grupa ili organizacija koja ima interes ili zabrinutost u organizaciji, a mogu utjecati na radnje, ciljeve i politike organizacije.“<sup>2</sup> Neki od primjera ključnih dionika su vjerovnici, direktori, zaposlenici, vlada (i njezine agencije), vlasnici (dioničari), dobavljači, sindikati te lokalne zajednice i stanovnici. Prema Morrison (2013., str. 23.) „dionici predstavljaju grupe ili pojedince koji imaju direktan ili indirektan interes u upravljanju i vođenju destinacije unutar turističkog sektora.“ Postojanje različitih kategorija dionika koji utječu na turističku ponudu zahtjeva različito, ali zajedničko djelovanje na regulatornoj, gospodarskoj i društvenoj razini. Umrežavanjem što većeg broja dionika nadograđuje se sustav destinacije te se povezuje sve dionike u svrhu stvaranja i upravljanja kvalitetom turističke ponude.

Prikaz 1. Dionici u destinacijskom menadžmentu



Izvor: Morrison (2013.), prilagođeno potrebama rada

<sup>2</sup> [www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html](http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html), 18.09.2017.

Podjela se odnosi na pet glavnih grupa dionika u destinacijskom menadžmentu, a to su turisti, turistički sektor u smislu organizacije, zajednica, okruženje i vlada (prikaz 1.). Turisti i turističke organizacije imaju direktan interes u destinacijskom menadžmentu; isti su direktno dotaknuti od strane turističke situacije u destinaciji, dok su ostale tri grupe indirektno dotaknute. Međutim, destinacijska menadžment organizacija mora sve dionike umrežiti kako bi na isti način doprinijeli razvitku turizma.

Različiti autori dijele dionike prema drugačijim nahođenjima. Prema Verweire i Berghe (2004.) dionici se dijele prema sljedećim skupinama:

- ◆ **investitori** (uključuju se dioničari, bankari te ostali davatelji kapitala);
- ◆ **kupci i posrednici**;
- ◆ **zaposlenici** (uključujući sindikat);
- ◆ **dobavljači i partneri**
- ◆ **nositelji aktivnosti, komunikatori te mediji**

Vrijednosti svih dionika može se realizirati unutar turističke destinacije ako se jasno definira te razumije što se točno traži te koliko toga dionici mogu pružiti destinaciji. Globalizacija, svjetski trendovi nameću različita sredstva koja pomažu prilikom razvijanja strategije komuniciranja aktivnosti unutar određene destinacije ili projekta koji kreira istu.

Podizanje svijesti, ponajprije kod domicilnog stanovništva, od velike je važnosti prilikom kreiranja kvalitetne turističke ponude čiju pozadinu drže upravo dionici. Strukturirana ponuda, pametno osmišljene turističke aktivnosti, sadržaji i usluge koje pruža destinacija, kao i kompleksnost turističkog proizvoda nositelji su turizma destinacije. Prilikom kreiranja svih aktivnosti i turističkih usluga glavnu ulogu ima destinacijski menadžment, a prema Živoder Boranić, Tomljenović, i Čorak (2011.) isti se definira kao skup aktivnosti koje su nužne za destinaciju kako bi se privukao što veći broj posjetitelja, turista i kako bi im se osigurao izvrstan doživljaj tijekom boravka, pri čemu učinci turizma moraju biti dugoročno korisni za sve interesne skupine, ali i za prirodno okruženje.

Nastavno na navedenu definiciju umrežavanje dionika čini postavljanje temelja za daljnji razvoj turizma u destinaciji, postavlja mogućnost dugoročnih kretanja na turističkom tržištu kao i kreiranje doživljajnog turizma koji ima elemente kulture,

atraktivnosti, zabave, iskustva, pričanja priča te gastronomije. Sjedinjenjem navedenih čimbenika kreiramo cjelovitost destinacije te je činimo konkurentnom na turističkom tržištu. Ujedno, destinacijski menadžment koristi se prilikom uspostavljanja konkretnih sustava, kao što su upravljanje dugoročnim procesima koji će osigurati korist za sve interesne skupine u destinaciji.

Nadalje, turistička destinacija višeznačan je pojam, a prema Petrić (2011.) ista *„predstavlja lokalitet, mjesto, regiju, zemlju, skupinu zemalja, pa čak i kontinent kao odredište turističkog putovanja. S obzirom na promjenjiv prostorni obuhvat, možemo reći da je destinacijska fleksibilan, dinamičan prostor čije granice određuje turistička potražnja, tj. sami turisti, neovisno o administrativnim granicama.“* Turisti su ti koji kreiraju prostor, stvaraju prilike za napredak, uvrštavanje novih turističkih proizvoda i usluga te samo djelovanje dionika koji će sve navedeno povezati u cjelinu. Cjelinu koja treba funkcionirati kao takva, koja se treba nadopunjavati, podupirati u javnom i privatnom obimu kako ne bi dolazilo do nepotrebnih problema u upravljanju i kreiranju destinacije.

Kako bi se određeno područje nazvalo destinacijom te poprimilo takva obilježava, kreira se destinacijska zona koja mora udovoljiti određenim zahtjevima, Petrić (2011.):

- ◆ Područje mora imati određen broj kulturnih, fizičkih i društvenih karakteristika koje mu osiguravaju specifičan/prepoznatljiv identitet;
- ◆ Područje mora biti opremljeno odgovarajućom infrastrukturnom (transportne komunikacije, komunalna infrastruktura, podržavajuće uslužne industrije i ostale industrije neophodne turistima i poduzećima unutar turističkog sektora);
- ◆ Područje turističke destinacijske zone mora pokriti područje znatno veće od samo jedne atrakcije ili jedne lokalne zajednice;
- ◆ Destinacijska zona mora sadržavati cijeli niz atrakcija i biti u stanju kreirati nove proizvode radi privlačenja turista;
- ◆ Turistička destinacijska zona mora imati razvojni ured, tj. javni ured koji će podržavati i usmjeravati lokalne poduzetnike i poduzeća u njihovim razvojnim aktivnostima;
- ◆ Područje destinacijske zone mora biti dostupno većem broju turista (cestom, zrakom ili morem).

Prema Živoder Boranić, Tomljenović, i Čorak (2011.) kako bi destinacija uspješno razvijala svoje aktivnosti i ostvarila postavljene ciljeve potrebno je da dionici komuniciraju, uče zajedno, usklade poglede na viziju, misiju i ciljeve razvoja te prihvate i dijele odgovornosti na putu ka ostvarenju istih. Tijekom suradnje svi dionici trebaju na istoj razini pokazati svoju želju za razvitkom novih proizvoda, usluga ili projekata kako bi destinacija mogla uspješno funkcionirati. Na djelovanje dionika utječe i uloga te proces destinacijskog menadžmenta.

Postoji četiri glavna obilježja koja uređuju djelovanje destinacijskog menadžmenta prema Živoder Boranić, Tomljenović, i Čorak (2011.):

- ◆ **Elementi destinacije** – atrakcije, usluge javnog i privatnog sektora, dostupnost, ljudski resursi, imidž, cijene
- ◆ **DMO** – upravljanje i koordinacija
- ◆ **Marketing** – dovođenje turista u destinaciju
- ◆ **Kreiranje održivog okruženja** – politika, zakonski okviri i regulacije

Interesne skupine, potencijalni dionici vrlo se razlikuju po svom djelovanju, a upravo se tu stvara uspješnost destinacije. Identificiraju se četiri osnovne skupine koje upravljaju destinacijom te su dionici u istoj. To su: *javni sektor, privatni sektor, lokalno stanovništvo* te *turisti*. Javni sektor predstavlja interes javnosti i trebao bi poduzimati aktivnosti koje donose korist svim interesnim skupinama. On ne stvara profit, već troši sredstva prikupljena od poreza i pristojbi, a ulaže isti u realizaciju projekata koji koriste svim građanima. U većini slučajeva javni sektor ima u vlasništvu glavne atrakcije poput muzeja, povijesnih građevina, zračnih luka, nacionalnih parkova, kulturno-povijesnih spomenika dok je najčešće i sustav turističkih organizacija u javnom vlasništvu. Prioritetni cilj javnog sektora trebao bi biti pronalazak pravog odnosa između investiranja u projekte koji imaju potencijal stimulirati daljnji ekonomski razvoj i jačati ulogu društva, a da se pri tome osiguraju dovoljni resursi kako bi se glavne usluge o kojima ovisi i domicilno stanovništvo istaknule i postale dio turističke ponude. Ujedno, javni sektor ima ulogu u izgradnji ukupne infrastrukture koju koriste i turisti prilikom boravka unutar destinacije. Generalno gledajući javni sektor stvara okvir koji bi trebao poticati razvoj turizma te omogućiti progresivnost kad je riječ o ulaganju u turističke djelatnosti. Živoder Boranić, Tomljenović, i Čorak (2011.) Donošenje zakona, pravila, statuta kao i kreiranje prostornog planiranja, organiziranje edukacija i radionica unoseći obrazovanje u društvo izuzetno je



kompleksan zadatak, ali ga je potrebno provesti u što većem opsegu kako bi zaokružili cirkularno djelovanje destinacije.

Kad je riječ o privatnom sektoru, najčešće ga čine svi ponuđači proizvoda i usluga u destinaciji, a to su ponuđači smještajnih kapaciteta, atrakcija, prijevoza i drugih usluga, privatni sektor koji je uključen u destinacijski marketing, a to su prijevoznici, turoperatori i putničke agencija. Isto tako privatni sektor mogu činiti banke ili druge investicijske agencije koje osiguravaju kapital. Privatni sektor razlikuje se od javnog sektora u tome što ima prednost kad je riječ o posjedovanju znanja, iskustva te kreiranja kvalitetne ponude s obzirom na to da vrlo dobro poznaje želje i potrebe potrošača i turista. Upravo zbog navedenih činjenica privatni sektor posjeduje vještine kontinuiranog unapređenja znanja koje im pomažu u turističkom djelovanju. Nadalje, lokalno stanovništvo interesna je skupina, točnije dionici koji se često uključuju u planiranje razvoja, a u zadnje vrijeme dobivaju sve veću važnost, što je logično jer turisti teže autentičnosti, kreiranju iskustva, doživljajnog turizma te povezivanja s lokacijom. Njihov glavni cilj je stvoriti ugodno okruženje te omogućiti kvalitetan život. Domicilno stanovništvo izrazito je heterogeno te postoji i 'eksterno stanovništvo' koje ne živi u destinaciji, ali ima legitimno pravo sudjelovanja u donošenju nekih odluka (npr. vlasnici nekretnina, tvrtki koje posluju u turizmu). Domicilno stanovništvo treba uočiti koje su prednosti od turistički kretanja i aktivnosti, ali ujedno i zaštititi svoju destinaciju od pretjeranog iskorištavanja. To se češće dešavalo prije kad je masovni turizam prevladavao, međutim u zadnjih desetak godina sve se više teži odmaku od svakodnevice te odlasku na miran, ugodan te produktivan odmor. Održivi turizam postaje dio svake druge vrste turistički aktivnosti što pridonosi podizanju životne kvalitete te stvaranju osjećaja dodatne vrijednosti unutar destinacije Živoder Boranić, Tomljenović, i Čorak (2011.).

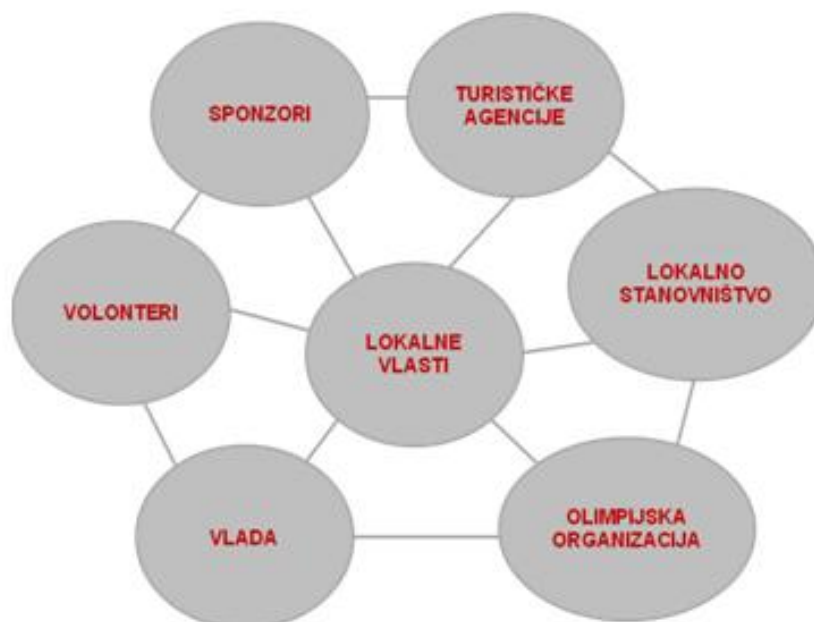
Četvrta interesna skupina jesu neposredni dionici, turisti. Isti ne sudjeluju izravno u upravljanju turističkom destinacijom, ali svojim boravkom, ponašanjem i kretanjem po destinaciji sudjeluju u stvaranju atmosfere. Ne samo to, već svojim težnjama, željama neposredno kreiraju turističku ponudu koju javni i privatni sektor zajedno s domicilnim stanovništvom trebaju ostvariti. Prema Živoder Boranić, Tomljenović, i Čorak (2011.) turisti žele da se njihova očekivanja ispune, kako bi to bilo moguće treba poznavati njihove tendencije te u skladu s tim informacijama razvijati proizvode i usluge koji će se nuditi na tržištu te se na takav način izgrađuje prepoznatljivost i imidž destinacije.

Kompleksnost koja iziskuje detaljno istraživanje cjelokupnog turističkog tržišta kako bi se moglo ostvariti daljnje planiranje te kasnije implementacija aktivnosti u turistički sektor.

Umrežavanje svih potencijalnih dionika zahtjevan je pothvat do kojeg se dolazi kontinuiranim praćenjem potreba turističke destinacije, pronalaskom optimalnih modela planiranja, stvaranjem zajedničke vizije koja dovodi do krajnjih ciljeva. Isto tako, prilikom umrežavanja dionici postaju partneri.

Prema Ispas (2011.) glavni dionici kao partneri povezuju se kroz suradnju između vlasti, vlade, lokalnog stanovništva, turističkih agencija u zemlji ili inozemstvu te volontera (prikaz 2.). Ključni članovi nisu samo volonteri te osoblje u organizaciji nego i lokalna zajednica te stanovništvo. Izgradnja partnerstava treba se kreirati u početnoj fazi umrežavanja, a stanovnici su važni čimbenici koji utječu na razvoj i promociju turističke destinacije, ali i na raspoređivanje događaja. S toga, negativan stav, ili možda onaj obrambeni od strane lokalnog stanovništva mogao bi dovesti do neuspjeha u provođenju određenih akcija unutar destinacije. Upravo zbog toga potrebno je lokalno stanovništvo upoznati sa svim promjenama koje će se događati unutar destinacije tijekom njezinog razvoja.

Prikaz 2. Glavni dionici koji su uključeni u provedbu razvoja destinacije



Izvor: Ispas (2011.), prilagođeno prema potrebama rada

Navedene činjenice navode na to kako je umrežavanje dionika i stvaranje njihovog efikasnog i efektivnog djelovanja u destinaciji dugotrajan proces koji se uvijek iznova može nadograđivati, poboljšavati stvarajući nove projekte i proizvode namijenjene turističkom tržištu. Dugoročni uspjeh postiže se kroz „korištenje“ znanja i vještina različitih dionika koji zajedno kreiraju snažan brend, poruku i prepoznatljivost destinacije. Planiranje, komunikacija s tržištem, edukacija i praćenje učinkovitosti polazne su točke prilikom umrežavanja dionika. Potrebno je sagledati kako će isti zajedno funkcionirati, provoditi aktivnosti te omogućiti destinaciji što bolju pozicioniranost. Međutim, još uvijek nema konkretnih gotovih rješenja koja bi se mogla primijeniti u destinaciji i omogućiti sudionicima u upravljanju da se prilagode trendovima i odgovore na zahtjeve svih dionika. To se očituje zbog brojnih specifičnosti koje se vezuju za turistički proizvod, drugačiji pristup i traženje načina da isti postane što kvalitetniji. Ujedno, svaka turistička destinacija zasebna je cjelina koja ima svoja obilježja te za svaku je potrebno prilagoditi sadržaje, pristup i iskoristiti drugačija znanja dionika (Ispas, 2011.).

Glavni problem nastaje prilikom angažmana svih dionika uključenih u kreiranje destinacije kao cjeline. Naime, ne mogu se svi angažirati na isti. Tu je i zbrka nekih ljudi koji su bili u više od jedne skupine; na primjer, posjetitelji mogu uključiti veliki broj lokalnih stanovnika. Sveukupno, međutim, javni sektor i industrija će posredno imati koristi poticanjem interesa zajednice i zaštite okoliša kako bi se utjecalo na ukupni doživljaj posjetitelja i način na koji se odredište upravlja.

## **2.1 Podjela i angažman dionika unutar turističke destinacije**

U svrhu poticanja utjecaja lokalnog stanovništva, temeljenog na turističkim aktivnostima stvara se potreba za razumijevanjem dionika i destinacijske uloge kao i njihovog nivoa znanja u terminima utjecanja na održivost određenih projekata koje provode. Postoje tri nivoa koji najviše utječu na dionike, a to su ekonomija, okruženje te socio-kulturni aspekti turizma koji se provode unutar države. Korištenjem kvantitativnih pristupa, opisnih metoda te statistika moguće je saznati kapacitete i znanja koje posjeduje lokalno stanovništvo. Pronalazeći komponente koje utječu na razvoj destinacije, a isti se odnose na fizičko okruženje i osnovne turističke proizvode prepoznaje se kako faktor doprinosa turističke destinacije utječe na razvoj dionika te njihovog uključivanja. Korporativni destinacijski brend iziskuje umrežavanje većeg broja dionika pogotovo u početnoj razvojnoj fazi. Važnost dionika i njihovog

uključivanja je početno investiranje u destinacijska obilježja, fizičko okruženje te cjelokupni turistički proizvod ili usluge. Prema Pike (2005.) u turističkoj studiji *Tourism Destination Branding Complexity*, ističe se kako je potrebno postići ravnotežu između destinacijskog brenda i pozicioniranja na tržištu te pristupa prema domicilno stanovništvu na kojeg utječu sve aktivnosti vezane za turizam. Gursoy, Yolal, i Lee (2015.)

Lokalne destinacije uključuju niz dionika u djelovanje unutar svojih zajednica. Postoji niz dionika, kako u javnom tako i privatnom sektoru koji su zaduženi u ispunjavanju funkcija destinacijskog menadžmenta. Najčešće su to nacionalne, regionalne/lokalne vlasti, ekonomske razvojne agencija, destinacijske menadžment organizacije, pružatelji turističkih usluga, atrakcije, doživljaji, event i kulturne organizacije, pružatelji smještaja, restorani, različiti posrednici, turističke zajednice, mediji, partnerstva i drugo Terzibasogul (2007.). Moguće je postaviti pitanja koje su sve informacije potrebne, a koje su već dostupne za umrežavanje dionika. Dionici trebaju informacije kako bi doprinijeli i stvarali koristi, *cost benefit*<sup>3</sup> za održivi razvoj turizma u destinaciji.

U svakodnevnom djelovanju i radu, dionici, kao i cjelokupna destinacija susreću se s brojnim izazovima. Kako bi se dionike angažiralo i potaknulo na njihov doprinos u stvaranju turističkog razvoja, javljaju se sljedeći izazovi koje treba uzeti u obzir:

- Klimatske promjene i korištenje prirodnih resursa,
- Prirodna i kulturna baština,
- Održivi transport i prijevoz
- Kvalitetna asistencija, certifikacija i marketing,
- Destinacijski menadžment i vlada,
- Mreža znanja, treninzi i edukacije,
- Održivo upravljanje menadžmenta,
- Održiva potrošnja i promocija u turizmu (*overarching*)

Od spomenutih izazova potrebno je odrediti koji su već dostupni te u kojoj mjeri zastupljeni u destinaciji. Prilikom određivanja dionika trebaju se saznati informacije kao što su u kojem sektoru treba potražiti potencijalne dionike, da li postoje nekakve

---

<sup>3</sup> *Coste benefit (engl.)* analiza označava metodu ekonomske analize kojom se vrednuju i uspoređuju sve prednosti i svi nedostavi ekonomskog pothvata, što omogućuju donošenje optimalne odluke. ([www.hrleksikon.info](http://www.hrleksikon.info), 17.09.2017)

preporuke za iste, tko je već dugi niz godina u turističkoj niši, čime se točno bave, koje informacije i potpore mogu ponuditi, kako doći do njih, koji kriteriji će se uzeti u obzir tijekom procjene njihovih sposobnosti. Pronalazak kvalitetnih dionika zasigurno nije lagan zadatak, osim navedenog potrebno je znati određene aktivnosti koje će se njima prezentirati, pogotovo kad je riječ o projektima na višim razinama ili sufinanciranim od strane Europske unije. Sillence i Hamele (2011.)

Sjedinjavanje dionika te umrežavanje putem *know-how*<sup>4</sup> te korištenje svih dostupnih alata prilikom kreiranja aktivnosti unutar destinacije koje će se kasnije služiti njezinoj prepoznatljivosti na turističkom tržištu.

## **2.2 Vrijednost i pristup prema dionicima**

Proces evaluacije u kojem se stvara mogućnost spajanja različitih dionika odnosi se na postavljanje ciljeva ravnoteže unutar turističke destinacije. Svaka grupa dionika mora snažno u ujedinjeno djelovati kako bi se pokazali pozitivni rezultati.

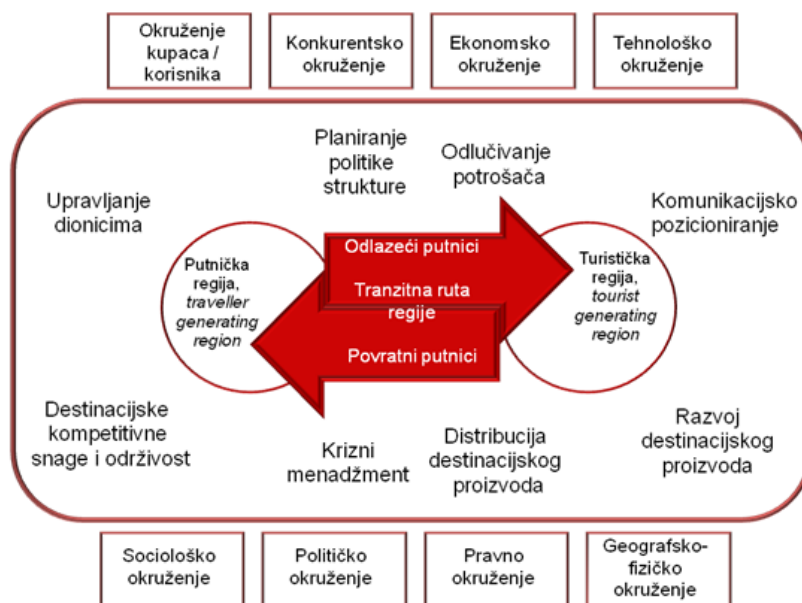
Međutim, to uvijek nije tako zbog niza aspekata. Podjela odgovornosti razlikuje se prema prioritetima te odnosu pojedinih dionika. Pristup dionicima mora se izvršiti taktički jer svaki od dionika ima određenu listu zahtjeva. Vrijednosti koje karakteriziraju one koji imaju posebne interese kad je riječ o uspjehu destinacije uključuje ponajprije nositelje projekata, korisnike, zaposlenike, zajednicu te investitore. Uvažavanjem pojedinih interesa dionika pridaje im se na njihovoj važnosti te ističe potreba za istima kroz razvijanje projekta prema njihovim idejama i nahođenjima. Moderator projekata trebaju nastojati udovoljiti svim dionici, s time da što je više interesa dionika otežana je koordinacija projekta te se isti na teži način mogu uskladiti i djelovati kao cjelina. Deusen, Williamson, i Babson (2007.)

Vrijednost dionika može se okarakterizirati unutar organizacije, u ovom slučaju destinacije kroz jasno razumijevanje što dionici žele i na koji način mogu doprinijeti ciljevima destinacije. S time, potrebno je da su dionici otvorenog razmišljanja, spremi prihvaćati ideje, novitete i sve aktivnosti koje doprinose razvoju turizma destinacije. Dijalog između dionika također mora biti transparentan, učinkovit te učestao.

---

<sup>4</sup> *Know-how – bringing together the know-how (engl.)* u užem smislu predstavlja primijenjeno tehničko znanje, metode i podatke koji su potrebni za praktično ostvarenje i primjenu tehnike koja služi u industrijske svrhe. To su sva znanja i iskustva koja nisu prijavljena radi stjecanja patenta, a kojima se ponekad mora ovladati da bi se mogao primijeniti neki izum, nova tehnologija ili u ovom slučaju novi proizvod u turizmu. ([www.poslovni.hr/leksikon](http://www.poslovni.hr/leksikon), 17.09.2017.)

### Prikaz 3. Koncept i opseg turističke destinacije



Izvor: Wang i Pizam (2011., str. 6.)

Upravljanje dionicima, planiranje politike strukture, odlučivanje potrošača, komunikacijsko pozicioniranje, destinacijske kompetitivne snage i održivost, krizni menadžment, distribucija destinacijskog proizvoda te razvoj destinacijskog proizvoda predstavljaju opseg u kojem se turistička destinacija treba kretati. Na sve navedene aspekte utječu odlazeći i povratni putnici kao i pozicija destinacije, točnije tranzitna regija (prikaz 3.), ali i putnička regija – *engl. travel generating region*.

### 2.3 Važnost destinacijske menadžment organizacije kod umrežavanja dionika

Uloga destinacijske menadžment organizacije kroz povezivanje dionika usmjerena je na ostvarivanje suradnje. Destinacijska menadžment organizacija, prema Wagenseil (2010., str. 26.) predstavlja „*upravljačku i koordinacijsku ulogu koja uključuje planiranje, informiranje, kreiranje turističke ponude, marketinšku komunikaciju, prodaju i lobiranje unutar destinacije.*“ (tablica 1.)

Uspostaviti ili olakšati DMO na regionalnoj razini obično popunjavaju ključni predstavnici, točnije dionici uključujući državnu turističku organizaciju te regionalnu turističku organizaciju, općinske vlasti kao i turističke operatore. Ravnoteža i sinergija snaga te zavisnost aktivnosti unutar destinacije ključni su čimbenici koji mogu utjecati na oblik i funkcije DMO-a (Atorough i Martin, 2012.).

Tablica 1. Zadaci DMO-a

PLANIRANJE	INFORMIRANJE	KREIRANJE TURISTIČKE PONUDE
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Određivanje misije i vizije destinacije</li> <li>◆ Organizacija</li> <li>◆ Kreiranje ključnih grupa proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Informiranje turista</li> <li>◆ Informiranje lokalnog stanovništva</li> <li>◆ Podrška medija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Briga za goste</li> <li>◆ Zabava za goste</li> <li>◆ Koordinacija turističke infrastrukture</li> <li>◆ Poslovanje objekata za odmor</li> <li>◆ Kontrola i poboljšanje kvalitete proizvoda</li> </ul>
MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA	PRODAJA	LOBIRANJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Promocijske aktivnosti</li> <li>◆ PR</li> <li>◆ Brend menadžment</li> <li>◆ Istraživanje marketinškog tržišta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Informacijski i rezervacijski sustav</li> <li>◆ „Pakiranje“ usluga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Osviještenost o turističkim potrebama i kretanjima</li> <li>◆ Razumijevanje turizma u političkom smislu</li> <li>◆ Suradnja u kooperativnim organizacijama</li> </ul>

Izvor: Wagenseil (2010.), prilagođeno potrebama rada

Međuzavisnost javnih tijela i tvrtki u destinaciju predstavlja važan uzročni faktor suradnje. Od perspektive dionika, destinacija se može promatrati kao otvoreni sustav međuovisnih (djelovanje jednog dionika utječe na druge) i više (privatnih i javnih) dionika. Postoji mnogo razloga za takvu međuovisnost. Prvo, oni koji se dijele na ograničene sadržaje i resurse zajednice. Drugo, postoje potencijalni negativni učinak razvoja turizma na socio-kulturno i prirodno okruženje koje može negativno utjecati na tvrtke i javna tijela.

Što se tiče važnosti DMO-a, institucionalni rezultati bave se zadovoljstvom dionika. Naime, ako više osoba bude zainteresirano te percipiraju koristi koje proizlaze iz

aktivnosti DMO-a, to su više spremne za suradnju. Budući da se aktivnosti DMO-a temelje na javnim i privatnim – financijskim potporama, važno je razumjeti koje su prednosti korisnika te koji je završni rezultat njihovog doprinosa destinaciji (Angella, 2014.).

**Za procjenu odnosa između DMO-a te dionika koji djeluju unutar destinacije moguće je postaviti sljedeća istraživačka pitanja:**

- Kako DMO može poboljšati suradnju dionika, kako bi ista poboljšala svoje konkurentske izvedbe na tržištu?
- Zašto bi dionici trebali surađivati unutar DMO-a?
- Kako se suradnja DMO-a i turističkog sektora može procijeniti iz perspektive dionika?

Primjer dobre prakse koji ističe Angella (2014.) odnosi se na **primjenu modela u Barceloni** gdje se u zadnjih 15-ak godina pojavljuje dinamika te razvija drugačiji oblik odnosa između DMO-a i turističkih tvrtki koji djeluju unutar destinacije te potiču njezin razvoj. Na kraju, svake godine Turisme de Barcelona kreira neku vrstu godišnjeg izvješća o svojoj djelatnosti, resursima i konkurentnoj izvedbi destinacije. Tako da prenosi interesnim skupinama kako su to učinili te dokle su stigli. Dakle, kroz ove **zajedničke aktivnosti interesi i DMO-a i turističkih tvrtki konvergiraju razvoj inovativnih proizvoda, tehnološki razvijenijih zahtjeva te aktivno i kontinuirano sudjelovanje dionika u cjelokupnom procesu.** Turisme de Barcelona uvidio je pogodnosti prilikom umrežavanja dionika i uključivanja turističkih tvrtki u proces napretka te kroz svoje aktivnosti postepeno umrežavao DMO te niz javno-privatnih dionika. Kroz umrežavanje DMO-a i ostalih dionika unutar destinacije ostvaruju svoj glavni cilj, a to je da se negativne ekonomske i socijalne eksternalije, zbog brzog i izuzetnog rasta turizma postepeno smanjuju, a da se standard i troškovi života građana tako da ih ujednače.

#### **2.4 Turistički projekti kao poveznica unutar destinacije**

Projekti koji djeluju u turističkom sektoru često postaju veoma prepoznatljivi. Razvoj projekata doprinosi i razvoju destinacijskih kretanja na turističkom tržištu.

Jedan od najpoznatijih te odličnih primjera jest ona koju je još tijekom 2005. godine Europski parlament predložio Europskoj komisiji da se krene s pilot projektom „**Europska destinacija izvrsnosti.** Opći ciljevi ovog projekta su promicanje



europskog turizma, stvaranje svijesti o raznolikosti i kvaliteti europske turističke ponude te promicanje svih zemalja i regija, ublažavanje sezonalnosti, pokušaj da se izbalansiraju turistički tokovi, da se stvori platforma za razmjenu dobrih primjera na europskoj razini te promovira kroz projekt umrežavanje nagrađenih destinacija kako bi se usvojili modeli održivog turizma. Hrvatska je izborila svoje pravo za sudjelovanje u izboru za EDEN destinaciju koje svake godine provodi Hrvatska turistička zajednica.<sup>5</sup>

Proces pridruživanja Hrvatske u Europsku uniju uključuje stvaranje javno-privatnih partnerskih odnosa među državama, unutar istih, unutar gospodarstva i poduzeća. Taj proces je nužan za razvoj turističkih aktivnosti unutar destinacije. Suradnje, partnerstva unutar projekata stvaraju snažno umrežavanje te postižu napredak destinacije. Turističkim projektima stvara se svijest o raznolikostima, kvaliteti ponude, a upravo primjer revitalizacije tvrđave sv. Mihovila kroz koji se razvio brend grada Šibenika kao destinacije kulturnog turizma dokazuje kako su turistički projekti kvalitetna poveznica za razvoj destinacije.

Jedan od kvalitetnih primjera integracije niza dionika u svrhu poticanja i poboljšanja **razvitka kulturnog turizma odnosi se na grad Šibenik**. Kulturni turizam ne zasniva se ako ne postoje temelji za stvaranje doživljaja. Grad Šibenik zahvaljujući svojoj kulturi i prošlosti, o čemu svjedoče brojni kulturno-povijeni spomenici šibenskog područja, zauzima posebno mjesto u okviru kreiranja kulturno-turističke ponude Hrvatske. Osim povijesne gradske jezgre Šibenika u kojoj se nalazi Katedrala Sv. Jakova, koja je ujedno pod UNESCO-voj zaštiti Šibenik nudi brojne druge doživljaje. Značajan dio kulture šibenskog kraja pripada Faust Vrančić, izumitelj, diplomat, nadalje i šibensko kazalište, srednjovjekovna šibenska gradska jezgra, burnum – rimski vojni logor, pučka tradicija šibenskog kraja, ali ponajprije tvrđave i fortifikacijske utvrde na kojima su Šibenčani utemeljili svoju kulturnu ponudu te je ovo odličan primjer umrežavanja dionika na području cijelog grada. Projekt obnove tvrđava sv. Mihovil i Barone izdigle su se te postale kulturnim, prepoznatljivim simbolom grada u Dalmaciji. **Revitalizacija tvrđava sv. Mihovil realizirala se kroz Europski fond za regionalni razvoj, IPA IIIC-BRI uz pomoć niza partnera**. Razvoj cjelokupnog područja potaknut je od strane grada Šibenika, a ima za cilj doprinos održivom gospodarskom razvoju kroz razvitak i širenje ponude.

<sup>5</sup> [www.odrzivi.turizam.hr](http://www.odrzivi.turizam.hr), 9.12.2017.

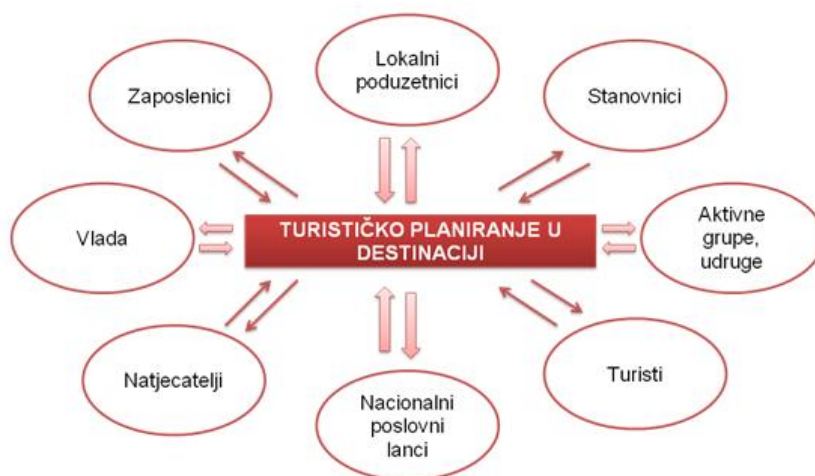
## 2.5 Djelovanje dionika unutar lokalne zajednice

„Prije ili kasnije, dionici koji se bave turizmom, ako su srednje ili dugoročno orijentirani, shvaćaju da njihov „kapital“ nije samo njihova investicija i infrastruktura, nego i prirodni te kulturno okruženje. Stoga, oni razmatraju razvoj turizma na održiviji te učinkovitiji način.“ United Nations Environment Programme (2009.)

Turizam može donijeti kratkoročne i dugoročne ekonomske, ekološke, socio-kulturne učinke za određenu destinaciju. Potrebno je pažljivo razmotriti odluke tijekom procesa planiranja. Te odluke mogu dovesti do pozitivnih i negativnih učinaka, što u velikoj mjeri utječe na učinkovitost istraživanja i razinu provedbe upravljanja te nadziranja projekata koji se temelje na turističkim aktivnostima destinacije Meadows (2009.).

Povezivanjem s lokalnom zajednicom tijekom procesa istraživanja potiče ljude da počnu razmišljati o koristima koje turizam donosi za njihovo životno područje. Isto tako, jasnije mogu utvrditi vrijednosti i uvjerenja koja podupiru zajednicu, a zatim predložiti određene zaštite njihovih vrijednosti i uvjerenja kako se životna okolina te životni standard ne bi narušio kroz planiranje turističkih aktivnosti. Meadows (2009.) ističe kako je moć dionika upravljanje interakcijom pojedinaca, organizacija i agencija koje utječu ili pokušavaju utjecati na oblikovanje turističke politike te njezin način provođenja. Proces identifikacije onih dionika koji su važni za određeni projekt prepoznaju se izravno ili neizravno, a tipični dionici u procesu turističkog planiranja prikazani su na prikazu (4).

Prikaz 4. Dionici uključeni u proces turističkog planiranja



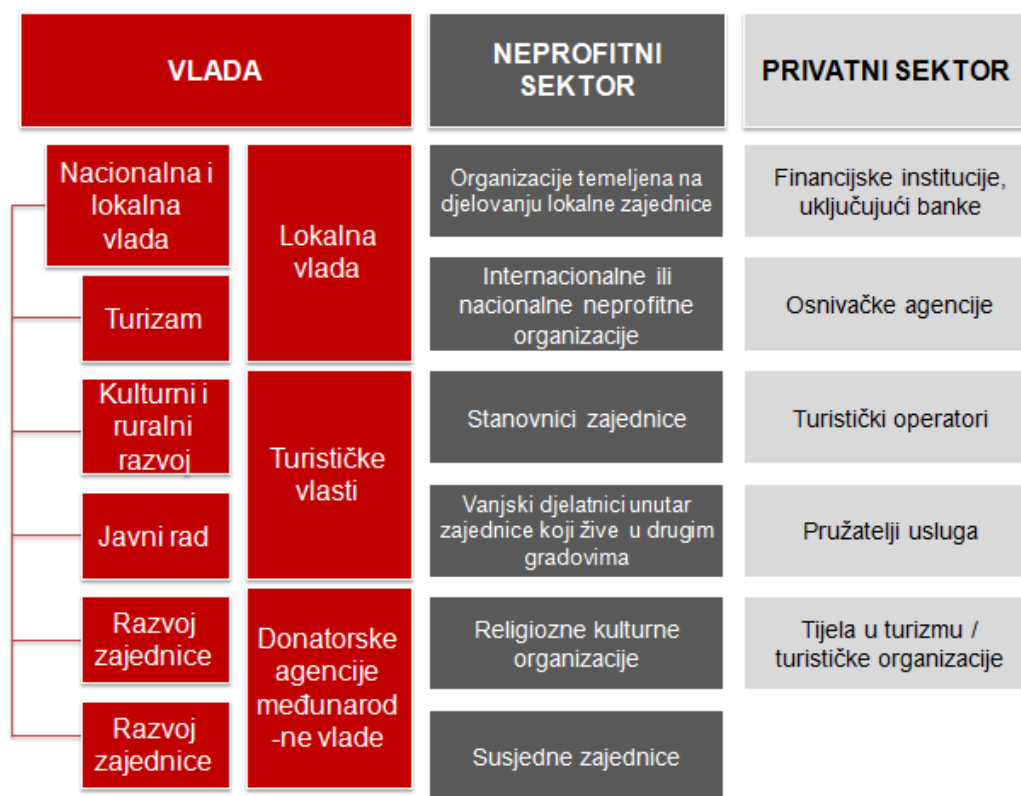
Izvor: Meadows (2009., str. 3.)

Prilikom turističkog planiranja unutar destinacije, kao što je prikazano na slici 4. najznačajniji su lokalni poduzetnici od kojih se pokreće krug, točnije cjelokupni proces, inicijativa projekata, razvoja destinacije i slično. Zatim slijede stanovnici, aktivne grupe, udruge koji djeluju kao potpora unutar projekata, koji mogu okupljati ciljane skupine te čini projekte stabilnijima.

Nakon toga, slijede turisti koji na indirektan način, svojim željama ili potrebama kreiraju planiranje destinacije, zatim su tu nacionalni poslovni lanci, natjecatelji, Vlada, te na kraju zaposlenici bez kojih ne bi bilo moguće ostvariti planirane aktivnosti koje će u budućnosti doprinijeti razvoju unutar destinacije te osnažiti turističku ponudu i potražnju. Identificiranje potencijalnih dionika koji će moći djelovati kroz stvaranje destinacije, kao i povezivanje s lokalnom zajednicom od iznimne je važnosti. Kreiranje sinergije dionika planiranje se dovodi na višu razinu, isto može biti efikasnije te kao takvo omogućiti plasman na turističko tržište, stvoriti dodatnu vrijednost te potaknuti konkurentnost unutar destinacije.

Identifikacija potencijalnih veza između dionika može se postići poduzimanjem vježbe „mapiranje“ dionika. Mapiranje dionika može sadržavati mnoge oblike i biti što jednostavno, što detaljno ovisno o korisnosti. U pravilu, ovaj proces mora uključivati minimalno identifikaciju imena, lokacije, detalja za kontakt i druge formalne vrijednosti vezane za potrebe destinacije i identifikacije različitih dionika. Zainteresirane strane također se mogu procijeniti u odnosu na njihovu moć i sposobnost utjecaja. Dionici izvan zajednice obično će biti iz jedne od tri skupine: operatori privatnog sektora, javni sektor i neprofitne organizacije. Prikaz 5. navodi vrste vanjskih dionika unutar tih kategorija. Utvrđivanje koje od ovih grupa pripada svakom vanjskom dioniku važan je zbog razumijevanja njihove stručnosti i motivacije za upravljanje destinacijom. (Asker i dr., 2010.)

## Prikaz 5. Vrste turističkih dionika izvan zajednice



Izvor: Asker i dr., 2010., str. 78., prilagođeno potrebama rada

### 2.6 Destinacijski partneri i team building

Partnerstva i umrežavanja kreću se unutar turističke grane već dvadesetak godina. Glavni razlog očituje se u tome što je turizam veoma raznovrsno i plodno područje djelovanja za razvijanje partnerstava različitog tipa. Postoji niz koristi, benefita koji proizlaze iz razvoja destinacijski partnerstava, točnije DMO umrežavanja. Međutim, partnerstva nisu za svakoga, a postoje i određene barijere i izazovi u kreiranju partnerstava. DMO partneri jesu one organizacije ili individualci koje imaju iste ili slične ciljeva kad je riječ o razvoju destinacije.

Većina DMO-a imaju limitirane resurse, pa su onda oblici umrežavanja i partnerstava idealan oblik upotpunjavanja nedostatnih resursa. Prema Kunst (2011.) partnerstva na razini bilo koje turističke destinacije, ovisno o preferencijama razvojnih dionika mogu biti formalna i/ili neformalna. Prilikom stvaranja formalnih partnerstava riječ je o dvije ili više pravnih osoba čija su međusobna prava i obveze regulirane ugovornim odnosom. Kod neformalnih partnerstava riječ je o suradnji, temeljenoj na dogovoru.

## Osnovne podjele dionika te kreiranje partnerstva unutar destinacije jest sljedeća:

- a) Javno-javna partnerstva koja podrazumijevaju suradnju dviju ili više institucija javnog sektora na razini turističke destinacije;
- b) Privatno-privatna partnerstva odnose se na suradnju dviju ili više pravnih osoba privatnog sektora na razini turističke destinacije

Svi umreženi dionici trebaju zajednički doprinijeti razvoju turističke destinacije, osmišljavanjem novih, inovativnih proizvoda te stvarati zaokruženu turističku ponudu namijenjenu određenim ciljanim skupinama, turistima. Poželjna suradnja bila bi ona u zajedničkom djelovanju javnog i privatnog sektora prilikom upravljanja turističkom destinacijom kako bi ista ekonomski i društveno bila prihvatljiva.

Nadalje, *team building*<sup>6</sup> jedan je od važnih aspekata destinacijskog menadžmenta, a uključuje proaktivno ulaganje u svrhu stvaranja, pružanja potpore te održavanja timskog rada ljudi i organizacija sve zbog implementacije određenih strategija, programa i akcija. Profesionalni razvoj, edukacija i trening uvršteni su u većinu DMO organizacija. Pojedine DMO uključuju se u partnerstva kako bi osigurale profesionalni razvoj i programe edukacije te radionica. Destinacijski partneri definiraju se kao koncept unutar kojeg se stvara potencijal, točnije odnosi između destinacijskih menadžment organizacija i ostalih dionika unutar destinacije koji se moraju identificirati. Destinacijska partnerstva sinergija su između DMO i ostalih organizacija ili pojedinaca unutar ili izvan destinacije Morrison (2013.).

Način na koji DMO pronalazi prave partnere uključuje proces u kojem je ključ uspjeha pronalazak istih ili sličnih organizacija koje imaju za cilj razviti pojedinu destinaciju te je pozicionirati na turističko tržište. Isto tako, moguće je da partneri dijele slične interese na specifičnom turističkom tržištu ili žele ukloniti određene nedostatke unutar destinacije, probleme ili im destinacije predstavlja izazov kojeg žele razviti.

Prema Morrison (2013.) destinacijski partneri i destinacijsko-partnerski benefiti:

- Umrežavanja, edukacije i treninzi
- postojeći te potencijali turisti
- vladine organizacije, lokalna zajednica

---

<sup>6</sup> *Team building (eng)*., jest akcija ili proces koji uzokuje skupina ljudi da učinkovito rade zajedno kao tim, osobito putem aktivnosti i događaja koji su namijenjeni povećanju motivacije i promicanju suradnje. ([www.dictionary.cambridge.org](http://www.dictionary.cambridge.org), 8.12.2017. )

- medijske organizacije
- neprofitne organizacije, ostale DMO
- dionici unutar turističkog sektora
- zaposlenici unutar turističkog sektora
- turistički dionici
- prijevozne kompanije
- turističke agencije

Mogućnosti umrežavanja između DMO i ostalih dionika su veoma poticajne za razvitak destinacije i njezino napredovanje i konkuriranje na turističkom tržištu. Pojedina partnerstva rezultat su team-buildinga, a to je pokazatelj vodstva i koordinacijski uloga destinacijskog menadžmenta. Postoji niz različitih turističkih dionika unutar destinacije, tako da DMO često ima proaktivnu ulogu u počecima spajanja s ostalim dionicima. Lokalna zajednica igra veliku ulogu prilikom kreiranja novih sadržaja unutar destinacije kao i brendiranja destinacije zbog potreba turističkog tržišta, Phillips (2017.)

Phillips (2017.) navodi sljedeće glavne prednosti djelovanja lokalne zajednice prema razvoju menadžment strategije:

- političku potporu
- pružanje dobrodošlice posjetiteljima destinacije
- da lokalna zajednica bude 'eyes and ears' za identifikaciju problema i prilika

Najveća prednost sjedinjavanja lokalne zajednice s procesom provođenja turistički aktivnosti unutar destinacije odnosi se na uloženo vrijeme koje je potrebno za realizaciju projekta. Naime, lokalni stanovnici najbolje poznaju svoje područje te mogu najbrže i najlakše procijeniti gdje postoje potencijali destinacije, a gdje problemi i prepreke koje treba riješiti. Nadalje, mnoštvo malih i srednjih poduzeća utječu na kreiranje efektivnih partnerstava. Postoji niz poduzeća koji će podupirati određena partnerstva te odigrati značajnu ulogu u implementaciji resursa.

### 3 KREIRANJE TURISTIČKE PONUDE DESTINACIJE

Kreiranje razvoja turističke destinacije ostvaruje se kroz kvalitetnu turističku ponudu, ista mora biti inovativna, zanimljiva turistima te predstavljati zaokruženu cjelinu kako bi kvalitativno nadopunjavala destinacijsku ponudu. Turistička ponuda jedna je od najglavniji eksternih činitelja destinacije jer pruža i prilagođava se turističkim potrebama.

Turistički programi i planovi ostvaraju se implementacijom i umrežavanjem dionika, međutim bez kreiranja kvalitetne turističke ponude teško se može napredovati. Prema Ljubičić (2016.) sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća turizam, tehnološkim razvojem željeznice i brodogradnje postaje značajniji čimbenik u ekonomiji razvoja na lokalitetima s kulturnim, ambijentalnim i prirodnim resursima. Povezivanje sva tri elementa u cjelinu kreira kvalitetnu, tržišno kompetentnu kulturno-turističku destinaciju.

Destinaciju možemo klasificirati kao „mjesto radnje“ i kao „mjesto doživljaja“. Mjesto radnje potrebno je odrediti unaprijed jer će upravo ta destinacija biti određeno mjesto gdje će potencijalni turisti provesti najviše vremena tijekom svog boravka, a što se tiče mjesta doživljaja iste kreiraju i pružaju upravo dionici koji upravljaju destinacijom. Zbog toga prilikom određivanja upravljačkog time potrebno je okupiti sve dionike uključene u razvoj te omogućiti im određivanje krovne institucije za upravljanje te pojedinačnih institucija unutar destinacije.

Kroz koordinaciju i definiranje želja i potreba potencijalnih ili sadašnjih turista dolazi se do spoznaja kakva se turistička ponuda mora uvrstiti u ponudu cjelokupne destinacije. Uvođenje novih proizvoda, kreiranje itinerera, planiranje različitih aktivnosti dionici stvaraju diferenciranu turističku ponudu, ali prilagođenu ciljanim skupinama destinacije. Mogućnost prepoznavanja potreba turista iziskuje znanja i vještine dionika. S toga je potrebno razvijati što više različitih edukacija, radionica i poticaja kako bi se znanje prenosilo i omogućilo privlačenje ciljnih tržišta. Ciljna tržišta najčešće se usmjeravaju kroz integrirani marketinški mix.

Prema Petrić (2011.) integralni strateški pristup planiranju razlikuje se od konvencionalnog, klasičnog pristupa. Naime, strateško planiranje provode dionici, interni i eksterni tako da su orijentirani akciji, točnije planiranje i implementacija isprepliću se u jedan proces, orijentirani su ka misiji organizacije i njenom unutarnjem

i vanjskom okruženju, fokusirano i selektivno planiraju, provode analizu stanja i okruženja te uvažavaju vanjske faktore o kojima često ovisi tijek poslovanja i vršenja turistički aktivnosti.

### **3.1 Razvoj i oblikovanje turističke ponude**

U prvoj fazi turističke ponude nalazimo manje hotelske i obiteljske smještajne kapacitete. Napredak zračnog prijevoza, paralelno s graditeljskim i urbanim ekspanzijama, prerasta u modele turizma, granski organizirane destinacijske ponude regionalne i globalne, te se stvara pojam *masovnog turizma*.

Danas, s odmakom od gotovo pedeset godina težnje i potrebe turista prerasle su u nešto sasvim drugo. Specifični oblici turizma, takozvani selektivni odnose se na određena područja poput kulture, doživljaja, sporta te kreiraju nove poglede prema turističkim ponudama te samim kretanjima turista. Ljubičić (2016.)

Kako bi destinacija mogla planirati svoj budući razvoj, prvenstveno mora znati gdje se želi pozicionirati, odnosno na kojim turističkim proizvodima, koji direktor kreiraju turističku ponudu, će temeljiti svoju ponudu. Poznato je da se turistički proizvodi destinacije sastoje od niza direktnih elemenata ponude iz domene atrakcija, receptive te komunikacije, ali i brojnih posrednih elemenata, kao što su komunalna infrastruktura, proizvodi brojnih pratećih elemenata, kao razvojno planiranje. Krajnji cilj odnosi se na definiranje niza strategija zbog pozicioniranja na turističkom tržištu Petrić (2011.).

Turistička ponuda mora sadržavati kvalitetne turističke proizvode koji destinaciju čine prepoznatljivom. Prema Mattila (2011.) stvaranje turističkih proizvoda destinacije razlikuje se od onog tradicionalnog jer kao što je poznato turistički proizvodi nisu opipljivi niti se mogu skladištiti. Tradicionalni proizvod bazira se na razvojnom modelu koji sadrži linijski proces od ideje do završetka kad je proizvod pokrenut. Turizam je dinamična industrija, a turistički proizvod se vidi kao višedimenzionalan proces. Primjenjiv model odnosi se na holistički pristup koji se temelji na ideji da turistički proizvod i smisljeno iskustvo sačinjavaju svi akteri unutar destinacije koji su uključeni u razvoj proizvoda.



## Prikaz 6. Operativno okruženje u razvoju proizvod



Izvor: Mattila (2011.) prema Tourism Product Developer's Handbook 2010.)

Razvoj proizvoda socio-kulturna je praksa koja zahtijeva ne samo usvajanje od strane destinacije nego i kupaca te lokalnog stanovništva. Kao turistički proizvod u obliku različitih aktera, proizvodi se događaju u središtu djelovanja (prikaz 6.)

Brendiranjem te uvođenjem novih turističkih proizvoda stava se kompletna turistička ponuda prilagođena nizu različitih turista. Kreiranje turističke ponude ovisi o nizu povezanih čimbenika. Suradnja je najbitnija, kako bi se mogle formirati usluge koje turisti zahtijevaju. Ponekad konkurentske tvrtke imaju više koristi od suradnje međusobno te time ostvaruju dodatnu vrijednost. Usluge proizvedene lokalno, umrežavanjem i sinergijom korisne su kako za lokalnu zajednicu tako i za ostale dionike. Primjer dobre prakse odnosi se na Laponiju te kooperativnu mrežu koji su razvili.

**Laponija ima razvijenu kooperativnu mrežu koja se sastoji od osam malih obitelji u vlasništvu tvrtki u području Kuusamo područja.** Udružile su se tvrtke te svoje snage usmjerile na razvoj turizma, tijekom 2009. godine. Zajedničkom prodajom, kreiranjem kvalitetne turističke ponude, povećanjem tržišta postali su prepoznatljivi nazivom, imidžom te zajedničkom strategijom marketinga i prodaje koju su razvili.

Tvrtke u Laponiji pridonose gospodarskom razvitku te stvaraju privlačne čimbenike za razvoj turizma, a djeluju kao DMC te kontroliraju i potiču usluge, događanja, aktivnosti, ture, smještaj i odmorišta u destinaciji. **Potpuno umrežavanje cjelokupne destinacije, ruralni paketi, odmorišni turizam, sve to pridonosi razvoju ove destinacije te pomaže u kreiranju turističke ponude i dovodi je do visoke konkurentnosti na turističkom tržištu.** Tvrtke grade zajednički koncept prodaje i marketinga, a djeluju kao nezavisni akteri i natječu se na domaćim tržištima.

### 3.2 Strategija konkurencije inovativnosti

*„Konkurentnost turističke destinacije može se definirati kao sposobnost povećanja turističkih primitaka, povećanog privlačenja posjetitelja i rasta profitabilnosti kao rezultat osiguravanja (ponude) memorabilnih doživljaja, vodeći istodobno računa o kvaliteti života lokalnog stanovništva i očuvanju resursne osnove destinacije za buduća pokoljenja.“* (Kunst prema Ritchie i Crouch 2011., str. 6.)

Stvaranje konkurentnosti unutar destinacije ostvaruje se putem destinacijskih partnerstava, točnije umrežavanja različitih sektora djelovanja zbog kreiranja jače pozicije na turističkom tržištu. Bez prikladnog poticajnog okruženja, točnije institucionalnog okvira, kao i stabilnog te udruženog gospodarskog sektora destinacija teško ostvaruje kvalitetnu poziciju na tržištu. Upravo partnerstva te ujedinjenje te integracija dionika stvaraju destinaciju jako i profitabilnom kako bi mogla konkurirati na tržištu.

*„Strategija je smjer i opseg organizacije u dugoročnom smislu, što postiže prednost organizaciji kroz konfiguraciju resursa unutar promjenjivog okruženja i ispunjava očekivanja dionika.“* Kossowski (2007., str. 4.)

Svaka industrija ima zastupljene dionike koji su ključni za razvoj iste. Turističko područje ima individualce ili grupe ljudi koji imaju određeni udio unutar lokalne zajednice, provincije, regije ili na nacionalnoj te internacionalnoj razini unutar određenog geografskog područja. Kategorizacija dionika, *stakeholdera* unutar turističkog sektora odnose se na javne vlasti, privatne tvrtke, turiste, općine i zaposlenike. Ovisno o aspektu turizma uzimaju se u obzir ostale grupe dionika zainteresiranih za djelovanje unutar destinacije Modica (2015.).

Kvalitetan primjer identificira se kroz menadžment destinacije na regionalnoj ili nacionalnoj razini. S time da, unutar manjih područja lokalnih ili onih regionalnih

zastupanje dionika odvija se na lakši način jer je i opseg istih manji. Lokalne vlasti, razvojne agencija, menadžerske organizacije, vlasnici transportnih sredstava, smještajnih kapaciteta, gastronomskih ponuda, intermedijatori, destinacijske menadžment agencija, poslovne potpore, sve su to dionici unutar destinacije. Zavisе jedni o drugima, te s toga imaju poprilično slične ciljeve, barem one glavne.

TALC (*Tourism Area Life Cycle*) model teoretizirani je od strane Butlera te se odnosi na gradnju generalne teorije te objašnjava na koji se način raste i mijenja destinacija. Ujedno, prezentira teoriju u kojoj je obuhvaćen destinacijski koncept, a omogućava razumijevanje te interpretaciju destinacijskih komponenti, odnosa te dinamike u destinaciji. Modica (2015.)

Turistički životni ciklus destinacije sastoji se od istraživanja, angažmana, razvoja, konsolidacije, stagnacije, odbijanja te pomlađivanja. U ovom slučaju, prema Modica (2015.) turistički **životni ciklus destinacije sagledava se s gledišta dionika koji djeluju u destinaciji**. Pristup dionika kada je riječ o TALC modelu može se podijeliti kroz sljedeće aspekte:

- a) **Istraživanje** – dionici pokušavaju zajedničkim djelovanjima istražiti tržište, a kontakt između turista i lokalnog stanovništva je nizak. Destinacija raste kroz njezino istraživanje, a to je razlog zbog kojeg posjetitelji trebaju pomoć od lokalne zajednice kad je riječ o kreiranju te uvažavanju njihovih želja za iskustvom tijekom boravka u destinaciji;
- b) **Angažman** – dionici unutar destinacije organiziraju niz novih, zanimljivih aktivnosti za turiste, njihov kontakt je na visokoj razini. Očekuje se dolazak više posjetitelja, a poseban pritisak na javne dionike zbog korištenja usluga prijevoza te smještajnih kapaciteta;
- c) **Razvoj** – veliki broj turista posjećuje i boravi unutar destinacije, a glavnu ulogu imaju vanjske organizacije koje omogućavaju ispunjavanje želja i potreba turista u suradnji s internim dionicima;
- d) **Konsolidacija** – turizam postaje velikim dijelom lokalne ekonomije, mogućnost za podizanje određenih usluga. Vršiti se monitoring unutar destinacije te promocija proizvoda;
- e) **Stagnacija** – u destinaciji dionici ne vrše nikakve promjene, situacija ostaje slična ili identična kao u prethodnoj fazi; interes za destinacijom stagnira;

- f) **Odbijanje** – nastavno na stagniranje, unutar turističkog životnog ciklusa moguće je da dođe do kratkotrajnog odbijanja zbog diferencirane ponude na turističkom tržištu od strane drugih, konkurentnih destinacija. Potrebno je napraviti sve kako do ove faze ipak ne dođe, te da se direktno prijeđe na posljednju fazu ciklusa, a to je pomlađivanje;
- g) **Pomlađivanje** – umrežavanje dionika, točnije uključivanjem novih snaga koje su spremne pružiti kvalitetne ideje za razvoj novih proizvoda događa se faza pomlađivanja destinacije. Razvitak strategije dok je destinacija još u stagnaciji ili odbijanju, dovodi do stvaranja ponovne konkurentske prednosti.

Ako pojedinci, u ovom slučaju turisti nemaju dovoljno informacija, takva situacija može dovesti do negodovanja ili nezadovoljstva tijekom boravka u destinaciji. Dionici u ovom slučaju igraju ključnu ulogu zbog kreiranja posredničkih kanala komunikacije, stvaranja dovoljnog broja informacija o određenom turističkom proizvodu, nizu usluga koje se nude u destinacije kao i mogućnostima aktivnosti koje se pružaju turistima.

Turisti će procesuirati dobivene, pružene informacije koje mogu saznati iz različitih izvora, poput informacijsko-komunikacijskih čimbenika, a to mogu biti turoperatori, lokalna uprava turističke destinacije, društvene mreže i drugo, ali o turističkom proizvodu neće prosuđivati samo na temelju tih informacija, nego će ih kombinirati s dosadašnjim iskustvom i drugim znanjem pohranjenim u memoriji. Osim informacijskih čimbenika, za turiste su jako važni i motivacijski čimbenici koji ih potiču na dolazak u odabranu destinaciju. Prema Kesić i Jakeljić (2012.) motivacija je posebno bitna prilikom donošenja odluke o odabiru destinacije, te je izrazito povezana s imidžom destinacije kojeg pojedinci, dionici formiraju prije, ali nakon posjeta destinaciji. Izbor turističke destinacije je pod utjecajem različitih *push* i *pull* motiva. *Push* motivi su razlozi koji predisponiraju turiste da putuju, a to se motivi poput potrebe za bijegom od rutine, relaksacijom, zabavom, prestižem, poboljšanjem bliskih odnosa i društvenih kontakata, proširenja vidika i drugo. S druge strane imamo *pull* motive koji karakteriziraju destinaciju u smislu ugodnog smještaja, klimatskih uvjeta, plaža, ponude noćnog života, mogućnostima kupovine, gastronomskom ponudom, sigurnosti, prirodnim ljepotama i drugim motivima te prirode.

Osim navedenih motiva dolaska unutar destinacije, tijekom posljednjih nekoliko desetljeća usluge koje se nude odigrale su ključnu ulogu u razvoju gospodarskih

aktivnosti. Usluge inovacije jedne su od najznačajnijih kad je riječ o stvaranju konkurentnosti unutar destinacije, a prema Bilgihan i Mohammad (2015., str. 51.) definiraju se kao „nešto novo u načinu života, organizaciji, vremenu i postavljanju onoga što se općenito može opisati kao individualni i kolektivni procesi koji se odnose na potrošače.“ Inovativne tehnologije i poslovni modeli revolucionirali su turistički sektor, a primjeri takvih inovacija su kartice kao što je model ključ u ruke, mobilni self-check-in, mobilne aplikacije, elektronske prtljage, sustavi za optimizaciju hotelske usluge, alati za povezivanje gostiju s osobljem hotela, pametne ploče postavljene u prostoru i drugo. Ovakve inovacije dovode do automatskog povećanja konkurentnosti destinacije jer ista nudi puno više mogućnosti, lakšeg upravljanja te samostalnog snalaženja u prostoru što je turistima postalo iznimno važno.

Primjer toga jest hotel Sheraton koji ima uveden sustav točnije, postavljene uređaju na dodir koje stvaraju novo iskustvo te interakciju s gostima te im omogućuju istraživanje lokalnih turističkih atrakcija i poboljšanje njihovog hotelskog doživljaja.

Usluge inovacije određuju načine na koje će se stvarati i pružati dodatna vrijednost korisnicima putem tehnologije ili procesa, što uključuje kontinuirano poboljšanje i usmjeravanje ideja kako bi se osnažili zaposlenici, dioničari i potrošači. Rezultat inovacija može se uvidjeti u novoj vrsti turista.

Primjer su luksuzni resorti, apartmani u zrakoplovima, povećane gradske ture, pametni turizam, očuvanje okoliša i sve češća usmjerenost prema održivosti.

Navedeni primjeri kreiraju dodatnu vrijednost destinacije, dodatni privlačni faktor koji čini destinaciju visoko pozicioniranu na turističkom tržištu. Prilikom uvođenja inovacije potrebna je doza opreza. Naime, destinacijski menadžeri te svi dionici koji sudjeluju u procesu kreiranja turističke ponude, bilo da je to putem različitih projekata ili direktnim djelovanjem unutar destinacije, moraju uzeti u obzir kako potrošači ne usvajaju ili koriste novu uslugu samo zbog njezine prednosti, nego i zbog integriranosti u društvene aspekte. Jedan od kvalitetnih primjera umrežavanja kroz inovativnost unutar destinacije jest projekt *Festival of light – Berlin*.

Primjer inovativnosti koji podiže konkurentnost destinacije odnosi se na **Berlinski Festival of lights projekt**. Festival djeluje od 2005. godine, međutim na početku nije pridobio toliko pažnje kao u posljednje tri godine kad zaista djeluje u turističke svrhe, jer se sve više počela shvaćati inovativnost proizvoda koja dovodi do podizanja

konkurentnosti i vizibiliteta destinacije. **Festival svjetlosti jednom godišnje pretvara Berlin u grad umjetnosti**, grad vizuala, tehnoloških aspekata. Međunarodni umjetnici prezentiraju mnoge projekcije svjetlosti, 3D i 4D videa, izrađuju mapiranje na poznatim kulturnim spomenicima, projekcije na zgradama, po ulicama i mjestima koje inspiriraju više od dva milijuna posjetitelja koji svake godine odluče doći u Berlin upravo u vrijeme vizualija. Događaji, ture i aktivnosti vezuju se oko različitih svjetlosnih umjetnosti, a **Berlin postaje inovativna destinacija koja svojim posjetiteljima pruža jedinstven doživljaj.**<sup>7</sup> Festival svjetla razvio se u vrlo važan turistički magnet i glavni gospodarski čimbenik grada Berlina. S više od dva milijuna posjetitelja, 650.000 dodatnih hotelskih boravaka i 1.8 milijardi medijskih kontakata, to je jedan od najuspješnijih javnih događanja i najveći festivala na svijetu. Koncept festivala razvio se do ideje koji su iznijeli Brigit Zander i njezina agencija Zander & Partner Event-Marketing. Sljedeće korake koje najavljuju tiču se širenja festivala na međunarodno tržište, a **cilj je izgraditi svjetsku mrežu svjetlosnih festivala te učiniti ovaj doživljaj dostupan i u drugim gradovima te umrežavanjem niza partnera pridonijeti festivalu dodatnu vrijednost.**

Prema Skiftu-u – industriji u analizi putovanja osim inovacija zbog kreiranja konkurentnosti destinacije, predviđaju se sljedeći najnovije inovativne trendove koji će biti ključni za budući razvoj turizma:

- ◆ **Human Touch** – većina transakcija vezanih uz turizam obavlja se putem telefona ili interneta; kako raste turistička industrija te postaje jednom od najsnažnijih zajedno s njom tehnologija ne smije zaostajati. Ipak, turisti traže ljepotu ljudskog dodira dok putuju, kontakt s lokalnim stanovništvom, a to im mogu pružiti samo istinski kreatori turističkih ponuda
- ◆ **Artificial Intelligence (AI)** – tražilice pomažu putnicima u vezi cjelokupnog itinerera; s ciljem još većeg napretka sve više putničkih i ugostiteljskih robnih marki uključuje AI Tech u sustave za pretraživanje zbog poboljšanja usluga
- ◆ **Day Tours** – putovanja su sve kraća, zbog nedostatka vremena, dokolice turista; zato su sve popularnije destinacije koje nude dnevne ture, a primjer objedinjenja svih usluga može se potražiti na TripAdvisoru, aplikaciju koja je odlična za pronalazak svih atraktivnosti, ugostiteljskih usluga te sličnih programa za turiste

<sup>7</sup> [www.festival-of-lights.de](http://www.festival-of-lights.de), 9.12.2017.

- ◆ **Festivalisation and MICE Tourism** – industrije koje stvaraju kreativne načine kako bi se angažirali s određenom ciljanom publikom. Nedavni razvoj u industriji MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, Events*) uključuje SXSW konferencije.<sup>8</sup> Isto tako, festivali i različiti oblici kulturnih događaja postaju dio su turističkih aktivnosti. Primjer toga jesu Glastonbury Festival, Edinburgh Fringe Festival, Scottish Storytelling Festival, Edinburgh, Oktoberfest i drugi.
- ◆ **New Luxury** – ekskluzivnost i užitek u cjelokupnom luksuznom iskustvu postaju sve zastupljeniji trend i inovacija. Ovakvi programi usredotočeni su na osobe koji mogu novčano sebi priuštiti tako nešto. Nezaboravni doživljaji vezuju se za luksuzne resorte, otoke pretvorene u luksuzne oaze i drugo.
- ◆ **Dining Out** – iskustvo ugostiteljstva gotovo je nemoguće izbjeći kad se spominje turizam. Restorani pretvaraju svoje lokacije i ambijent u samu destinaciju, dok rezervacije za određen vrhunske restorane zahtijevaju rezervacije mjesecima unaprijed. Iskustvo koje nadopunjuje turističku ponudu ključno je tijekom uvođenja inovativnih ponuda. Primjer toga odnosi se na umjetnost tijekom kuhanja, korištenje različitih tehnika te mjestu boravka, ističe poznati kulinarski kritičar Anthony Bourdain.<sup>9</sup>

### **3.2.1 Teorijski koncept konkurentnosti**

Kako tvrdi Kunst (2009.) polazeći od teorijskog koncepta i odrednica nacionalne konkurentnosti, rad uspostavlja poveznicu s teorijom konkurentnosti turističke destinacije, razmatra bitne odrednice i praktična ograničenja globalno poznatih konceptualnih modela za utvrđivanje i/ili usporedbu turističke konkurentnosti različitih zemalja, destinacija.

Turistički proizvod uvijek se vezuje za određenu turističku destinaciju, uslijed čega se može zaključiti da se konkurentnost u sferi turističkog privređivanja svodi na konkurentnost šire ili uže turističke ponude destinacije. Povezani proizvodi čine mogućnost boljeg nastupa na turističkom tržištu, omogućavaju integriranje različitih dionika prilikom njihovog stvaranja i kreiranja te diktiraju u kojem smjeru će se razvijati destinacija.

---

<sup>8</sup> SXSW konferencije; South by Southwest predstavljaju konvergenciju interaktivne, filmske i glazbene industrije. Podjednako poticanje kreativnog i profesionalnog razvoja te pomažu kreativnim ljudima da postignu svoje ciljeve. Događaj, ključno odredište za globalne stručnjake čini projekcije, izložbe i različite mogućnosti umrežavanja. SXSW dokazuje da se najne očekivanja otkrića događaju kada se razne teme i ljudi okupljaju., [www.sxsw.com](http://www.sxsw.com), 12.12.2017.

<sup>9</sup> [www.corporatemaldives.com](http://www.corporatemaldives.com), 8.12.2017.

*„Konkurentnost je sposobnost osmišljavanja, proizvodnje i iznošenja na tržište proizvoda i/ili usluga čije cjenovne i ne-cjenovne kvalitete predstavljaju atraktivniji skup koristi od onih koje nude druge organizacije.“* Kunst (2009., str. 132.)

Turističko privređivanje i konkurentnost čini specifičnim određeni turistički proizvodi, točnije različite vrste individualno kreiranih i ponuđenih proizvoda. Međusobno kombiniranje, variranje, grupiranje i/ili doziranje različitih proizvoda, s ciljem i na način koji će maksimalno udovoljiti različitim, osobnim preferencijama potencijalnih korisnika. Ujedno, ovakav način integracije uspostavlja različite vrijednosne turističke lance kojima upravljaju dionici unutar destinacije.

*„Destinacijski menadžment odnosi se ponajviše na različite aktivnosti na mikro razini kroz koje svi dionici, na dnevnoj osnovi, ispunjavaju svoje individualne i kolektivne obveze kako bi se ostvarila utvrđena destinacijska razvojna vizija.“* Kunst (2009., str. 139.)

Dionici, posebice oni koji su direktno involvirani u kreiranje sadržaja destinacije poput destinacijske menadžment organizacije teže tome da se imidže destinacije formira pod utjecajem tri čimbenika:

- a) Percepcija kvalitete turističkog iskustva, odnosno doživljaja,
- b) Percepcija turističkih atrakcija, odnosno elemenata turističke destinacije koji privlače turiste,
- c) Percepcija okoline i vrijednosti koje stvara okruženje.

Formirajući takav kognitivni imidž destinacije ne ovisi nužno samo o informacijama koje pojedinci prikupljaju iz različitih izvora, već o njegovim osobnim karakteristikama. Turistima putem dobivenih informacija stvaraju stav, dojam te kreiraju određene percepcije destinacije, koje se mogu pokazati djelomično istinite, ali tek samim dolaskom u destinaciju stvara se pravi dojam okruženja te svih atraktivnosti koje ista pruža turistima.

*„Konkurentnost tijekom procesa razvoja kulturnog turizma kao empirijsko-istraživački koncept raspravljen je s obzirom na kulturološku, gradsku i komunikološku istraživačku razinu. Kako bi turistička destinacija postala konkurentna, sugerira se osmišljavanje načina prezentacije njezinih kulturnih osobitosti, odnosno kulturnih atrakcija.“* (Dadić prema Dulčić, 2000., str. 202.)



Proces postizanja kvalitetne, integrirane destinacije te cjelokupnog turističkog sustava znači i veću konkurentnosti na domaćem ili međunarodnom tržištu. Postizanje kvalitete i konkurentnosti turističke destinacije moguće je ocijeniti ili izmjeriti. Konkurentnost je kompleksan fenomen te je istovremeno relativan koncept koji se odnosi/mjeri prema nekome (benchmark) te multidimenzionalan koji odgovara koji su bitni atributi ili kvaliteta konkurentnosti.

Prema Petrić (2011.) konkurentnost u turizmu može se sagledati s aspekta:

- Države kao destinacije,
- Regije, lokalne zajednice ili nekog specifičnog lokaliteta kao destinacije, te
- S aspekta turističkih poduzeća (mikro subjekata)

### **3.2.2 Model konkurentnosti države kao turističke destinacije**

Model koji se tiče konkurentnosti država kao turističkih destinacije očituje se kroz Porterov dijament konkurentnosti. Kako navodi Petrić (2011.) problem postizanja konkurentskih prednosti među državama ključna je tema istraživanja Michaela Portera. Porter tvrdi kako je nacionalna ekonomija konkurentna ako je konkurentnost u sve četiri determinante koje prikazuje u takozvanom „*dijamantu konkurentnosti*“ te ako postoji međusobna interakcija među njima. Porter analizira kako raspoloživost i kvaliteta pojedinih proizvodnih faktora utječe na konkurentnost te tvrdi da prirodni resursi nisu od presudnog značaja, dok su oni ljudski jako važni. To se ne odnosi samo na kvantitet koliko kvaliteta radne snage te ističe kako obrazovna i znanstvena istraživačka infrastruktura predstavlja ključ uspjeha.

Četiri faktora u zavisnom su odnosu, a isti se odnose na stvaranje strategije, strukture i konkurentnosti poduzeća, uvjete potražnje, vezane i podržavajuće industrije, točnije nadopunjavajuće dionike kao i stanje faktora, točnije čimbenika razvoja unutar turističke destinacije. (prikaz 7.) Kao iznimno važan faktor ističe se postojanje povezanih, komplementarnih industrija unutar sustava proizvodnje, a to se odnosi na nadopunu turističkih djelatnosti s popratim uslugama iz drugih sektora kako bi se stvarala sinergija djelovanja na turističkom tržištu. Uvjeti potražnje proizlaze iz veličine i zahtjevnosti domaće potražnje. Naime, veliko domaće tržište je poticajno za konkurentnosti, pogotovo gdje su iznimno izraženi efekti ekonomije

obujma<sup>10</sup>. Iako se Porterov model odnosi na ekonomiju općenito, lako je primjenjiv kad je riječ o konkurentnosti države kao turističke destinacije. Tako se primjerice konkurentnost čimbenika proizvodnje u turizmu sagledava kroz stanje stručnosti i profesionalnosti kadra, usluga, kroz aktivnosti, očuvanosti prirodnih i kulturnih čimbenika. Uvjeti potražnje odnose se na stvaranje svijesti razdvojenosti domaćeg turizma koji počiva na željama, zahtjevima domicilnog stanovništva. Ponuda turističkih usluga, proizvoda tijekom cijele godine stvara dodatnu vrijednost destinaciji te je automatski čini konkurentnijom i zastupljenijom na turističkom tržištu.

Mjerenje destinacijske konkurentnosti vrši se putem *indeksa konkurentnosti turizma*<sup>11</sup>, a usmjeren je na mjerenje faktora i politika koje turistički sektor čine atraktivnim u zemlji.

### **Indeks se sastoji od 14 skupina indikatora konkurentnosti:**

1. Zakoni i regulativa,
2. Regulativa u svezi okoliša,
3. Sigurnosti, zdravlje i higijena,
4. Privatizacija,
5. Stupanj prioriteta turizma,
6. Zrakoplovna infrastruktura,
7. Kopnena i vodena transportna infrastruktura,
8. Turistička infrastruktura,
9. Informacijska infrastruktura,
10. Cjenovna konkurentnost turizma,
11. Ljudski resursi,
12. Percepcija nacionalnog turizma,
13. Prirodni i kulturni resursi<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Ekonomija obujma (*engl. economy of scale*) odnosi se na smanjenje dugoročnih prosječnih i graničnih troškova koji proizlaze iz povećanja veličine pogonske jedinice. Ekonomija obujma ili razmjera može biti unutarnja za organizaciju (smanjenje troškova zbog tehnoloških i upravljačkih čimbenika) ili vanjsko (smanjenje troškova zbog utjecaja tehnologije u industriju). ([www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com), 18.09.2017.)

<sup>11</sup> Indeks konkurentnosti turizma (*engl. Travel & Tourism Competitiveness Indeks – TTCI*) mjeri uspješnost pojedine zemlje u sektoru turizma i putovanja kroz četiri kategorije: podržavajuće okruženje, podržavajuće politike i uvjeti za turizam i putovanje, infrastrukturu te prirodna i kulturna bogatstva. Sastoji se od 14 stupova (poslovno okruženje, zaštita i sigurnosti, zdravlje i higijena, ljudski kapital i tržišta, ekološka održivost, infrastruktura zračnog prometa, kopnena i lučka infrastruktura, infrastruktura turističkih usluga, prirodni i kulturni resursi te poslovna putovanja). Prilikom analiziranja visine indeksa konkurentnosti turizma uzimaju se u obzir svi navedeni parametri. ([www.konkurentnost.hr](http://www.konkurentnost.hr), 18.09.2017.)

Navedeni indikatori podijeljeni su u tri osnovne skupine konkurentnosti turizma (Travel and Tourism competitiveness T&T, a odnose se na zakonodavstvo, poslovno okruženje i infrastruktura, ljudski, kulturni i prirodni resursi.)

### **3.2.3 Model konkurentnosti lokalne/regionalne destinacije**

Prema Petrić (2011.) za destinaciju lokalnog i regionalnog značenja **komparativne prednosti** su njena prirodna i naslijeđena dobra, atrakcije, dok su one **konkurentske prednosti** nove, izgrađene ili restrukturirane atrakcije, sadržaji, inovacije, jednom riječju predstavljaju dodanu vrijednost u području turističke infrastrukture, procesu upravljanja, korištenju i drugo.

*„Konkurentnost destinacije je sposobnost destinacije da osmisli dobra i usluge bolje od drugih destinacija u onim područjima koja su ključna za postizanje nezaboravnog turističkog iskustva. Da bi destinacija bila konkurentna, poduzeća unutar nje moraju se također ponašati konkurentno“.* Petrić (2011., str. 221.) Mikro, uže područno okruženje podrazumijeva sposobnost da se mjeri u svim ključnim područjima poslovanja, prati rast organizacije, rezultate, nadograđuje postojeće, upotrebljava znanja i vještine zaposlenih te da ih smatra ključnim u postizanju pozitivnih rezultata. Konkurentsko okruženje i sinergije poduzeća, točnije različitih dionika u destinaciji čini istu stabilnom u smislu nepostojanja prevelikih prepreka ulasku novog kapitala, malobrojne su zapreke i ograničenja pa se destinacija samo može još više razvijati, povoljniji su politički, demografski, tehnološki, ekološki te ekonomski uvjeti nego u makro okruženjima. Lokalne točnije regionalne destinacije lakše djeluju kao cjelina, mogu svoja znanja usmjeriti na aktivnosti koje su postavljene u danom trenutku, bilo da je riječ o projektu ili provedbi nekog novog proizvoda na tržište. U tome pripomaže činjenice kako na mikro lokaciji postoje naslijeđeni resursi koji se lako mogu povezivati u cjelinu te se samim time stvara atraktivnosti cjelokupne destinacije, pogotovo ako se tematski atrakcije povežu. Zasižno postojanje stvorenih resursa, kao što je infrastruktura, aktivnosti, zabava te podržavajući faktori kao kvaliteta usluge, ocjena posjetitelja, ljubaznost te gostoljubivost domicilnog stanovništva čini destinaciju pogodnom za konkurenciju. Mogućnost prijavljivanja niza projekata na natječaja te ostvarivanjem dodatnih državnih podrška u turizmu dodatni je faktor prilikom dobivanja na konkurentnosti.

---

<sup>12</sup> Petrić, L. (2011., str. 219/220.)

Prateći konkurentnost pratimo stanje kvalitete različitih aspekata destinacijskog sustava, što bi trebala biti osnovna zadaća destinacijske menadžment organizacije. Ista to može provoditi ako implementira model Integriranog upravljanja kvalitetom destinacije (IQM)<sup>13</sup>. Glavni cilj modela je kontinuirano zatvaranje desetaka (*engl. gap*) u poslovanju poduzeća kako bi se usluga ili proizvod isporučili krajnjem korisniku-turistu u skladu s njegovim očekivanjima. Nadalje, osim navedenih indeksa mjerenja konkurentnosti, istu je moguće mjeriti uz pomoć takozvanih QUALITEST-ova koje se također provode kroz niz faza, a to su definiranje područja destinacije, provođenje istraživanja o zadovoljstvu turista ponudom destinacije, razvoj indikatora percepcije uvjeta kvalitete<sup>14</sup>, razvoj indikatora upravljanja kvalitetom, provođenjem istraživanja o stanju i percepciji unutar turističkog sektora, razvoj indikatora rezultata, unutarnji monitoring rezultata te usporedba (benchmark) sa sličnim destinacijama.

Razvojem strategije konkurencije te nizom strateških modela mjerenja konkurentnosti te kvalitete unutar destinacije stvara se promicanje izvrsnosti i kvalitete koje Europska unija ističe kao ključne faktore za prepoznatljivost destinacije. Kako bi destinacija bila konkurentna i mogla parirati ostalim destinacijama unutar turističkog tržišta potrebno je da ista stavi najveći fokus na pronalazak educiranog ljudskog kadra te umrežavanju dionika. Ako se stvori pozitivna energija i radna atmosfera između dionika dovodi se do kreiranja novih proizvoda te se i poboljšanjem turističke ponude, automatski poboljšava turistička potražnja i potrošnja u destinaciji.

---

<sup>13</sup> Integrirani model upravljanja kvalitetom destinacije (*engl. integrated quality management, IQM*) podrazumijeva podjednako zadovoljenje potreba posjetitelja, lokalnog stanovništva i svih uključenih u turistički sektor. Europska komisija integrirano upravljanje kvalitetom definira kao sustavan napor za unutarnjom i vanjskom kvalitetom, to jest ekonomskim napretkom u kratkoročnom i lokalnim razvojem u dugoročnom smislu.

([www.issuu.com/kvaliteta.net/docs/cetinski\\_v\\_rad](http://www.issuu.com/kvaliteta.net/docs/cetinski_v_rad), 18.09.2017.)

<sup>14</sup> Indikatora percepcije uvjeta kvalitete (*engl. quality perception condition indicators*) predstavlja ulaznu točku za upravljanje kvalitetom određene destinacije te razinu zadovoljstva koju su turisti i domicilno stanovništvo odjetili prilikom boravka unutar destinacije. Određuje se s različitih aspekata prema kvaliteti odredišta te sadržajima destinacije. *OPCI* se dobiva putem ankete o zadovoljstvu turista i ankete o turističkoj industriji te se temelji na subjektivnom mišljenju.

([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), 18.09.2017. )

## Prikaz 7. Porterov dijament konkurentnosti



Izvor: Petrić, 2011., str. 144.

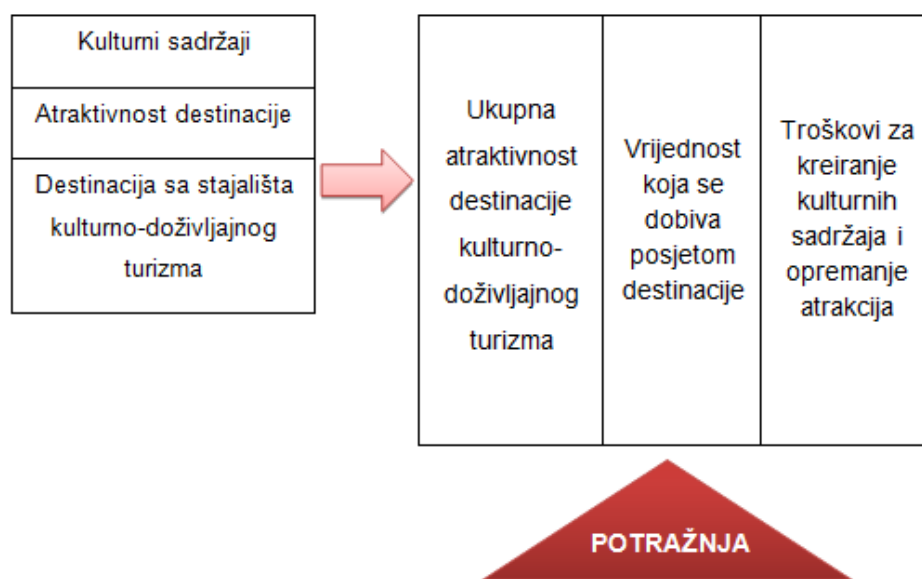
*„Osnovni cilj analize konkurencije je utvrditi položaj turističke ponude destinacije u odnosu na ponudu konkurenata, kroz viđenje turista koji predstavljaju ciljna tržišta.“*  
Petrić (2011., str. 146.)

Analiziranje konkurentnosti na turističkom tržištu provodi se kroz strategiju konkurencije te analizu. Strategija je objašnjena nastavno u prethodnom poglavlju, dok analiza konkurencije podrazumijeva komparativnu analizu svih relevantnih faktora turističke ponude kao što su prirodni turistički resursi, kulturni i povijesni resursi (povijesni spomenici, muzeji, tradicijska događanja), infrastruktura, komunikacijsko-transportna sredstva, rekreacijski, smještajni te ugostiteljski sadržaji i drugo. Unutar analize konkurencije uzima se u obzir i tržišno okruženje koje uvijek prati trendove i promjene te stvara mogućnosti prilagodbe. Fleksibilnost te mogućnost prilagodbe karakteriziraju turističko tržište koje uvijek mora biti otvoreno prema novitetima i mogućnim promjenama.

Turizam lokalne zajednice, vrijednosna perspektiva, napredak i razvoj, razvoj zajednice, očuvanje, konzervacija iskorištavanja, kvaliteta života kao i održivi razvoj turizma utječu na stavove, pripadnike lokalne zajednice.

Kako bi turistička destinacija bila konkurentna jedinici mora postojati početna inicijativa od domicilnog stanovništva, kroz istraživanje tržišta i djelatnosti na određenom području dolazi se do potencijalnih dionika, zaključaka te se stvara turistička politika, interesi za razvitak djelatnosti te obogaćivanje gospodarskog sektora unutar države. Na to sve utječu različiti resursi, poput prirodnih ili kulturnih kao i ekološki sustav te sama održivost destinacije.

Prikaz 8. Struktura modela konkurentnosti kulturno-doživljajne destinacije



Izvor: Autorica rada prema Ivandić, Marušić i Horak (2011., str. 160.)

Održivost destinacije moguća je kroz umreženo djelovanje svih dionika. Struktura modela konkurentnosti kulturno-doživljajne destinacije (prikaz 8.) prikazuje kako kulturni sadržaji, atraktivnost destinacije dovodi do ukupne atraktivnosti destinacije, stvaraju vrijednost koja se dobiva posjetom destinacije te kreiraju se troškovi kulturnih sadržaja i opremanja atrakcija. Sve navedeno u direktnom je odnosu s potražnjom koje diktira turističko tržište.

### 3.3 Važnost strategije komuniciranja unutar destinacije

Informacijsko društvo u kojem živimo vrijeme je naglih i ubrzanih promjena. Kreativne vizualne komunikacijske strategije i poruke omogućuju nove informacijske, komunikacijske i digitalne tehnologije. Svakodnevna uporaba vizualnih komunikacija u strategiji komunikacijskog menadžmenta postoji u sferi javnosti i globalne medijske industrije, osnovno kreativno komunikativno izražajno sredstvo za profesionalno javno djelovanje na području komunikacijskog planiranja, vođenja i strateškog upravljanja informacijama Plenković (2016.).

Strategija komunikacije sastoji se od individualnih faza, od pokretačke ideje do tržišne implementacije. Koordinacijski zahtjevi koji se javljaju, zbog ispunjavanja komunikacijskih ciljeva, odnose se na komunikacijske instrumenta i sadržaj kako bi se razumno ista izvršila prema ciljanim skupinama. Pfeffermann i Gould (2017.)

S ciljem pružanja integracije te sjedinjenja pojedinih komunikacijskih komponenti, strateški koncept zahtjeva poticanje i koordinaciju komunikacijskih programa koje provode dionici zaduženi za taj dio posla unutar destinacije. To su najčešće marketinške agencija koje su dio destinacijske menadžment organizacije. Strategija se mora provoditi postepeno, kroz faze te inovativno.

Prilikom plasiranja novog turističkog proizvoda na tržište, potrebno je putem strategije komuniciranja stvoriti poveznicu između novog proizvoda, lokalnog stanovništva te budućih, potencijalnih turista. Društvene mreže danas predstavljaju jedno od najsnažnijih modela vršenja komunikacije s ciljanim skupinama. Kreativne vizualne poruke poput reklama, spotova, web stranica, brendova, ali i aplikacije kao što je Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Instagram komunikativno utječu na primatelja vizualne poruke. Prema Plenković (2016.) strateški komunikacijski menadžment intenzivno studijski proučava kreativnu moć vizualnih poruka i njihov utjecaj u sferi javnog komunikativnog djelovanja.

Prema Pfeffermann i Gould (2017.) **postoje tri fundamentalne osnovne komponente (*core components*) koje garantiraju integraciju komunikacijskog sadržaja:**

- a) **Strateško pozicioniranje inovacija** odnosi se na postizanje željene slike koju destinacija želi postići ostvariti kroz definiranje onih proizvoda koji se žele istaknuti te promovirati kao glavni unutar destinacije. Strateško pozicioniranje zahtjeva mapiranje svih komunikacijskih mjera te ciljeva;
- b) **Glavni elementi inovativne komunikacije** – diferencirani turistički proizvodi, različite usluge i atrakcije, mogućnost spajanja niza dionika dovodi do mogućnosti stvaranja inovativne komunikacije. Turisti žele atraktivno komuniciranje, određene zadatke kroz nagradne igre, kreativnost te teže vizualizaciji brenda kao i cjelokupne destinacije. Upravo zbog toga je potrebno stvoriti nešto što će destinaciju razlikovati od ostalih.
- c) **Dizajniranje niti vodilja za svakodnevno poslovanje** – dionici moraju međusobno komunicirati kako bi se razvila komunikacija prema van. Stvaranje svakodnevnih smjernica koje pomažu prilikom kreiranja sadržaja koji će se kasnije prikazati široj javnosti putem nekog medija, najčešće društvenih mreža koje su danas glavno sredstvo komunikacije s različitim ciljanim skupinama turista.

## Prikaz 9. Glavne komponente integrirane inovativne komunikacijske strategije



Izvor: Prema Pfeffermann i Gould (2017., str. 221.), prilagođeno potrebama rada



## 4 STVARANJE INOVATIVNE I ZAOKRUŽENE TURISTIČKE PONUDE

*„Analizom istraživanja turističkog tržišta utvrđene su relacije oblikovanja kulturnih resursa, nastanak turističkog proizvoda te proces u kojem kulturno nasljeđe postaje marka. Ovim se pokazuje kako nije dovoljno samo turistima ponuditi razgledavanje kulturno-povijesnih znamenitosti, muzeja, galerija i ostalih resursa.“* Dadić (2000., str. 202.)

Prilikom analize lokalnih vrijednosti i autohtone ponude potrebno je usmjeriti fokus na sljedeće:

1. Moguća područja interesa
2. Turistički doživljaj
3. Pozitivne ishode

Prema Gutić, Gutić-Martinčić i Šepak (2015.) na značenje turističkog tržišta svakodnevno utječe informatička revolucija koja je postala jedna od najmoćnijih snaga suvremenog društva i čovjeka. Informatika je svijet učinila dostupnim u svakom trenutku. Turističko tržište postaje nešto novo, drugačije, dostupno svakodnevno u bilo kojem trenutku. *„Turistima se ne treba više pokušavati „otkriti“ neotkriveno, jer je to irealno, već im omogućiti da već viđeno i doživljeno dožive na sasvim novi način jer turistička destinacija prestaje biti odredište fizičkih atributa ustupajući mjesto mentalnom pozicioniranju osobnog proživljavanja i sudjelovanja u kreiranju prostora i vremena.“* Gutić, Gutić-Martinčić i Šepak (2015., str. 14.)

Posjetitelji destinacije, turisti žele nešto novo, neistraženo, ali ujedno traže osjećaj pripadnosti. Taj dio može pružiti domicilno stanovništvo koje najbolje poznaje svoju destinaciju. Prilikom istraživanja turističkog tržišta, bilo da se radi o kratkoročnom, što je najčešće slučaj, ili dugoročnom istraživanju isti treba biti usmjeren na pružanje najkvalitetnije i upotpunjene usluge, temeljiti se na kreiranju sadržaja, ciljeva i koncepcije destinacije. Istraživanjem turističkog tržišta dolazi se do spoznaja o stvaranju zadovoljstva te donošenju pravilnih odluka vezanih za ustrojstvo unutar destinacije, ali i upoznavanje eksterne okoline koja neposredno utječe na razvoj iste. Osnovi aspekti koji predstavljaju vrijednosti prilikom istraživanja turističkog tržišta odnose se na postavljanje vizije, ciljeva, tržišnih mogućnosti, odabiru tržišnih

segmenata, pozicioniranje na turističkom tržištu, izboru ciljanih tržišta, upravljanju okruženjem, planiranju i realizaciji aktivnosti te na kraju kontrola, praćenje i procjena postignutih rezultata. Gutić, Gutić-Martinčić i Šepak (2015.)

Nadalje, potreba zbog koje se vrši istraživanje turističkog tržišta prilikom donošenja svih temeljnih odluka unutar turističke organizacije moguće se sagledati tako da je potrebno određeno vrijeme za donijeti odluke, moraju se pronaći dostupni podaci i informacije koji se u tijeku istraživanja analiziraju te prilagođavaju primjenu unutar određene destinacije, istaknuti troškove istraživanja, koji eventualni rizici postoje prilikom donošenja odluka, koja je vjerodostojnost odluka, ciljevi organizacije te koje smo vrijedne informacije dobili istraživanjem. Početno istraživanje najčešće započinje internetskim pretraživanjem određenih podataka, pošto tehnologija tako nešto dopušta. Strateške i operativne odluke donose menadžeri koji preuzimaju rizik odluka na sebe, dok se troškovi istraživanja turističkog tržišta treba predviđati prema vrstama, mjestima i nositeljima troškova, a obavezno je potrebno definirati odgovornost za troškove te precizirati modele upravljanja istima.

Prema Petrić (2011.) prilikom analiziranja tržišnog okruženja sistematično prikupljanje i spoznaja različitih informacija o načinu putovanja u destinaciju, boravka unutar iste, posjeta izvan ili unutar sezone, iz kojeg geografskog područja su turisti, koji su njihovi razlozi dolaska unutar destinacije, duljina boravka, turistička potrošnja kao i korištenje resursa smještaja, atrakcija i manifestacija od iznimne je važnosti zbog kreiranja slike o načinu postupanja prema svima navedenim aspektima.

#### **4.1 Određivanje analize postojećeg stanja**

Istraživanje tržišta vrši se između ostalog zbog analize postojećeg stanja, to jest analiza okruženja unutar destinacije. Prema Petrić (2011.) analiza stanja vrši se u okviru strateškog razvojnog planiranja destinacije, a sastoji se od nekoliko niza koraka:

1. Korak – analiza okruženja (makroekonomskog, političkog, tehnološkog, ekološkog) i trendova
2. Korak
  - Analiza razvojnih resursa
  - Analiza aktivnosti
  - Analiza tržišta

- Analiza konkurencije
- 3. Korak – SWOT analiza turističkog sustava

Nakon navedenih koraka, slijedi definiranje misije i vizije te strateških ciljeva kao i izbor strategija s kojima će se nastupati na turističkom tržištu. Koraci su:

- a) Sintetiziranje provedenih istraživanja i izrada izjave o aktualnom stanju
- b) Izrada izjave o budućem – poželjnom stanju (vizija)
- c) Definiranje strateških razvojnih ciljeva
- d) Odabir strategija (alternativnih putova) za postizanje razvojnih ciljeva

Zatim slijedi izrada plana gdje se:

- a) Opisuje program, akcije, nositelji i izvor sredstava
- b) Izrađuje prednacrt plana
- c) Konačan planski dokument

Ujedno vrši se implementacija plana, a uz strateško određuje se i operativno planiranje koje je popraćeno monitoringom i nadgledanjem učinjenog. Destinacija se može planirati s različitih aspekata, osim općeg razvojnog planiranja najčešće spominjano marketinškog planiranja. Budući da se turistička destinacija, kao kompleksan fenomen, percipira kao sustav, tržište, proizvod i skup usluga onda je sasvim logično da se njezin razvoj mora promišljati cjelovito, umrežavajući razvojne i marketinške čimbenike. Analizom turističko tržište te istraživanjem istoga postavlja se za glavni cilj mogućnost sjedinjenja različitih faktora u svrhu stvaranja prepoznatljive destinacije.

Kroz kvalitetno okruženje stvara se pozitivna atmosfera unutar turističke destinacije, stvara se snažan destinacijski brend te očvrsnuta mreža dionika. To dovodi do zadovoljnih krajnjih korisnika te dodaje na vrijednosti dionicima. Uključenost dionika u izgradnju i kreiranje različitih faza provedbe projekata, programa te aktivnosti unutar turističke destinacije, implementacija, kontrola potrebni su kako bi se stvorilo kvalitetno i sigurno okruženje u destinaciji. Međutim, dionici mogu naići na niz problema koji ih sprječavaju u realizaciji zadanih aktivnosti. Najčešće je to nedostatak novčanih sredstava, vremena ili određenih resursa koji doprinose destinacijskom menadžmentu. Isto tako, problematika se može pojaviti ako određeni dionici počinju djelovati zasebno te nisu u potpunosti integrirani s ostalima. Svakako, kao jedan od najbitnijih dionika uvijek se ističe lokalna zajednica, koja ima dvojaku ulogu kad je

riječ o kreiranju te organizaciju destinacije. Želje, mišljenja te prijedlozi dati od strane lokalne zajednice trebaju se uvažavati pažljivo. Sve ideje potrebno je iskoristiti najbolje moguće potičući manifestacije, programe, edukacije zbog motiviranja domicilnog stanovništva u sudjelovanju kad je riječ o kreiranju destinacije. Oni su ti koji moraju biti ambasadori destinacije i predstaviti je široj publici, turistima Wang i Pizam (2011.).

Kreirano okruženje, koje bi trebalo biti stabilno, pomaže dionicima kad je riječ o provođenju njihovih zadataka, uloga i odgovornostima prema ostalima. Nadalje, učestala komunikacija stvara podlogu za poboljšanjem udruživanja u turističkoj industriji. Analiza situacije, odnosno stanja odnosi se na takozvanu SWOT analizu<sup>15</sup> u kojoj je destinacijskoj turističkoj organizaciji zadatak da ustanovi koji su unutarnji resursi, odnosno snage i slabosti destinacije u njezinom razvojnom smislu, te prijetnje i prilike iz okruženja koje se mogu pozitivno ili negativno odraziti na njezinu uspješnost na turističkom tržištu. Kako bi se došlo do tih spoznaja potrebno je istražiti okolinu u okruženju, saznati situaciju na tržištu, pogotovo sliku aktualnih konkurenata i njihovih mogućnosti te atrakcijske i razvojne resurse kojima raspolaže. Petrić (2011.)

Unutar analize stanja, najpoznatija je analiza okruženja koja definira u kakvom okruženju funkcioniraju turističke organizacije unutar destinacije. U tom smislu moraju se utvrditi relevantni trendovi i njihove implikacije na destinaciju i turističke poslovne jedinice. Glavni cilj je utvrđivanje prijetnji i prilika iz okruženja koje utječu na destinaciju. Prema Petrić (2011.) okruženje se definira kroz tri komponente:

- **Makro okruženje:** sastoji se od onih snaga koje kreiraju mogućnosti i nameću prijetnje turističkim poduzećima u destinaciji. To su najčešće društveni, politički, tehnološki, ekonomski, demografski i ekološki faktori;
- **Konkurentsko okruženje:** sastoji se od onih dobavljača turističkih usluga koji konkuriraju za iste kupce na ciljnim tržištima kao posebne organizacije u destinaciji;

---

15 SWOT analiza predstavlja strateški alat pomoću kojeg se utvrđuju snage/slabosti te prilike/prijetnje zbog određivanja mogućnosti/poteškoća u postizanju željenih ciljeva. Najkorištenija te najjednostavnija metoda procjene analize postojećeg stanja unutar destinacije. Sastavnice alata su analiza vlastitih snaga i slabosti te određivanje prilika i prijetnji iz okruženja.

([www.portalalfa.com/vu/swot.ppt](http://www.portalalfa.com/vu/swot.ppt), 18.09.2017.)

- **Tržišno okruženje:** podrazumijeva aktualne i potencijalne turiste čiji su stavovi, potrebe i motivi presudni u odabiru strategija i ciljeva razvoja destinacije.

## 4.2 Istraživanje kulturnog turizma

Kroz racionalno provođenje održivog turizma, stvaraju se različiti benefiti, koristi unutar kulturnog turizma. Kulturni turizam potiče lokalnu zajednicu te omogućava priliku za bolje razumijevanje i komuniciranje između različitih vrsta dionika. Održivost turizma pokazuje te čini svaku vrstu turističkih aktivnosti kvalitetnijom. Swarbrooke (2000.) Prilikom istraživanja kulturnog turističkog tržišta potrebno je uzeti u obzir niz aspekata koji su ključni za spoznaju konkurentnih činjenica. Istraživati tržište u cijelosti odnosi se na određivanje koji su tržišni potencijali, učešća, prodajni napori te predviđanje prodaje bilo da je riječ o konkretnom turističkom proizvodu ili usluzi ili nizu povezanih činitelja turističke ponude. Nadalje, potrebno je odrediti i istražiti potrebu za proizvodima temeljeno na ciljanim skupinama koje će koristiti iste, unaprijediti prodaju, oglašavanje, publicitet kao i osobnu prodaju. Istraživanje kanala distribucije, lokacije, cijena dovodi do zaključaka i spoznaja koje kasnije pomažu u izradi turističkih projekata ili usluga i proizvoda. Gutić, Gutić-Martinčić i Šepak (2015.) Kulturni turizam te njegove različite metode potiču razvoj turistički kretanja. *„Zahvaljujući globalnom, integriranom pristupu u kojem priroda susreće kulturu, prošlost susreće sadašnjost, monumentalnu i pokretnu baštinu zadovoljava nematerijalnu, zaštitu kulturne baštine, kao izraz življenja kulture, pridonosi razvoju društva i izgradnji mira. Na temelju svoje raznovrsnih izvora i različitih utjecaja koji su ga oblikovali kroz povijest, kulturne baštine ima različite opipljive i nematerijalne oblike, od kojih su sve od neprocjenjive vrijednosti za kulturu raznolikost kao izvor bližnje i kreativnosti“*<sup>16</sup>

Uzimajući u obzir klasifikaciju kulturnog turizma, Ujedinjeni narodi obrazovna, znanstvena i kulturna organizacija (UNESCO) razlikuje različite vrste baštinu kao što su monumentalna, pokretna, nematerijalna i svjetska baština. Ako uzmemo u obzir oblike baštine i baštinskog turizma možemo razlikovati između materijala (graditeljska baština, arhitektonska nalazišta, svjetska baština, nacionalni i nacionalni gradovi povijesnih spomenika) i nematerijalne baštine (književnost, umjetnost, folklor)

<sup>16</sup> [www.unesco.org/en/cultural-diversity/heritage](http://www.unesco.org/en/cultural-diversity/heritage), 15.11.2017.

i kulturne baštine poput muzeja, zbirki, knjižnica, kazališta, mjesta događaja i uspomena povezano s povijesnim osobama. Kulturni turizam prilično je novi fenomen s jedne strane u vezi s kulturnim turizmom, ali s druge strane, njegovi putovi mogu se pratiti u antičko doba ljudske povijesti. Zbog suvremenih trendova turizma svoj zahtjev je ubrzano porastao od devedesetih godina, ali osobito u 21. stoljeću.<sup>17</sup>

Slijedi par primjera dobre prakse, uspješnih projekata koji su potaknuli razvoj destinacija u smislu kulturno-doživljajnog turizma.

**Rabska fjera**, prvi i najveći srednjovjekovni ljetni festival u Hrvatskoj temelji se na tradiciji započetoj davne 1364. godine kad je rapsko gradsko vijeće odlučilo odati počast kralju Ljudevitu Velikom koji je Rab oslobodio mletačke vlasti. Taj se dan posvećuje i sv. Kristoforu, svecu zaštitniku grada Raba. Fjera je u prošlosti trajala 14 dana, kad je stanovništvo otoka slavilo moć sveca kojemu se pripisuje zasluga za spašavanje grada od uništenja. Iako je ovo manifestacija sezonskog karaktera, cijeli grad živi te se vraća u prošlosti. Mali obrtničke trgovine i zanatske radionice izlaze na gradske ulice, nudeći posjetiteljima jedinstvenu priliku da na licu mjesta vide kako se na tradicionalni način izrađuje pojas za hlače, ukrasi za kosu od cvijeća, mirisne pomade, baš kako se to radilo i u srednjem vijeku. Uz glazbu, ples i pjesmu, na trgu održava se centralna manifestacija, a to je predstavljanje tradicionalne „Rapske viteške igre“ kao svečanu paradu u nadmetanju u strijeljanju samostrelom Udruge rapskih samostreličara.<sup>18</sup>

**Advent u Zagrebu** traje već treći godinu zaredom, a iza sebe ima dvije nagrade za Best Christmas Market 2016./2017. godina te Best in Europe 2017. Ovakvi pokazatelji zaista znače puno, jer se time dokazuje kako se ponuda poklopila s potražnjom na turističkom tržištu te kako se ostvarila sinergija između niza dionika koji su organizirali advent. Povezanost lokacija, blizina emitivnih tržišta te gastro ponuda zajedno s oživljavanjem niza atrakcija što kulturnih što onih turističkih podigle su zimsku ponudu Hrvatske te napravile odmak od klasične sezonalnosti. Advent na Zrinjevcu, Europskom trgu, otvaranje Vile Prekrižje za posjetitelje, fuliranje na Strossmajerovom trgu, advent u tunelu Grič, Klovićevim dvorima te niz događanja za obitelji s djecom, ali i parove te individualne zaista se pokazuje kao kvalitetan primjer kako se može oživjeti cijeli grad. Takvim načinom umrežavanja stvara se dodatna

<sup>17</sup> [www.cdn.intechopen.com/pdfs/35715.pdf](http://www.cdn.intechopen.com/pdfs/35715.pdf), 15.11.2017.

<sup>18</sup> [www.rab-visit.com/hr](http://www.rab-visit.com/hr), 9.12.2017.

vrijednost grada kao turističke destinacije, a dok se cijeli *storytelling* koji se stvara oko svakog ukrašenog objekta ili pozicije u gradu pretvara u *living city* maniru.<sup>19</sup>

**Tajne Griča**, storytelling u pravom smislu te riječi. Tajne Griče predstavljaju interaktivnu kazališnu noćnu turu namijenjenu posjetiteljima i građanima Zagreba koji žele upoznati povijesnu i tajnovitu stranu glavnog grada Hrvatske. Posjetitelji aktivno sudjeluju u različitim igranim događajima iz povijesti Zagreba. Obilazak je temeljen na povijesnim činjenicama. Noćna tura posebna je zbog večernjeg termina te kostimiranim povijesnih i fikcionalnih likova koji na slikovit i interaktivan način predstavljaju povijest, kulturu, te time stvaraju novi kulturno-doživljajni aspekt turizma. Jedinstveni projekt što se tiče kontinentalne Hrvatske koji je dobio mnoštvo nagradama poput *Croatian business tourism 2012.* – nagrada za najbolji marketinški program hrvatskog poslovnog turizma; *Hrvatska turistička zajednica „Doživi Hrvatsku - Experience Croatia 2013.* – priznanje u kategoriji Kulturni itinerer 2013. i drugo. Odličan primjer približavanja povijesne, kulturne tematike na drugačiji način.<sup>20</sup>

**Culinary tourism as cultural experience, City of Caceres, Španjolska** – u posljednje vrijeme turizam je počeo prepoznavati važnu snagu privlačenja prehrambenih proizvoda. Pojedine domaće, lokalne kuhinje početak su kreiranja gastro tura, putnih paketa te tematskih podloga koji u prvi plan stavljaju lokalne proizvode te time pridaju pozornost poticanju domicilnog stanovništva za sudjelovanjem u nizu aktivnosti koje se odvijaju unutar lokalne zajednice. Hrana se smatra elementom lokalne kulture, navike i tradicije. Kultura određuje i oblikuje kulinarsku povijest, tako se tradicionalna jela i lokalna hrana pretvaraju u nove turističke proizvode i čine motivacijski element putovanja. Istraživanje koje je provedeno u Caceresu, Španjolskoj uvidio je kako je poveznica između gastronomije i kulture sve važnija u razviju kulturno turizma. Ista doprinosi upravljanju i marketingu urbanih turističkih odredišta s jasnim kulturnim, ali i turističkim saznanjima. Jedan jako zanimljiv način stvaranja poveznice između lokalne tradicijske gastronomije kao *pull* faktor za dolazak u destinaciju. Mogollon, (2015.)

<sup>19</sup> [www.adventzagreb.com](http://www.adventzagreb.com), 10.12.2017.

<sup>20</sup> [www.tajnegrica.hr](http://www.tajnegrica.hr), 10.12.2017.

## 5 PROJEKT KulTourSpirit – IZAZOVI INOVATIVNOSTI I ZAJEDNIČKO DJELOVANJE DIONIKA

Ovaj dio rada odnosi se na preliminarnu fazu istraživačkog projekta KulTourSpirit<sup>21</sup>, a usredotočilo se na analizu različitih oblika i metoda za uključivanje dionika, uvođenje novih, inovativnih modela zbog kreiranja i zaokruživanja turističke ponude destinacije. Istraživanje se temelji na prethodnom analiziranju teorijskih postavki, ali i direktnom sudjelovanju u provedbi projektnih aktivnosti KulTourSpirit-a. Postojeće pretpostavke te strategije razvoja destinacije omogućit će provedbu projekta te implementaciju istoga unutar turističke ponude destinacije. Poticanje razvoja kulturnog turizma za lokalno i regionalno područje označava sve veću potrebu za javno-privatnim partnerstvima, a to dovodi do umrežavanje destinacije, što se pokazalo odličnim za stvaranje jedinstvenog turističkog događaja temeljenog na kulturno-doživljajnom iskustvu.

Putem projekta vrši se grupa aktivnosti A, a to je priprema Integriranog razvoja programa temeljenog na obnovi kulturne baštine. Prema prijavnom obrascu B projekt se vodio smjernicama Istra Inspirita, koji već šest godina umrežava i razvija kulturno-turističku ponudu Istre baveći se razvojem danas sve popularnijeg kulturno, doživljajnog turizma. Ovim projektom obuhvatit će se nedovoljno valorizirani zaštićeni objekti kulturno-povijesne baštine središnje Istre s naglaskom na poticanje razvoja unutrašnjeg dijela istarskog poluotoka. Za valorizaciju su osmišljeni jedinstveni, integrirani programi upravljanja pod krovnim brendom Istra Inspirit, a vodeći se konceptom inovativnog turističkog proizvoda „prenošenja priča“ – *storytelling* te oživljavanje povijesti dolazi se do cilja razvoja turističke ponude za svih 365 dana u godini.

Udruga Istra Inspirit, pokretač projekta, djeluje po „*Quadrohelix*“ modelu upravljanja, što znači da u svoje razvojne projekte uključuje javni sektor (Istarska županija, TZ

---

<sup>21</sup> Projekt KulTourSpirit umrežava te potiče razvoj revitalizacije kulturne baštine putem Inspirit iskustva. Projekt je temelj za pripremu i provedbu integriranih razvojnih programa koji se temelje na obnovi kulturne baštine. Prijavitelj je Grad Pazin, a inicijatori projekta Udruga Istra Inspirit koja je putem svojih doživljaja te oživljavanjem istarskih mitova i legendi pridonijela poticanju razvoja projekta. Projekt je financiran od strane Europske Unije putem Operativnog programa Konkurentnosti i kohezije 2014.-2020., a ukupna vrijednost iznosi 6.879.662,50 kn, dok je gotovo 85% sufinancirano putem bespovratnih sredstava europskih fondova, točnije 5.503.730,00 kn. Projektni partneri su Istarska županija, grad Buzet, općina Kanfanar, općina Svetvinčenat te Udruga Istra Inspirit.



Istarske županije), privatni sektor (Istarska razvojna turistička agencija - IRTA), organizacije civilnog društva (Udruga Istra Inspirit) i akademski sektor (Sveučilište Jurja Dobrile u Puli). Udruga se financira uglavnom od donacija i sponzorstava te putem različitih natječaja koji se dotiču djelovanja u kulturno-turističkom sektoru, dok nešto manje novčane sigurnosti vrši kroz vlastitu djelatnost. Udruga provodi organizaciju doživljaja, te osmišljavanje i kreiranje programa uprizorenih mitova i legendi Istre na autentičnim lokacijama diljem poluotoka. Projekt KulTourSpirit, točnije faza A u kojoj se priprema dokumentacija trajat će do lipnja 2016. Godine.

Doživljaje koje nudi Istra Inspirit ubrajamo u kategoriju inovativnog kulturnog turizma uz mnoštvo doživljajnih trenutaka koji su vezani za autentičnu lokaciju mitova i legendi poluotoka Istre. Upravo zbog **elementa inovativnosti koji je vezan za ovaj projekt nije moguće u potpunosti govoriti o klasičnim turističkim uslugama koje se pružaju najčešće uz masovni turizam**. Sve više turista teži osobnim iskustvima, usvajanju novih znanja, informacija, zabave, ali i ostvarivanja kontakta s lokalnom zajednicom koju su izabrali kao potencijalnu turističku destinaciju za svoj odmor. Potrebno je razviti kvalitetu te dovoljno diferenciran turistički proizvod kako bi se posjetitelji osjećali prihvaćeno, postali dio destinacije te kroz svoje potrebe i želje omogućili kreiranje turističke ponude. Inovativnost Istra Inspirita proizlazi iz pružanja tematskih doživljaja kroz kazališno, glazbeno-scenski performans s dijelovima tradicijske gastronomske ponude. Upravo na ovim činjenicama leži projekt KulTourSpirit.

Povezivanje kulture, kroz inspirirajuće priče, doživljaje te popratne multimedijalne elemente u jedinstvenu kulturno-turističku ponudu gradova i općina središnje Istre.

Početna faza sastoji se od izrade potrebne dokumentacije kako bi se projekt mogao realizirati u budućnost. Gradovi, općine kao i Istarska županija te Udruga Istra Inspirit uključeni su u projekt kojem je cilj revitalizacija kulturne baštine putem Inspirit iskustva. Odmaka od klasične turističke ponude dovodi do pružanja kulturnih doživljaja turistima, a upravo na tome se bazira cjelokupni projekt. KulTourSpirit teži obnovi i revitalizacije kulturne baštine koja trenutno nije u stanju pružanja kvalitetnog sadržaja za ostvarivanje konkurentne turističke ponude destinacija. Valoriziranjem kulturne baštine, razvijanjem različitih tematskih ruta, povezivanjem na višoj razini svakako bi se pridonijelo razvoju središnje Istre kao i cijele županije.

Realizacijom projekta obnovili bi se brojni lokaliteti, uveli bi se novi tehnološki te komunikacijski trendovi koji potiču inovativnost ponude te omogućilo turistima da mogu birati između različitih zanimljivih sadržaja, usluga te druženja s domicilnim stanovništvom kroz razvitak kulturnog turizma središnje Istre.

Jedan od dobrih primjera inovativnosti, točnije primjena modela inovativnosti u turističkom sektoru, odnosi se na sljedeće komponente pogodne za provedbu kroz projektne aktivnosti:

- ◆ Human touch – uključivanje lokalnog stanovništva u kreiranje storytelling priča, educiranje storytellera, približavanje destinacije turistima, kreiranje novog iskustva;
- ◆ Artificial intelligence – audio, vizualno mapiranje lokaliteta, uvođenje 4D soba u kojim bi koza (logotip KulTourSpirita) bila pripovjedač te vodila posjetitelje kroz priče na pojedinim lokalitetima;
- ◆ Day tours – povezivanje sadržaja u svrhu osmišljavanja dnevnih tura po pojedinim lokalitetima uključenim na projekt, umrežavanje destinacija;
- ◆ Dining out – kreiranje gastro centra u kojem bi se posluživala tradicionalna jela istarske kuhinje te bi kostimirani konobari pričali priče o pojedinom lokalitetu.

## **5.1 Kreiranje inovativne turističke ponude kao podloge za razvoj destinacije**

Istra je najveći poluotok Jadrana i nalazi se u sjeveroistočnom dijelu jadranskog mora. Ima povoljan geografski položaj i povezuje Srednju Europu s Mediteranom. Istra je najzapadnija županija Republike Hrvatske i teritorijalno je organizirana na 41 jedinicu lokalne samouprave, odnosno na 10 gradova i 31 općinu sa sjedištem u Pazinu. Istarska županija (IŽ) ima prirodne predispozicije, ljudske resurse i tradiciju koji je čine vrlo atraktivnim prostorom kako za obitavanje, tako i za razvoj i uspješno bavljenje brojnim djelatnostima – od poljoprivrede, stočarstva, ribarstva, marikulture, preko brodogradnje i industrijske proizvodnje nemetalnih proizvoda, sve do turizma. Kao pokazatelj ekonomskog rasta i razvijenosti određenog područja koristi se indeks razvijenosti prema kojemu se jedinice lokalne samouprave razvrstavaju u skupine (Odluka o razvrstavanju jedinica lokalne, područne i regionalne samouprave prema stupnju razvijenosti NN 158/13), a na temelju članka 24. Zakona o regionalnom razvoju Republike Hrvatske (NN 153/09). Prema navedenim propisima Istarska

županija pripada IV. skupini, s vrijednosti indeksa razvijenosti većoj od 125% prosjeka za Republiku Hrvatsku (Prijavni obrazac B – KulTourSpirit)

Nadalje, kroz ovaj integrirani projekt u kontekstu analize problema i vezanih potreba istaknuti će se pojedini partneri unutar projekta te određeni ciljevi i revitalizacija pojedinih objekata:

<p style="text-align: center;"><b>Grad Buzet</b></p>	<p>U sklopu programa uredila bi se Palača Moretti tako da obuhvaća „Centar starih zanata“, edukativno-interpretacijski-izložbeni centar koji prikazuje stare zanate koji su bili u funkciji na prijelazu 19. u 20. stoljeće u buzetskoj starogradskoj jezgri, Karolinina kuća, koja bi postala „Karolinina kuća ljekovitog bilja“ u kojoj je smještena stara gradska apoteka (muzejski inventar).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Općina Svetvinčenat</b></p>	<p>Kroz aktivnosti programa uredila i se kulturno-povijesna cjelina Svetvinčenta i Gradska loža, renesansni trg ispred lože, kaštel Morosini-Grimani.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Općina Kanfanar</b></p>	<p>Uređivanje srednjovjekovnih ruševina u Dvigradu. Lokalitet trenutno nije u punoj funkciji te je potrebno uređenje prije svega tako da se osigura njegov lakši obilazak, sigurnost posjetitelja te da se može iskoristiti za različite manifestacije, kao što je Istra Inspirit doživljaj – „<i>Morganovo blago</i>“ koji se svake godine održava na toj lokaciji u ovom segmentu programa stavio bi se veći naglasak na razvoj „arheološkog turizma“.</p>

## Grad Pazin

Plan je kreirati novi sadržaj za Pazinski kaštel. U okviru predloženog Integriranog programa revitalizirala bi se i kulturno-povijesna cjelina grada Pazina te obnovio 45-metarski zvonik star 305 godina.

Očekivani rezultati ulaganja u kulturnu baštinu kroz program KulTourSpirit jesu sljedeći:

- ◆ smanjenje sezonalnosti (vid kulturnog turizma koji se promovira kroz Integrirani program nije nužno vezan za ljetne mjesecе te morsku obalu)
- ◆ jačanje privatnih inicijativa i malih poduzetnika kroz razvoj kreativne turističke ponude koja će se naslanjati na ulaganja ne toliko velikih financijskih projekata, ali je zato nužna kreativnosti lokalnih stanovnika koji formiraju ponudu destinacije te time izravno otvaraju radna mjesta
- ◆ povećanje potrošnje u destinaciji (turisti će kupovati autohtone namirnice i suvenire)
- ◆ obnovom navedenih lokaliteta stvorile bi se nove, prepoznatljive nepokretne turističke atrakcije kojima bi se uz dodatnu pomoć kvalitetno osmišljenog marketinškog pristupa privukao veći broj posjetitelja, osiguralo da dulje borave na području središnje Istre čime bi se automatski ostvario veći broj noćenja pa time i prihoda od turističkih usluga
- ◆ osigurala bi se nova radna mjesta u kontekstu radova na obnovi lokaliteta, ali i tijekom daljnjih aktivnosti koje se tiču vođenja, upravljanja te plasiranja različitih sadržaja u te iste objekte na datim lokalitetima unutar destinacije (angažman prvenstveno lokalnog stanovništva)

Današnja, rastuća ekonomija doživljava i iskustva dovodi do činjenice kako turisti ne kupuju samo određenu standardnu uslugu, već traže poseban doživljaj i iskustvo koje im omogućava uspomenu, senzaciju te stjecanje novih znanja i vještina vezanih za određenu destinaciju. Iskustva koja se pružaju nisu ništa drugo nego događaji koji na specifičan način angažiraju pojedince, dionike u djelovanju prema široj publici. Mogućnosti koje se tu otvaraju tiču se involviranja te uključivanja turista tako da se istakne njihova kreativnost i emocija.

*„S ciljem privlačenja većeg broja turista primarno zainteresiranih za kulturu, u okviru planiranog Integriranog programa, kroz projekt Istra Inspirit, naglasak bi se stoga stavio na dodati razvoj usluge prethodno opisanog „doživljajnog turizma“ te njegove svojevrsne potkategorije „oživljene povijesti“ koja podrazumijeva turistički proizvod koji obuhvaća raznovrsne aktivnosti i zbivanja kojima se posjetiteljima dočaravaju pojedini aspekti života u prošlosti, a nerijetko im pružaju i mogućnost da i sami u njima aktivno sudjeluju. Raspon zbivanja kreće se od onih znanstveno utemeljenih i odanih autentičnom prikazu prošlosti do onih koji u prvi plan stavljaju zabavu, a arheološke i povijesne elemente biraju kako se procijeni da se najbolje uklapaju u program.“ (Prijavni obrazac B – KulTourSpirit)*

Udruga Istra Inspirit zadužena je za osmišljavanje i provedbu komunikacijske i marketinške strategije, uz naglasak na e-marketing, za sve lokalitete uključene u Integrirani program te njihove poveznice i s ostalim vezanim kulturno-turističkim točkama i proizvodima u središnjoj Istri te za razvoj vizualnog identiteta brenda. U okviru ovog ulaganja planira se daljnja inovacija proizvoda rute Istra Inspirit: osmišljavanje priča i Inspirit doživljaja za pojedini lokalitet, kao i procjena mogućnosti za daljnje umrežavanje dionika (umjetnika, glazbenika, glumaca, pjesnika, studenata, turističkih menadžera i znanstvenika iz cijele regije u svrhu stvaranja inovativne i zaokružene turističke ponude. Udruga Istra Inspirit nastavit će organizirati i Istra Inspirit doživljaje – interaktivne predstave temeljene na pričama i legendama povezanim uz pojedino kulturno dobro. Za provedbu ove komponente je odgovorna udruga Istra Inspirit.

SWOT analiza jedan je od najkorištenijih alata prilikom analiziranja trenutnog stanja, točnije analize okoline. Veoma je jednostavna za korištenje te krajnje pregledna. Sastoji se od četiri komponente, a to su snage, slabosti, prilike i prijetnje koje se očituju kroz destinaciju.

Iz priložene SWOT analize vidljivo je u kojoj mjeri kulturni, doživljajni turizam može utjecati na kreiranje snažnog brenda te uključiti destinacijsku menadžment organizaciju da djeluje zajedno s dionicima u stvaranju novih turističkih proizvoda. Pojedini problemi, točnije slabosti koje se mogu pojaviti odnose se na nepostojanje relevantne dokumentacije, pošto se projekt provodi po prvi put, ali naravno na to se može utjecati putem jasno određenih ciljeva te kvalitetno razvijenih strategija.

## SWOT analiza KulTourSpirit projekta

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ iskustvo Udruge u realizaciji inovativnih kulturno-turističkih projekata, proizvoda</li> <li>◆ projektom InspiriTIĆ približavamo se mlađim ciljanim skupinama (djeca predškolske i školske dobi) te im kroz performans 'Mitska bića Istre' pobliže predstavljamo legende i mitove Istre</li> <li>◆ atraktivne lokacije središnje Istre</li> <li>◆ umrežavanje javnog i privatnog sektora kroz integraciju različitih profila dionika</li> <li>◆ porast interesa za kulturno, doživljajnim turizmom</li> <li>◆ nepostojanje neposredne konkurencije niti sličnih razvojnih objekata u blizini</li> <li>◆ prepoznatljivost Istra Inspirit brenda</li> <li>◆ atraktivne lokacije te bogata kulturno-povijesna baština</li> <li>◆ diverzifikacija proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ dugo nekorištenje određenih prostora unutar projekta, potrebna detaljna sanacija i obnova – veća financijska ulaganja bez obzira na činjenice kako je EU fond pokrio većinu troškova projekta</li> <li>◆ nedovoljne promotivne aktivnosti destinacijske menadžment organizacije u prijašnjim aktivnostima – nepoznata mjesta potencijalnim turistima</li> <li>◆ novi projekt: nepostojanje relevantnih podataka/pokazatelja uspješnosti na temelju kojih se mogu procijeniti buduće aktivnosti</li> <li>◆ odrađivanje Praktikumuma preko Udruge, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli; uključivanje volontera u projekt, kako iz Hrvatske, tako i iz svijeta</li> <li>◆ nemogućnost samoodržavanja</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ mogućnost korištenja prostora za različite evente, manifestacije, društvena te edukativna događanja</li> <li>◆ ostvarivanje suradnje s lokalnom zajednicom</li> <li>◆ mogućnost ostvarivanja daljnjeg sufinanciranja kroz različite poticaje</li> <li>◆ razvoj brenda i projekta koji će poslužiti kao <i>benchmark</i> za buduće projekte u sličnom području djelovanja</li> <li>◆ suradnja s vanjskim dionicima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ postojeći razvoj zapadne obale Istre te „konkurentnost“ od strane obalnih općina koje su nadaleko prepoznatljivije te financijski bolje pozicionirane u ekonomsko sektoru</li> <li>◆ sezonalnost, iako se upravo na tome pokušava raditi kroz ovaj projekt</li> <li>◆ masovni turizam koji još uvijek postoji u određenoj mjeri</li> <li>◆ nedostatak specijaliziranih agencija za umrežavanje kulturnih projekata te stvaranja kulturne ponude destinacije</li> </ul>

Izvor: Autorica rada prema vlastitom istraživanju

### 5.2 Strategija konkurencije kroz inovativnost turističke ponude

Prema Strategiji razvoja turizma RH do 2020. godine ističe se kako je kulturni turizam u posljednjih deset godina neupitno doprinijelo razvoju destinacija kao i plasiranju diverzificirani kulturnih proizvoda na tržište. Navedeno se potvrdilo ponajviše zahvaljujući donošenju državne strategije razvoja kulturnog turizma, ali i u sustavnom

radu na kreiranju regionalno i globalno prepoznatljivih događanja i pojačanom otvaranju kulturnom turizmu od strane sve većeg broja pojedinačnih destinacija. Ključne barijere daljnjem rastu treba tražiti u sustavu komercijalizacije, a potom i u sustavu destinacijskog upravljanja kojim bi se kulturni sadržaji na pravi način integrirali u pozicioniranje i isporuku ukupnog doživljaja na razini pojedinih destinacija. Posebno relevantni proizvodi kulturnog turizma uključuju gradski turizam, turizam baštine, događanja, kreativni, ali i vjerski turizam.<sup>22</sup>

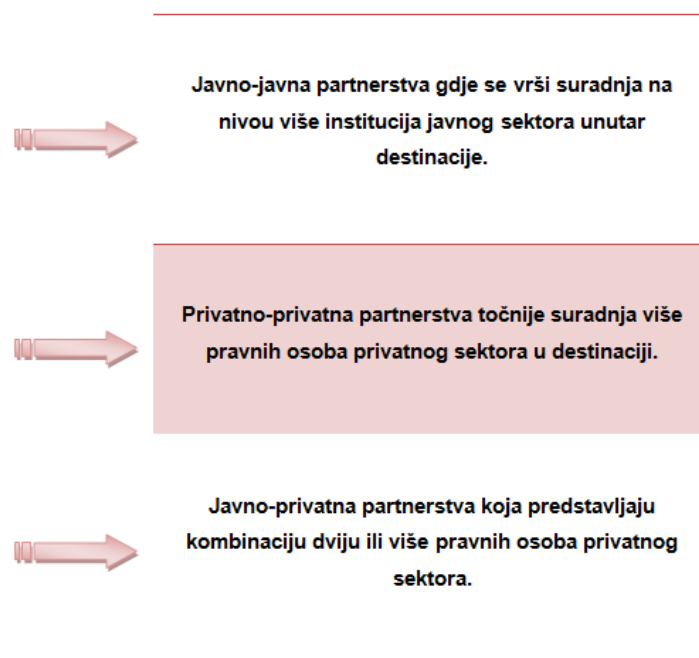
Razvoj i rast kulturnog turizma dovodi do integriranja europskih projekata te se time ističe značaj kulturne baštine kao i uvrštavanje različitih proizvoda za budući rast ukupnog turističkog sektora. Trend daljnje diverzifikacije potražnje i rast nišnih proizvoda podržava rast manjih, specijaliziranih ponuđača usluga. Kretanja na strani potražnje kulturnog turizma utječu rast edukacije i prihoda te korištenje novih tehnologija. To uvjetuje i način konzumacije proizvoda gdje se sve veći naglasak stavlja na nova područja kulture. Strategije se sve više okreću potrebama potencijalnih ciljanih skupina, točnije turistima.

Integriranim razvojnim programom Istra Inspirit, putem ovog projekta, temelji svoje konkurentske aktivnosti na obnovi kulturne baštine putem kojih se želi očuvati kulturna dobra s ciljem privlačenja određenih turističkih skupina, poticanjem konkurentnosti u smislu otvaranja novih radnih mjesta te svime vezanim za konkuriranje kroz održivi razvoj središnje Istre. Otvaranjem pojedinih lokaliteta i objekata unutar projekta stvaraju se konkurentske prednosti na tržištu, potiče se razvoj malih poduzetnika – zanati, obrti, ugostiteljske usluge. To se posebice ističe u manjim lokalnim sredinama destinacije koja pruža turističke usluge zbog umreženosti različitih dionika, onih javnih te privatnih. Izravnim konkuriranjem na turističkom tržištu otvara se niz mogućnosti poput nove, doživljajne turističke ponude, porast očekivanog broja posjetitelja kao i poboljšanje gospodarske slike središnje Istre. Umrežavanjem javnog sektora s onim privatnim te integracijom dionika stvara se kohezija te podiže konkurentnosti razvojnih projekata. KulTourSpirit je jedan od takvih projekata putem kojeg se izravno može konkurirati na tržište te stvoriti temelje za daljnji razvoj proizvoda u kulturno-doživljajnom turizmu. Upravni odjel za turizam Istarske županije proteklih je godina intenzivno radio na jačanju konkurentnosti i prepoznatljivosti razvojnih turističkih projekata.

---

<sup>22</sup> <http://www.mint.hr/UserDocImages/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf>, 15.11.2017.

Prema Kunst (2011.) postoje osnovne podjele dionika te kreiranje partnerstva unutar destinacije zbog stvaranja konkurentske prednosti:



U slučaju projekta konkurentnost se vrši kroz javno-privatna partnerstva kroz umrežavanje dionika s projektnim partnerima tako da su sva manja poduzeća, popratne usluge poput održavanja objekata, komunalnih aktivnosti, pružanje usluga smještaja spadaju u privatni sektor dionika. Izravno na projektu djeluju dionici javnog sektora (gradovi/općine i Istarska županija) te civilni sektor u kojem djeluje Udruga Istra Inspirit. Udruga Istra Inspirit svojim znanjem, sposobnošću te velikim iskustvom u kreiranju doživljaja na autentičnim kulturnim lokacijama započela je cjelokupnu ideju iz koje se kasnije razvio ovaj projekt. Umrežavanjem svih dionika doprinosi se osmišljavanju novih proizvoda te konkuriranju na tržištu.

Određivanje ciljeva dovodi do postizanja održive konkurentske prednosti. Kroz projekt KulTourSpirit te djelovanje dionika moguće se odrediti ciljeve kroz sljedeća pitanja:

- ◆ **ŠTO radimo** – predstavljamo način implementacije kulturno-doživljajnog turizma središnje Istre kroz projekt KulTourSpirit;
- ◆ **GDJE upotrebljavamo tehnologiju** – kroz stvaranje partnerstva te uređenju objekata na autentičnim lokacijama kreiramo potrebu uporabe novih tehnologija (video prikaza, projekcija i slično), a time stvaramo dodatnu vrijednost unutar same izvedbe na terenu;



- ◆ **KAKO definiramo prioritet i potrebe** – iste definiramo kroz usklađivanje aktivnosti; svatko od uključenih dionika jako dobro poznaje svoje područje djelovanja te čini sve kako bi se projekt uspješno ostvario; održavanjem sastanaka te briefinga otvaraju se mogućnosti uviđanja eventualnih problema koje se u hodu rješavaju (ako nastanu);

Kroz razvijanje misije, vizije te poslovnih modela kreiramo glavne kompetencije projekta koje kasnije služe za određivanje konkurentskih snaga na turističkom tržištu.

**Vizija KulTourSpirita** – „Integracija kulturno-povijesnih lokaliteta u novi, doživljajno, kulturni turistički proizvod.“

**Misija KulTourSpirita** – „Umrežiti dionike središnje Istre zbog stvaranja inovativne i zaokružene turističke ponude kroz kreiranje diverzificiranih turističkih proizvoda.“



Osobitost kompetencija dovodi do stvaranja konkurentskih prednosti. Prilikom određivanja strategije konkurentnosti cirkularno određuje gdje želimo ići te zašto, na koji način dolazimo do postavljenih ciljeva te gdje se trenutno nalazimo, dok kod kulture prvo pitanje koje se postavi je što želimo postati te zašto, kako dolazimo do toga, te tko smo mi danas. Osim navedenih činitelja, prilikom razvijanja strategije ili kulturnih aspekata unutar destinacije potrebno je definirati prvo sve dionike koji su direktno uključeni, zatim vanjske organizacije kao i umrežavanje istih. Nakon svih provedenih koraka moguće je djelovati unutar turističkog tržišta.

Unutar destinacije, pogotovo one lokalnog karaktera najznačajniju ulogu ima lokalno stanovništvo, mala poduzeća, obrtnici, ugostitelji, pružatelji smještajnih usluga te svih ostalih popratnih usluga koje pokreću destinaciju. Upravo oni imaju zadatak pružiti što kvalitetniju uslugu kako bi destinacija dobila na dodatnoj vrijednosti.

Umrežavanje potencijalnih dionika povezuje niti unutar lokalne zajednice, kreira snagu djelovanja na turističkom tržištu te dovodi planiranje aktivnosti na višu raznu. Nadalje, turistička ponuda smatra se jednim od najvažnijih vanjskih činitelja destinacije jer pruža te se prilagođava turističkim potrebama. Implementacijom programa i planova ostvaraju se kapaciteti napretka kako tehnoloških, tako onih kulturnih i prirodnih.

### **5.3 Projekt KulTourSpirit**

Cilj istraživanja odnosi se na utvrđivanje trenutnog i budućeg stanja u realizaciju projekta KulTourSpirit. Kroz ispitivanje dionika unutar projekta odredilo se postojeće stanje projekta, konkurentnost na tržištu putem različitih modela, kao i strategija komuniciranja prema javnosti te unutar same organizacije. Novi projekt dovodi do novih proizvoda, nove turističke ponude te integracije cjelokupnog produkta na turističko tržište. Ovakvi projekt, sufinancirani od strane Europskih fondova odličan su primjer umrežavanja dionika kroz javno-privatni sektor te su očigledni rezultat raznovrsnosti i kvalitetu kad je riječ o turističkoj ponudi.

Rezultati istraživanja te prijedlog modela strategije komunikacije i konkurencije kao i analize okruženja služit će kako bi se projekt lakše mogao realizirati u praksi. Okosnica koju pružaju ovakvi dokumenti temelj je za praćenje aktivnosti unutar projekta te predstavljanje destinacija putem jednostavnih strateških modela primjene. Uzorak se izvršio na šest relevantnih dionika, direktno uključenih u projekt koji su odgovarali na pitanja otvorenog tipa te onog nasumičnog izbora kroz već ponuđene odgovore. Metoda istraživanja provedena je putem online obrasca kreiranog od strane autorice rada. Kvantitativno istraživanje provedeno je korištenjem metode osobnog ispitivanja na osnovi anketnog upitnika u razdoblju od 15. svibnja do 5. lipnja 2017. godine. Za potrebe ispitivanja tržišta korišten je strukturirani anketni upitnik koji je poslan gradovima/općinama, točnije partnerima na projektu KulTourSpirit, kao i samom gradu nositelju projekta. Vrijeme potrebno za ispunjavanje upitnika procijenjeno je na 15 do 20 minuta. Jezik anketnog upitnika je

hrvatski jezik, a ukupno je analizirano četiri grada/općine, grad nositelj projekta te Udruga Istra Inspirit.

Upitnik je sastavljen tako da obuhvaća pitanja koja se tiču samo izrade te provedbe projektnih aktivnosti, dok se područje fokusa stavilo na dionike, njihovo umrežavanje te samu prezentaciju projekta putem medija. Tako saznajemo kako se ovako jedinstven turistički proizvod planira plasirati te integrirati na turističko tržište. Početna hipoteza koja se postavila prije samog istraživanja odnosi se na ispitivanje mišljenja dionika koji su uključeni u projekt kako bi se izradila dokumentacija za bolje pozicioniranje na turističkom tržištu.

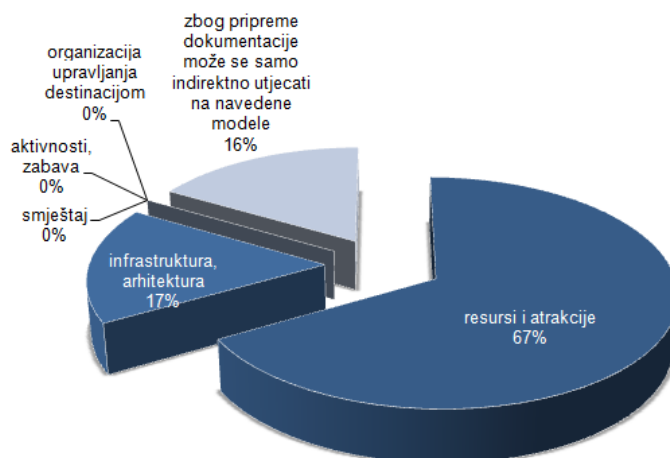
Na postavljena pitanja očitivali su se svi dionici točnije nositelj projekta grad Pazin, partneri na projektu Grad Buzet, Općine Kanfanar i Svetvinčenat te Udruga Istra Inspirit kao začetnik ideje. Udruga Istra Inspirit i Grad Pazin okupivši buduće partnere na projektu te pomažući kreirati projekt KulTourSpirit tako da svi elementi istoga budu povezani Inspirit doživljajima. Gđa. Manuela Hrvatinić je okupila dionike i pokrenula inicijativu kao Savjetnica za međunarodnu suradnju za europske poslove Istarske županije, a sada kao članica Udruge. To je učinila zajedno sa članovima Udruge Istra Inspirit.

Nadalje, interesi koje su partneri iskazali bitnima jesu stvaranje storytelling destinacije te oživljavanje povijesti, priprema dokumentacije za potrebe realizacije novih projekata na lokalnoj razini te ostvarivanje suradnje na regionalnoj razini, obnova lokaliteta početak će generirati veći broj posjetitelja, ali i težiti snažnoj promociji općina/gradova Središnje Istre kao kvalitetno razvijene turističke destinacije. Istarska županija, kao krovna organizacija istaknula je kako je njihov primarni interes zaštita kulturne baštine (materijalne i nematerijalne) Istre i njena turistička valorizacija putem Inspirit iskustva. Isto tako, kroz projekt nastojat će se postaviti temelji za daljnje investicije u turističkoj revitalizaciji starih gradskih jezgri i objekata kulturne baštine. Stvorit će se pretpostavka za unaprjeđenjem dodatne turističke ponude te daljnji razvoj destinacije kao atraktivne lokacije za daljnje investiranje. Uređenjem cjelokupne jezgre stvorit će se pretpostavke za dodatnu turističku ponudu te daljnji razvoj destinacije kao atraktivne lokacije za daljnje investiranje. Dobar primjer ističe općina Svetvinčenat koja namjerava kroz projekt urediti gradsku jezgru na zvaničan, atraktivan i duhovit način, korištenjem i interpretacijom različitih motiva istarskih priča

i legendi time bi se cijela jezgra reaktivirala u zanimljiv i dinamičan prostor javnih okupljanja te ambijentalno odmorište.

Sustav turističke destinacije iziskuje upravljanje određenim modelima koji će se poboljšati zbog same provedbe projekta (grafikon 1.).

Grafikon 1. Modeli poboljšanja djelovanja turističke destinacije



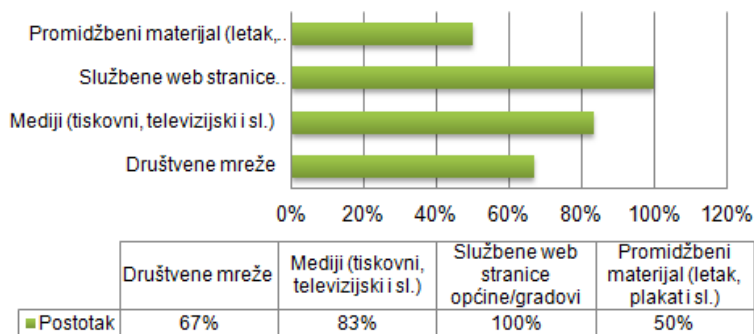
Izvor: Autorica rada prema vlastitom istraživanju

Zastupljenost na turističkom tržištu od velike je važnosti kad je riječ o konkurentnosti destinacije na turističkom tržištu. Projekt KulTourSpirit kroz svoje aktivnosti planira poticati jedinice lokalne samouprave i udruge civilnog društva da ulaze u EU fondove, da lokacije obuhvaćene projektom postanu nova mjesta kulturno-turističkih manifestacija vođene living history konceptom, što bi zasigurno bilo uspješno s obzirom na to da je kulturni turizam selektivni oblik turizma s najizraženijom stopom rasta. Nadalje, s obzirom na to projekt obuhvaća revitalizaciju većeg broja spomenika kulturne baštine diljem Istre, isti će imati veliki značaj i u promociji cijele destinacije Istre i njezinog kulturno-povijesnog bogatstva, čemu će doprinijeti i stvaranje branding, odnosno marketing strategije koja će također biti izrađena u sklopu KulTourSpirita. Kreiranjem inovativne ponude u unutrašnjosti Istre stvara se dodatna vrijednost na turističkom tržištu te doživljajni turizam se kreira tijekom cijele godine, turizam 365 koji postaje sve veći trend u turističkim nišama.

Prilikom plasiranja novih turističkih proizvoda na tržište od velike je važnosti razviti kvalitetnu strategiju komuniciranja kako bi se moglo doprijeti do ciljane publike. Komunikacija se ponajprije mora vršiti prema domicilnom stanovništvu, a kao što je vidljivo iz priloženog grafikona ispitanici to namjeravaju provoditi ponajviše putem

službenih stranica općina/gradova (100%), zatim medija – tiskovni, televizijski (83%), društvenih mreža (67%) te promidžbenih materijala (50%). Razlog ovakvih postotaka jest zbog činjenice što su ispitanici imali mogućnost višestrukog odabira odgovora (grafikon 2.)

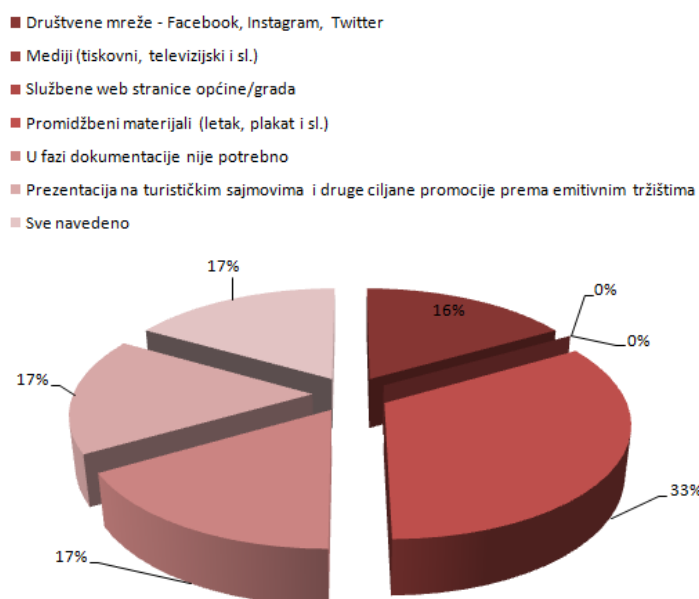
Grafikon 2. Načini komunikacije prema domicilnom stanovništvu



Izvor: Autorica rada prema vlastitom istraživanju

Prema turistima, kao potencijalnim potrošačima kulturno-doživljajnih usluga unutar kulturnog turizma komuniciranje će se ponajviše vršiti putem promidžbenih materijala (33%), zatim putem prezentacija na turističkim sajmovima i drugih ciljanih promocija prema emitivnim tržištima (17%), društvenih mreža (16%), dok za sve navedeno se odlučilo 17% ispitanika.

Grafikon 3. Načini komunikacije prema turistima



Izvor: Autorica rada prema vlastitom istraživanju

Tijekom istraživanja uočeno je kako ovakvi tipovi projekata iz strukturnih fondova uvelike pomažu razvoju destinacije, ponajviše kad je riječ o kulturnom turizmu. Valorizacija kulturnih znamenitosti, uspostavljanje jedinstvenog vizualnog identiteta, uključenost više partnera i suradnja među partnerima od samoga početka trebala bi rezultirati prepoznatljivijim sadržajima na regionalnoj razini. Isto tako, projekt će značajno doprinijeti razvoju kulturnog turizma (za navedena područja), ako se realizira i druga faza projekta - kada su predviđeni građevinski i arhitektonski radovi - obnova kulturne baštine. Prepoznatljivost središnje Istre i generiranje većeg broja turističkih posjeta dobra je baza za daljnji razvoj destinacija jer dovodi do umrežavanja partnera, ali svakako i financijski doprinosi revitalizaciju kulturnih dobra.

Nova partnerstva mogu potaknuti osmišljavanje novih sadržaja (manifestacija i sl.), nova umrežavanja, privlačenje investitora. To ponajviše ističe Općina Kanfanar koja će zahvaljujući dokumentaciji iz KulTourSpirita po prvi put moći osmišljavati veće projekte vezane uz obnovu Dvigrada na kojemu će se temeljiti daljnji turistički razvoj. Konkretno, dokumentacijom će se osmisliti postavke Dvigrada kao arheološkog parka, nekoliko info punktova sa suvenirnicama i sadržajima kojima se može interpretirati srednji vijek na interaktivan način, uređenje nekoliko stambenih objekata iz Dvigrada kako bi se prikazalo kako se je u gradu živjelo i ostale lokalne vrijednosti.

Što se tiče Istarske županije postaviti će se temelji za daljnji razvoj ruralnih područja u unutrašnjosti Istre koja itekako imaju ponudbenog sadržaja. Posljedično, moglo bi se smanjiti opterećenje na obalu, pogotovo u ljetnim mjesecima. **Kulturni turizam baziran na pričanju priča je cjelogodišnji proizvod za razliku od 'sunca i mora' koji je striktno vezan uz jedno godišnje doba - ljetno.** Zajednička provedba projekta i integrirani pristup temelj su za zajedničku prezentaciju turističke ponude čitave središnje Istre, a obnova i valorizacija baštine doprinijet će stvaranju integrirane ponude u čitavoj središnjoj Istri čime će nadopuniti ponudu obalne Istre.

Nadalje, jedinice lokalne samouprave uključene u projekt KulTourSpirit povezuju s konceptom projekta Istra Inspirit svoje sadržaje, a njihovo iskustvo i postignuća garantiraju da će novi turistički i drugi proizvodi razvijeni putem ovog programa omogućiti planiranje aktivnosti 365.

## 6 ZAKLJUČAK

Umrežavanje dionika te njihova podjela iznimno je važna u turističkom sektoru prilikom kreiranja inovativne i zaokružene turističke ponude. Turistički razvoj vezan je uz prostor čija obilježja i resursi imaju određene privlačnosti za posjetitelje.

Dionici su dio svih aktivnosti vezanih za stvaranje turističke ponude. Imaju individualne i organizacijske odgovornosti prema mjerama i htijenjima turista te kreiraju budući razvoj destinacije. Postoje različite podjele dionika, a jedna od najosnovnijih dijele iste na primarne i sekundarne. Dionici imaju ulogu planiranja i implementacije aktivnosti u destinaciji, a najčešće uključuju domicilno stanovništvo, turiste, zaposlenike, vladu, lokalna poduzetništva, konkurenciju te ostale sustave koji mogu doprinijeti razvoju turističke ponude. Vrijednost dionika određuje se unutar organizacije, a podrazumijeva što dionici žele i na koji način mogu doprinijeti ostvarenju ciljeva destinacije. Kad je riječ o destinaciji, jednu od važnijih uloga imaju destinacijske menadžment organizacije koje povezuju dionike te ih usmjeravaju na ostvarivanje zajedničke suradnje.

Destinacija, kao mjesto radnje i doživljaja temelji se na kreiranju i održavanju iskustva posjetitelja, stabilnih turističkih proizvoda te usluga koje turisti dobivaju prilikom boravka. Autentično iskustvo turista razvija se izvan uobičajene turističke ponude. Pružanjem pojedinačnih usluga, posvećenih svakom turistu odnosi se na približavanje načina života, kulture te stvaranje dodatne vrijednost kao i osjećaja pripadnosti unutar života koji se inače odvija u destinaciji.

Turistički projekti pridonose razvoju destinacije te stvaraju svijest o raznolikosti i kvaliteti ponude, a primjer toga očituje se putem revitalizacije kulturne baštine središnje Istre kroz europski projekt KulTourSpirit. Povezivanje s lokalnom zajednicom, stvaranje novih, inovativnih proizvoda pridonosi konkurentnosti na turističkom tržištu. Stvaranjem destinacijskih partnerstava, umrežavanja i korištenja team buildinga potiče se napredovanje destinacije, ostvaruje sjedinjavanje lokalne zajednice s procesom provođenja turističkih aktivnosti unutar destinacije.

Kreiranje razvoja turističke destinacije ostvaruje se putem kvalitetne turističke ponude, koja mora biti inovativna i zanimljiva turistima te im pružiti doživljaj, iskustvo i uspomene. Kako bi destinacija mogla planirati svoj budući razvoj, prvenstveno se mora znati gdje se želi pozicionirati, odnosno na kojim turističkim proizvodima želi

graditi svoju turističku ponudu. Brendiranjem te uvođenjem novih turističkih proizvoda stvara se kompletna turistička ponuda prilagođena nizu različitih profila turista.

Kulturni turizam potiče lokalnu zajednicu te stvara priliku za bolje razumijevanje i komuniciranje između različitih vrsta dionika. Održivost turizma pokazuje te čini svaku vrstu turističkih aktivnosti kvalitetnijom. Upravo projekt KulTourSpirit pokazuje kako je umrežavanje dionika od iznimne važnosti za kreiranje zaokružene turističke ponude. Realizacijom projekta obnovili bi se brojni lokaliteti, uveli novi tehnološki te komunikacijski trendovi koji potiču inovativnost ponude te omogućilo turistima da mogu birati između različitih zanimljivih sadržaja, usluga te druženja s domicilnim stanovništvom kroz razvitak kulturnog turizma središnje Istre.



## LITERATURA

### Knjige:

ANGELLA D.F. (2014.) *Destination management and stakeholders' collaboration urban destinations*. Milano: University di Milano

ASKER.S., BORONYAK, L., CAARRAD, N. i PADDON, M. (2010.) *Research informing planning and practice, Sustainable tourism, CRC, Effective community based tourism*. Sydney: University of Technology

DADIĆ, M. (2014.) *Istraživanje kulturnog turizma: konteksti, metode, koncepti*. 2. izdanje. Split: Redak

GUTIĆ, D. GUTIĆ-MARTINČIĆ, S. i ŠEPAK, M. (2015.) *Istraživanje turističkih tržišta*. Osijek: Grafika d.o.o.

GURSOY, D., YOLAL, M. i LEE, T. (2015.) *The 5th Advances in Hospitality & Tourism Marketing and Management Conference, Japan*

MAGAŠ, D. (2003.) *Management turističke organizacije i destinacije*, Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija

MATTILA, N. (2011.) *Co-creating a tourism product: Case St. Lapland*. Rovaniemi: University of applied sciences

MOGOLLON, H.M.J. (2015.) *Culinary tourism as a cultural experience. The case study of the City of Caceres, Spain*. Španjolska: Boletin de la Asociacion de Geografos Espanoles

MORRISON, A.M. (2013.) *Marketing and managing tourism destinations*, Routledge, Oxon

PETRIĆ, L. (2011.) *Upravljanje turističkom destinacijom*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu

SIKAVICA P., ŠIBER-BAHTIJAREVIĆ F. i VOKIĆ POLOŠKI, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga

SILLENCE, G., HAMELE, H. (2011.) *DestiNet for Destination*, Ecotrans, Saarbrücken

WAGENSEIL, U. (2010.) *Summary of visit and discussions with local experts*. Luzern: Institute for Tourism ITW

### **Poglavlja unutar knjige:**

KUNST, I. (2011.) Destinacijska partnerstva – preduvjet destinacijske konkurentnosti u knjizi Čorak, S. (ur.) *Izazovi upravljanja turizmom*. Institut za turizam, Zagreb

TERZIBASOGUL, E. (2007.) An Introduction to Destination Management u knjizi Terzibasogl, E. (ur.) *A Pratical Guide to Tourism Destination Management*, World Tourism Organization, Madrid

ŽIVODER BORANIĆ, S., TOMLJENović, R. i ČORAK, S. (2011.) Suradnja interesnih skupina u turističkim destinacijama u knjizi Čorak, S. (ur.) *Izazovi upravljanja turizmom*. Institut za turizam, Zagreb

### **E-knjige:**

DEUSEN, C., WILLIAMSON, S. i BABSON, H. (2007.) *Business Policy and Strategy: The Art of Competition*. [Online] Dostupno na: <https://goo.gl/om0tFq>. [Pristupljeno: 9. travnja 2017.]

KOSSOWSKI, A. (2007.) *Strategic Management: Porter's Model of Generic Competitive Strategies – Theory and Analysis*. [Online] Dostupno na: <https://goo.gl/Hi2FtK>. [Pristupljeno: 9. travnja 2017.]

MODICA, P. (2015.) *Sustainable tourism management and monitoring – destination, business and stakeholder perspectives*. [Online] Dostupno na: <https://goo.gl/fFqDES>. [Pristupljeno: 4. travnja 2017.]

PFEFFERMANN, N. i GOULD, J. (2017.) *Strategy and Communication for Innovation: Integrative Perspectives on Innovatio in the Digital Economy*. [Online] Dostupno na: <https://goo.gl/rPihJ1>. [Pristupljeno: 19. travnja 2017.]

SWARBROOKE, J. (2000.) *Sustainable tourism management*. [Online] Dostupno na: <https://goo.gl/ve32z9>. [Pristupljeno: 6. travnja 2017.]

VERWEIRE, K. i BERGHE, L. (2004.) *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*. [Online] Dostupno na: <https://goo.gl/d7QV0H>. [Pristupljeno: 16. travnja 2017.]

WANG, Y., PIZAM, A. (2011.) *Destination marketing and management: Theories and applications*. [Online] Dostupno na: <https://goo.gl/2GxiCr>. [Pristupljeno: 8. travnja 2017.]

### Članaci u tiskanom časopisu:

PHILLIPS, T. (2017.) The guide to best practice Destination management, Tourism 2020. *Australian Regional Tourism Network (ARTN)* Prepared by: Knowledge Transfer Services Pty Ltd.

### Članci u online časopisima:

BILGIHAN, A. MOHAMMAD, N. (2015.) Innovation in hospitality and tourism industries. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. [Online] 6 (3). Dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JHTT-08-2015-0033#>

[Pristupljeno: 8. prosinca 2017.]

DWYER, L. (2016.) Tko je idealan turisti?. *Acta turistica*. [Online] 28 (2).

Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=256228](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=256228)

[Pristupljeno: 5. svibnja 2017.]

ISPAS, A. (2011.) Characteristics of event tourism marketing. Case study: The european youth olympic festival, Brasov 2013. *Economic Sciences*. [Online] 4 (128-134). Dostupno na: <https://doaj.org/article/7724f552768c4490bb950575a7f323b0>

KESIĆ, T. JAKELJIĆ, M. (2012.) Utjecaj determinirajućih čimbenika na imidž turističke destinacije. *Ekonomski pregled*. [Online] 63 (9-10). Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=132294](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=132294) [Pristupljeno: 5. svibnja 2017.]

KUNST, I. (2009.) Ocjena konkurentnosti turističke destinacije – specifičnosti i ograničenja. *Acta turistica*. [Online] 21 (2). Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=113240](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113240) [Pristupljeno: 10. svibnja 2017.]

LJUBIČIĆ, D. (2016.) Analiza održivog razvoja turističke destinacije. *NAŠE MORE: znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo*. [Online] 63 (1). Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=227065](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=227065) [Pristupljeno: 13. svibnja 2017.]

MEADOWS, G. (2009.) Involving stakeholders in tourism planning. Dostupno na: [https://www.academia.edu/896052/Involving\\_Stakeholders\\_in\\_Tourism\\_Planning](https://www.academia.edu/896052/Involving_Stakeholders_in_Tourism_Planning)

MIOČIĆ-KRCE, B. (2016.) Management of sustainable tourism destination through stakeholder cooperation. *Management: journal of contermporary management issues*. University of Zadar. [Online] 21 (2) Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/171236> [Pristupljeno: 13. svibnja 2017.]

PERIĆ, M. ĐURKIN, J. LAMOT, I. (2014.) Importance of stakeholder management in tourism project: Case study of the Istra Inspirit project. *Tourism and Hospitality Industry*. Dostupno na: [http://www.fthm.uniri.hr/files/Kongresi/THI/Papers/2014/THI\\_May2014\\_273to286.pdf](http://www.fthm.uniri.hr/files/Kongresi/THI/Papers/2014/THI_May2014_273to286.pdf)

PLENKOVIĆ, M. (2016.) Strateški komunikacijskih menadžment i kreativne vizualne komunikacije. *Media, culture and public relations*. [Online] 28 (2). Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=234677](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=234677) [Pristupljeno: 14. svibnja 2017.]

#### **Internetski izvori:**

<http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder-management.html>,  
3.04.2017.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517708001209>, 10.04.2017.

<http://cual.openrepository.com/cual/bitstream/10759/346236/1/Stakeholder+Engagement+in+Destination+Management.pdf>, 14.05.2017.

<http://sistemska-analiza.blogger.index.hr/post/metoda-crne-kutije/17069570.aspx>,  
17.09.2017.

<http://www.poslovni.hr/leksikon/know-how-znanje-i-iskustvo-339>, 17.09.2017.

<http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder-management.html>,  
18.09.2017.

<http://www.businessdictionary.com/definition/economies-of-scale.html>, 18.09.2017.

<http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx?art=606&sec=2>, 18.09.2017.

[https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/cetinski\\_v\\_rad](https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/cetinski_v_rad), 18.09.2017.

[www.ec.europa.eu/DocsRoom/documents/1739/attachments/1/.../pdf](http://www.ec.europa.eu/DocsRoom/documents/1739/attachments/1/.../pdf), 18.09.2017.

<http://sistemska-analiza.blogger.index.hr/post/metoda-crne-kutije/17069570.aspx>,  
17.09.2017.

<http://www.poslovni.hr/leksikon/know-how-znanje-i-iskustvo-339>, 17.09.2017.

<http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder-management.html>,  
18.09.2017.

<http://www.businessdictionary.com/definition/economies-of-scale.html>, 18.09.2017.

<http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx?art=606&sec=2>, 18.09.2017.

[https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/cetinski\\_v\\_rad](https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/cetinski_v_rad), 18.09.2017.

[www.ec.europa.eu/DocsRoom/documents/1739/attachments/1/.../pdf](http://www.ec.europa.eu/DocsRoom/documents/1739/attachments/1/.../pdf), 18.09.2017.

<http://cdn.intechopen.com/pdfs/35715.pdf>, 15.11.2017.

<http://whc.unesco.org/>, 15.11.2017.

<http://svmihovil.sibenik.hr/?stranice=revitalizacija-tvr-ave&id=3>, 16.11.2017.

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/team-building>, 8.12.2017.

<http://corporatemaldives.com/2017/05/22/travel-megatrends-of-2017-innovation-and-the-future-of-tourism-skift/>, 8.12.2017.

<http://festival-of-lights.de/en/>, 9.12.2017.

<http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=169>, 9.12.2017.

<http://www.rab-visit.com/hr/aktivnosti/dogadjanja/rabska-fjera/404>, 9.12.2017.

<http://www.adventzagreb.com/>, 10.12.2017.

<http://www.tajnegrica.hr/index.php?lang=#prettyPhoto>, 10.12.2017.

<https://www.sxsw.com/about/>, 12.12.2017.

## PRILOZI

### PRIKAZI

Prikaz 1. Dionici u destinacijskom menadžmentu .....	7
Prikaz 2. Glavni dionici uključeni u provedbu razvoja destinacije .....	12
Prikaz 3. Koncept i opseg turističke destinacije .....	16
Prikaz 4. Dionici uključeni u proces turističkog planiranja.....	20
Prikaz 5. Vrste turističkih dionika izvan zajednice.....	22
Prikaz 6. Operativno okruženje razvoja proizvoda.....	27
Prikaz 7. Porterov dijamant konkurentnosti .....	39
Prikaz 8. Struktura modela konkurentnosti kulturno-doživljajne destinacije.....	40
Prikaz 9. Glavne komponente integrirane inovativne komunikacijske strategija.....	42

### TABLICE

Tablica 1. Zadaci DMO-a.....	17
------------------------------	----

### GRAFIKONI

Grafikon 1. Modeli poboljšanja djelovanja turističke destinacije .....	62
Grafikon 2. Načini komunikacije prema domicilnom stanovništvu .....	63
Grafikon 3. Načini komunikacije prema turistima .....	64

## SAŽETAK

Diplomski rad definira način umrežavanja dionika u svrhu kreiranja inovativne i zaokružene turističke ponude. Umrežavanje dionika ključno je prilikom svakog planiranja turističkih aktivnosti unutar destinacije. Kvalitetnim umrežavanjem te djelovanjem destinacijske menadžment organizacije ostvaruju se ciljevi, konkurentnost, inovativnost te obogaćuje ponuda destinacije.

Planiranje, implementaciju te organizaciju aktivnosti vezanih za destinaciju u suradnji s destinacijskim partnerima provode svi uključeni dionici. Proaktivno djelovanja, jedna je od najvažnijih točaka prilikom izvođenja turističkih proizvoda zbog maksimiziranja pozitivnih utjecaja na lokalnu zajednicu te minimiziranja troškova okruženja.

Turistički projekti povezuju destinaciju te doprinose destinacijskom kretanju na turističkom tržištu. Tako se postiže konkurentnost dok se kod posjetitelja stvara svijest o raznolikosti i kvaliteti ponude. Umreženost i djelovanje dionika unutar lokalne zajednice važna je stavka prilikom plasiranja bilo kakvih proizvoda u ponudu destinacije. Turizam donosi kratkoročne i dugoročne ekonomske, ekološke, socio-kulturne učinke za destinacije, dok je proces planiranja potrebno pažljivo razraditi. Povezivanje s lokalnom zajednicom tijekom procesa stvaranja novih projekata, proizvoda ili određenih aktivnosti na destinaciji potiče ljude da počnu razmišljati o korisnim učincima turizma za njihovo životno područje.

Navedene činjenice prepoznaju se kroz projekt *KulTourSpirit* koji umrežava općine i gradove – destinacije središnje Istre te nastoji kreirati zaokruženu turističku ponudu kroz umrežavanje i implementaciju inovativnih, multimedijalnih proizvoda te direktnim uključivanjem lokalnog stanovništva u stvaranje novih ponuda.

**Ključne riječi:** dionici, umrežavanje, DMO, inovativnost, zaokružena turistička ponuda, destinacijski partneri, strategija konkurencije inovativnosti, projekt *KulTourSpirit*, kulturni turizam

## ABSTRACT

Master thesis defines the way networking of stakeholders create an innovative and completed tourist offers. Networking of stakeholders is crucial during every planning of tourist activities in the destination. Quality networking and the activities of the destination management organization achieve goals, competitiveness, innovativeness and enriches the destination offerings.

The planning, implementation and organization of the activities related to the destination in cooperation with the destination partners are carried out by all involved stakeholders. Proactive action is one of the most important points when performing tourism products due to maximizing positive impacts on the local community and minimizing environmental costs.

Tourist projects connects the destination and contribute to the destination movement on the tourist market. In this way, competitiveness is achieved while visitors are aware of the variety and quality of the offer. Networking and the activity of stakeholders with the local community is important when placing any products in a destination offer. Tourism provides short and long term economic, ecological, socio-cultural effects for destinations, while the planning process needs to be carefully elaborated. Connecting with the local community during the process of creating new projects, products, or specific activities at the destination encourages people to start thinking about the beneficial effects of tourism for their area of life.

These facts are recognized through the *KulTourSpirit* project that connect the municipalities and cities - the destinations of central Istria and strives to create a completed tourist offer through the networking and implementation of innovative multimedia products and by directly involving the local population in creating new bids.

**Key words:** stakeholders, networking, DMO, innovation, completed tourist offer, destination partners, innovation competitiveness strategy, *KulTourSpirit* project, cultural tourism