

# Revitalizacija turističke destinacije

---

Ćerimović, Ana

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:137:506098>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



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

**ANA ĆERIMOVIĆ**

# **REVITALIZACIJA TURISTIČKE DESTINACIJE**

Diplomski rad

Pula, 2017.

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

**ANA ĆERIMOVIĆ**

## **REVITALIZACIJA TURISTIČKE DESTINACIJE**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0145027375, redoviti student

**Studijski smjer:** Turizam i razvoj

**Predmet:** Upravljanje razvojem turizma

**Znanstveno područje:** društvene znanosti

**Znanstveno polje:** ekonomija

**Znanstvena grana:** trgovina i turizam

**Mentor:** doc. dr. sc. Lela Tijanić

Pula, travanj, 2017.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

U Puli, 29.03.2017.

Studentica

---



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Ana Ćerimović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „*Revitalizacija turističke destinacije*“ 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, 29.03.2017.

Studentica

---

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Hipoteze rada</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Metode</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Kompozicija rada</b>	<b>4</b>
<b>2. Turistička destinacija</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Određenje pojma turističke destinacije</b>	<b>5</b>
<i>2.1.1. Ishodište pojma turistička destinacija</i>	6
<i>2.1.2. Turistička destinacija kao sustav</i>	10
<b>2.2. Tipologija turističkih destinacija</b>	<b>11</b>
<b>2.3. Konkurentnost turističke destinacije</b>	<b>14</b>
<i>2.3.1. Definicija konkurentnosti</i>	15
<i>2.3.2. Važnost elemenata turističke ponude</i>	17
<i>2.3.3. Indikatori konkurentnosti turističke destinacije</i>	19
<b>3. Upravljanje razvojem turističke destinacije</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Modeli razvoja turističke destinacije</b>	<b>21</b>
<i>3.1.1. Modeli razvoja turističke destinacije prema difuzionističkoj paradigmi</i>	22
<i>3.1.2. Modeli razvoja turističke destinacije prema sektorskoj paradigmi</i>	26
<b><i>Karakteristike</i></b>	<b>27</b>
<b><i>Formalni sektor</i></b>	<b>27</b>
<b><i>Neformalni sektor</i></b>	<b>27</b>
<b>3.2. Planiranje razvoja turizma turističke destinacije</b>	<b>28</b>
<i>3.2.1. Faze planiranja u turizmu</i>	31
<i>3.2.2. Primjer plana razvoja turizma u destinaciji</i>	33
<b>3.3. Turistički proizvodi prema Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine</b>	<b>36</b>

<b>4. Revitalizacija</b>	<b>42</b>
<b>4.1. Pojmovno određenje</b>	<b>45</b>
<b>4.2. Dionici revitalizacije turističke destinacije</b>	<b>47</b>
4.2.1. Lokalno stanovništvo i lokalni poduzetnici	47
4.2.2. Nacionalne, regionalne i lokalne vlasti	49
4.2.3. Udruge	49
4.2.4. Međunarodne organizacije	50
4.2.5. Turisti	50
4.2.6. Turistički djelatnici	51
<b>5. Mogućnosti revitalizacije turističke destinacije na primjeru Republike Hrvatske</b>	<b>53</b>
<b>5.1. Urbani turizam</b>	<b>53</b>
5.1.1. Upravljanje razvojem urbanog turizma	56
5.1.2. Urbani razvoj i utjecaj na turizam	57
5.1.3. City – break turizam	58
5.1.4. Urbani turizam Republike Hrvatske	60
<b>5.2. Kulturni turizam</b>	<b>62</b>
5.2.1. Upravljanje razvojem kulturnog turizma	63
5.2.1.1. Uloga nacionalnih institucija u hrvatskom kulturnom turizmu	64
5.2.1.2. Uloga međunarodnih institucija u hrvatskom kulturnom turizmu	66
5.2.1.3. Ostali dionici hrvatskog kulturnog turizma:	69
5.2.2. Resursi kulturnog turizma	72
5.2.3. Kulturni turizam Republike Hrvatske – SWOT analiza	73
<b>5.3. Party turizam</b>	<b>76</b>
5.3.1. Karakteristike party turizma	77
5.3.2. Potražnja za party turizmom	78
5.3.3. Razvoj party turizma i lokalno stanovništvo na primjeru Republike Hrvatske	79

5.3.3.1. Koristi od party turizma za lokalno stanovništvo - osvrt na party turizam u Štinjanu	81
5.3.3.2. Štete od party turizma za lokalno stanovništvo – osvrt na party turizam u Štinjanu	83
5.3.3.3. SWOT analiza razvoja party turizma u manjim obalnim gradovima Republike Hrvatske	83
<b>5.4. Ruralni turizam</b>	<b>85</b>
5.4.1. Upravljanje razvojem ruralnog turizma u Republici Hrvatskoj	87
5.4.2. Čimbenici razvoja ruralnog turizma	89
5.4.3. Ruralni turizam Republike Hrvatske	91
<b>5.5. Kongresni turizam</b>	<b>92</b>
5.5.1. Obilježja kongresnog turizma	93
5.5.2. Kongresni turizam Republike Hrvatske	94
<b>5.6. Zdravstveni turizam</b>	<b>97</b>
5.6.1. Upravljanje razvojem zdravstvenog turizma	97
5.6.2. SWOT analiza zdravstvenog turizma Republike Hrvatske	99
<b>5.7. Zaključak o mogućnostima revitalizacije turističke destinacije na primjeru Republike Hrvatske</b>	<b>100</b>
<b>6. Bilbao – primjer uspješne revitalizacije</b>	<b>103</b>
<b>7. Istraživanje problematike radne snage kao jednog od nositelja revitalizacije turističke destinacije</b>	<b>110</b>
<b>7.1 Problematika iseljavanja radne snage</b>	<b>110</b>
7.1.1. Metodologija istraživanja	111
7.1.2. Rezultati istraživanja	111
<b>7.2 Zadovoljstvo turističkih djelatnika</b>	<b>116</b>
7.2.1. Metodologija istraživanja	116
7.2.2. Rezultati istraživanja	117
<b>7.3. Osvrt na rezultate istraživanja</b>	<b>125</b>
<b>8. ZAKLJUČAK</b>	<b>127</b>



<b>Literatura</b>	<b>130</b>
<b>Popis slika</b>	<b>144</b>
<b>Popis tablica</b>	<b>144</b>
<b>Popis grafikona</b>	<b>145</b>
<b><i>Sažetak</i></b>	<b>146</b>
<b>PRILOG 1</b>	<b>148</b>
<b>PRILOG 2</b>	<b>151</b>

## 1. Uvod

Turizam je sveprisutan u današnjem okruženju, najmasovnija i najdinamičnija društveno ekonomska pojava suvremenog društva, koja je zbog sve bržeg načina života prešla iz sekundarne u primarnu ljudsku potrebu. S obzirom na to da ljudi danas na radnom mjestu provode značajan dio vremena pa ga imaju manje za obitelj i dokolicu, potreban im je bijeg od stvarnosti i promjena okruženja, a to je trenutak u kojem „nastupa“ turizam. Turizam je zbog svoje važnosti za ljudsku svijest bitan pokretač svjetskog gospodarstva. Donosi značajan prihod i kreira pojačanu potrebu za inovacijama turističkih proizvoda kako bi se održala i povećala konkurentnost turističke destinacije, a samim time i zemlje.

Važna odrednica konkurentnosti turističke destinacije je ljudski faktor jer zaposlenici moraju biti stručno osposobljeni kako bi usluga pružena gostu bila na što većoj razini, kako bi gost bio zadovoljan te kako bi destinaciju ponovno posjetio. Također, zadovoljan gost temelj je konkurentnosti turističke destinacije i turizma općenito jer može svojim preporukama, pozitivnim doživljajima potaknuti svoju obitelj, kolege, prijatelje da posjete destinaciju iz koje se on vratio sretan i ispunjen. Na jačanju konkurentnosti potrebno je kontinuirano raditi budući da se svjetski trendovi ubrzano mijenjaju, dok se turističke destinacije brže nego ikada moraju prilagođavati potrebama modernih i sve zahtjevnijih turista.

U Republici Hrvatskoj je sinonim za turizam već desetljećima jedan jedini turistički proizvod, sunce i more, koji je ujedno primarni proizvod koji se promovira na turističkim sajmovima diljem Europe i svijeta. Međutim, tržište traži nove, potpuniye proizvode i usluge, odnosno revitalizaciju Hrvatske kao turističke destinacije. Stoga je potrebno pronaći i implementirati dodatne turističke proizvode u hrvatsku turističku ponudu. Kroz strategije razvoja turizma unatrag nekoliko godina mogu se vidjeti usmjerenja prema navedenom, no i dalje je primarni motiv posjeta Republici Hrvatskoj kupališni odmor. Zbog posebnosti klime, prirode, obale i unutrašnjosti, a poglavito relativno male površine, potencijale razvoja selektivnih oblika turizma treba dalje razvijati i njima upravljati na način da budu međusobni komplementi, a ne supstituti. Također je bitno za razvoj Republike Hrvatske kao turističke destinacije uspješno motivirati domaće turiste da svoje godišnje odmore provode u Hrvatskoj umjesto da putuju u dalje destinacije koje nude istovrsne turističke proizvode.

Najveći problem hrvatskog turizma, stroga sezonalnost, na sebe nadovezuje i problematiku zapošljavanja u turizmu, odnosno efikasnost zaposlenika koji nemaju mogućnosti stalnog zaposlenja u struci ili koji biraju rad u turizmu iako to nije njihova struka. Problem prvih jest u tome što imaju malu mogućnost napredovanja ukoliko nisu zaposleni na ugovor o radu na neodređeno pa nemaju potrebu za dodatnim usavršavanjem i ulaganjem u vlastite sposobnosti, dok drugi obavljaju dostupne sezonske poslove za koje nisu školovani te potencijalno narušavaju kvalitetu usluge pružene turistima. Navedeno može imati pogubne posljedice na proces revitalizacije jer ukoliko zaposlenici pružaju otpor promjenama, da li iz nerazumijevanja, nedovoljnog znanja ili nezainteresiranosti, ona se neće moći uspješno provesti.

### **1.1. Predmet**

U današnjoj, sve otvorenijoj i integriranijoj svjetskoj ekonomiji konkurentnost zauzima središnje mjesto u ekonomskim razmišljanjima kako razvijenih zemalja tako i zemalja u razvoju. Upravo iz tog razloga turističke destinacije moraju voditi računa o aktualnim svjetskim trendovima i modernim izazovima koje ti isti trendovi donose. Ponude nebrojenih destinacija zastarijevaju i vane za obnovom, teško se hvataju u koštac sa rapidno promjenjivim turističkim tržištem i zbog navedenog „ispadaju“ iz konkurencije.

Turisti cijene prirodu, ali i kulturu, povijest, običaje destinacije, zbog čega destinaciju posjećuju. Međutim, ponekad su zasićeni načinom na koji im se potonje predstavlja. Kako bi se doskočilo nekonkurentnosti turističkih destinacija zbog neadekvatnog upravljanja razvojem turizma, brojne destinacije okreću se valorizaciji i revitalizaciji vlastitog kulturnog bogatstva putem turizma, kao i obrnuto – revitalizaciji turističke destinacije putem kulturnog bogatstva i upoznavanja turista sa istim, ali na njima zanimljiviji i pristupačniji način. Pritom nije nužno riječ samo o kulturnom turizmu, već i o ostalim selektivnim oblicima turizma koji su usko vezani uz kulturni turizam poput ruralnog turizma, urbanog turizma, party turizma i slično. U ovom diplomskom radu sagledavaju se mogućnosti revitalizacije turističke destinacije kroz selektivne oblike turizma te problematika vezana uz provođenje iste s aspekta radne snage (kao jedne od bitnih odrednica) i značaja kojeg ona ima na uspješnost procesa. Revitalizacijom turistička destinacija stvara novi pristup turistima, može im

dati do znanja da nudi nešto više od temeljnog turističkog proizvoda sunca i mora, otkriva im da postoje razlozi posjeta i izvan sezone kupanja te im omogućuje kvalitetnije ispunjavanje dokolice.

## **1.2. Cilj i svrha diplomskog rada**

Cilj rada je prikazati i pojasniti značaj procesa revitalizacije u upravljanju razvojem turizma, a zatim analizirati na koje se načine revitalizacija turističke destinacije može provesti kroz mogućnosti razvoja pojedinih selektivnih oblika turizma. U radu će se komparirati prilike, prijetnje, snage i slabosti revitalizacije putem određenih selektivnih oblika turizma te će se istražiti uloga, važnost radne snage u provođenju revitalizacije. Svrha rada je upoznati čitatelja na koji način se odgovarajućim upravljanjem razvojem turizma turistička destinacija može održati atraktivnom kroz revitalizaciju.

## **1.3. Hipoteze rada**

Glavna hipoteza ovog diplomskog rada je  $H_1$ : „*Revitalizaciju turističke destinacije potrebno je kontinuirano provoditi.*“ Pored glavne hipoteze mogu se postaviti pomoćne podhipoteze:

$H_2$ : „*Upravljanje razvojem turizma važno je za destinaciju jer se na taj način može izbjeći stagnacija i opadanje.*“

$H_3$ : „*Selektivni oblici turizma obogaćuju ponudu turističke destinacije.*“

$H_4$ : „*Razvojem turizma presudno je kontinuirano upravljati zbog promjenjivih tržišnih trendova i potreba turista.*“

$H_5$ : „*Uspješnost revitalizacije počiva na zadovoljstvu djelatnika koji su jedan od ključnih nositelja njezine provedbe.*“ Navedene hipoteze bit će potvrđene korištenjem metoda opisanih u sljedećem potpoglavlju.

## **1.4. Metode**

Prilikom istraživanja i pisanja diplomskog rada primarno su korištene metode analize i sinteze, komparacije postojećih teorijskih teza, spoznaja te podataka

prikupljenih anketiranjem. Metodama generalizacije i konkretizacije korištena strana i domaća literatura sistematizirana je kako bi odgovarala temi diplomskog rada. Klasifikacijom su izabrani ključni pojmovi i zaključci, metodom deskripcije su opisani, a komparacijom i međusobno uspoređeni.

### **1.5. Kompozicija rada**

Diplomski rad sastoji se od naslovnice, sadržaja, uvoda, šest poglavlja, zaključka, popisa literature, slika, tablica i grafikona, sažetka na hrvatskom i engleskom jeziku i priloga. Prvo poglavlje sastoji se od uvoda koji daje „uvertiru“ u temu, pojašnjava cilj i svrhu rada, definira hipoteze rada te metode koje su korištene prilikom pisanja rada. U ovom se potpoglavlju opisuje kompozicija rada. Drugo poglavlje posvećeno je teorijskom dijelu vezanom uz turističku destinaciju – obrađuje sam pojam turističke destinacije, tipologiju turističkih destinacija, te konkurentnost turističke destinacije, odnosno pojam koji je okosnica cijelog diplomskog rada. Pojašnjeno je značenje konkurentnosti turističke destinacije, važnost elemenata turističke ponude te su prikazani indikatori turističke konkurentnosti. Treće poglavlje bavi se upravljanjem razvojem turističke destinacije, pojašnjavaju se modeli temeljeni na sektorskoj i difuzionističkoj paradigmi, razlučuju faze planiranja razvoja turizma i u zadnjem potpoglavlju opisuju turistički proizvodi definirani Strategijom razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Četvrto poglavlje nudi objašnjenje pojma revitalizacija te definira dionike koji sudjeluju u revitalizaciji turističke destinacije. Peto poglavlje uvod je u istraživački dio diplomskog rada; detaljno razrađuje mogućnosti hrvatskog turizma i selektivnih oblika kojima bi se mogao revitalizirati. Opisuju se pojedini selektivni oblici turizma te nakon kratkih teorijskih pojašnjenja svakog posebice, proučavaju se moguće predispozicije razvoja pojedinog oblika u Republici Hrvatskoj. Opisani su urbani, kulturni, party, ruralni, kongresni i zdravstveni turizam te je na kraju poglavlja dan zaključak o mogućnostima revitalizacije kroz selektivne oblike turizma. Šesto poglavlje posvećeno je Bilbao – primjeru uspješne revitalizacije, a sedmo poglavlje bavi se daljnjim istraživanjem problematike revitalizacije Hrvatske kao turističke destinacije i to kroz dva aspekta, problema koji se vezuju uz radnu snagu – iseljavanje i zadovoljstvo turističkih djelatnika. Na samom kraju nalaze se zaključna razmatranja.

## 2. Turistička destinacija

### 2.1. Određenje pojma turističke destinacije

Riječ destinacija potiče od latinske riječi *destinatio* koja označava odredište, odnosno mjesto u koje se putuje. Posredstvom zračnog prometa pojam destinacije uveden je u turizam. Sedamdesetih godina postaje oznaka za turistički lokalitet, zonu, regiju, zemlju, skupinu zemalja i kontinent. Iako se tada termin *destinacija* koristila u kontekstu određivanja krajnje točke putovanja ili konačnog cilja, danas je dobila kompleksnije značenje. Zbog različitih aspekata promatranja (zemljopisni, ekonomski, sociološki, marketinški i menadžerski aspekt) dolazi i do razlike u shvaćanju pojma turističke destinacije. Također, različito ga percipiraju dionici, postojeća i potencijalna turistička potražnja, domicilno stanovništvo, javni sektor, lokalni poduzetnici i drugi (Križman-Pavlović, 2008.).

„*Turistička destinacija definira se kao turistički organizirana i tržišno prepoznatljiva prostorna jedinica, koja skupom svojih turističkih proizvoda potrošačima nudi cjelovito zadovoljenje turističke potrebe*“ (Križman-Pavlović, 2008., str. 57.). Prema ovoj definiciji turistička destinacija je postojeća dok god može zadovoljiti potrebe turista, pri čemu je iznimno bitno istaknuti privlačan faktor. Na primjeru Australije i Novog Zelanda koji iz godine u godinu bilježe rast *backpacking* turizma<sup>1</sup> jasno je vidljivo da to što turistička infrastruktura postoji, ne znači da će se i koristiti od strane svih turista. Prema istraživanjima *TRA*<sup>2</sup> (*Tourism Research Australia*) backpackeri čine ukupno 13% ukupne turističke potrošnje sa 3.2 milijarde australskih dolara samo u 2015., odluke o itineraru donose tijekom putovanja i to uz veliku fleksibilnost, što daje mnoge mogućnosti nositeljima turističkih politika da osmisle programe koji bi ih mogli potaknuti da se duže zadržavaju u njihovim destinacijama. Pritom je važno kvalitetno upravljanje razvojem turizma kako bi se prepoznale i zadovoljile specifične potrebe turista.

Prema definiciji autora Bartolucija (2013., str. 158.) turistička destinacija definira se kao „... *geografski prostor koji se razlikuje od boravišnog mjesta putnika, a u kojoj*

---

<sup>1</sup> Backpacking – niskobudžetna putovanja karakterizirana neovisnošću o unaprijed definiranim itinerarima (prema Polić, 2013.)

<sup>2</sup> TRA – istraživačko udruženje koje prati turističke pokazatelje za Australiju te nudi informacije o turističkim kretanjima i trendovima (internetske stranice Tourism Research Australia, 2016.).

*se provodi turistička aktivnost i konzumiraju turistički proizvodi, tj. može se definirati kao lokacija turističke potrošnje.“*

Vukonić (1998., str. 367.) ističe da turistička destinacija nije standardno mjesto boravka turista, već da je poanta u tome da turist, kako bi to postao, mora promijeniti okolinu te konzumirati proizvode namijenjene turistima: *„Kada govorimo o turističkoj destinaciji kao suvremenom pojmu može se reći da se radi o turistički organiziranom i prepoznatljivom prostoru, o prodajnoj turističkoj jedinici, u kojoj turisti nalaze sve ponudbene kapacitete i sadržaje koji će ih najprije privući, a onda i zadržati na duljem boravku.“* Iz navedene definicije može se zaključiti da destinaciju karakterizira njezina sposobnost da privuče turiste i ispuni njihove kompleksne turističke potrebe, a ne druge karakteristike poput veličine, geografske granice, političkog ustrojstva ili ekonomskih aspekata. Iako bi bilo idealno kada bi turistička destinacija zaista mogla ispuniti sva očekivanja i sve turističke potrebe svih turista, realno je to neizvedivo jer su turističke potrebe različite i promjenjive. Upravljanjem i planiranjem razvoja turizma moguće ih je prepoznati i pokušati zadovoljiti, no to su nerijetko dugotrajni procesi. Više o upravljanju razvojem turizma bit će riječi u poglavlju 3.

### *2.1.1. Ishodište pojma turistička destinacija*

Definiranje pojma turistička destinacija rezultat je rasta i povećanja broja turističkih kretanja te potrebe da se sveobuhvatno definira i razjasni što je sve potrebno kako bi turist u potpunosti zadovoljio svoje turističke potrebe.

Slikom 1 prikazano je od kojih pojmova proizlazi pojam turistička destinacija.

Slika 1: Izvorište pojma turistička destinacija



IZVOR: Križman-Pavlović, D. (2008.) *Marketing turističke destinacije*. Zagreb: Mikrorad d.o.o., str. 59.

Izvorište pojma turistička destinacija kreće od pojma *turističkog mjesta* koji je njegova preteča. Povijesno gledano, proglašenje nekoga mjesta turističkim smatralo se početkom razvoja i upravljanja razvojem turizma na određenom području iako su ona postojala davno prije dolaska turista i izgradnje turističke infrastrukture. „*Turističko mjesto kao nositelj turističke ponude ne može oblikovati sustav koji može udovoljiti novim zahtjevima turističke potražnje*“ (Bartoluci, 2013., str. 158., kao što je navedeno u Dulčić, 2001., str. 119.). Jednom turističkom mjestu gotovo je nemoguće vlastitim turističkim proizvodima i elementima ponude ispuniti sve potrebe turista koji ih posjećuju stoga je neophodno da se za budući razvoj turizma formiraju veće prostorne jedinice.

„*Turističko mjesto čini prostorno-funkcionalnu cjelinu ponude u turizmu, ali ono se ne mora podudarati s administrativnim granicama mjesta*“ (Bartoluci, 2013., str. 158.). Povećanje broja turističkih kretanja pedesetih godina uvjetovalo je i povećanje broja ugostiteljskih i smještajnih kapaciteta kako bi se moglo odgovoriti na turističku potražnju. Većinom priobalni gradići, malih i zbijenih uličica nisu mogli podnijeti



izgradnju dodatnih turističkih kapaciteta unutar užih granica grada, a sami nisu bili dostatni za smještaj velikog broja zainteresiranih turista te se iz tog razloga javila potreba za izgradnjom velikih *turističkih kompleksa* koji su se nalazili izvan postojećih naselja, ali u njihovoj neposrednoj blizini. Turistički se kompleksi nerijetko pogrešno nazivaju turističkim naseljima jer njihova infrastruktura ne raspolaže svim uobičajenim sadržajima koji egzistiraju u naseljima, a niti lokalno stanovništvo tamo ne živi. Prema Križman-Pavlović (2008.) porast izgradnje turističkih kompleksa duž obalnog pojasa doveo je do spajanja potonjih te stvorio *rivijeru*, a daljnjim obogaćivanjem rivijera mnogobrojnim turističkim sadržajima došlo je do kreiranja *turističkih središta*. Ona ne zadovoljavaju potrebe isključivo turista koji u njima borave, već i turista iz šireg okolnog područja ili regije. Upravo je gravitacijsko djelovanje turističkih središta razlog zbog kojega se smatraju pretečama kasnije uvedenog pojma turističke destinacije.

Bartoluci (2013., str. 157.) definira turističku regiju kao „...*geografski prostor u kojemu postoje zajednička obilježja i sinergija između turističkih proizvoda i usluga u turističkoj ponudi, a pojam je vezan uz političko-administrativne granice unutar kojih se provodi turističko planiranje i politika.*“ Turistička zona i turistička regija svojevremeno su omogućavale zadovoljavanje postojećih zahtjeva turističke potražnje, ali i dovele do spoznaje da se može turistički eksploatirati širi prostor od onog uobičajeno namijenjenog turistima, a koji je bio usko definiran kao turističko mjesto.

„*Turistička destinacija može se definirati kao svako odredište turističkog putovanja, od samostalnog turističkog objekta, aerodroma ili luke do turističkog mjesta, regije ili turističke zemlje. Pod turističkom destinacijom podrazumijeva se širi, integrirani prostor, koji gradi svoj turistički identitet na koncepciji kumulativnih atrakcija, koje omogućavaju doživljaj i s dodatnom turističkom infrastrukturom predstavlja prostor okupljanja turista. Turistička destinacija uvjetovana je željama, sklonostima, interesima i potrebama turista*“ (Bartoluci, 2013., str. 159., prema Vukonić i Čavlek, 2001., str. 389.). Upravo iz ove definicije jasno je vidljivo na koliko je elemenata bitno usredotočiti aktivnosti koje će pridonijeti održavanju atraktivnosti pojedine destinacije. Nositelji turističkih politika imaju veliku odgovornost, bitno je da na vrijeme prepoznaju u kojoj se fazi životnog ciklusa turistička destinacija nalazi te trebaju poduzeti ispravne mjere kako bi turistička destinacija zadržala svoju

atraktivnost i nastavila privlačiti turiste. Više o fazama životnog ciklusa turističke destinacije bit će riječi u potpoglavlju 3.1.1. Također, ukoliko se predugo ignoriraju signali opadanja atraktivnosti ili se ne prate promjenjivi tržišni trendovi i potrebe turista, moguće je da planirana revitalizacija turističke destinacije kojom bi se atraktivnost trebala održati traje duže od očekivanog i ne poluči željene rezultate.

Koncept turističke destinacije uveden je u turističku teoriju osamdesetih godina kao spomenuti odgovor na suvremena kretanja prilikom korištenja slobodnog vremena i dokolice. Pri tome je primjena marketinga u turizmu imala značajan utjecaj. Kako navodi Križman-Pavlović (2008.) smisao uvođenja koncepta turističke destinacije u praksu donosi koristi svim dionicima na turističkom tržištu:

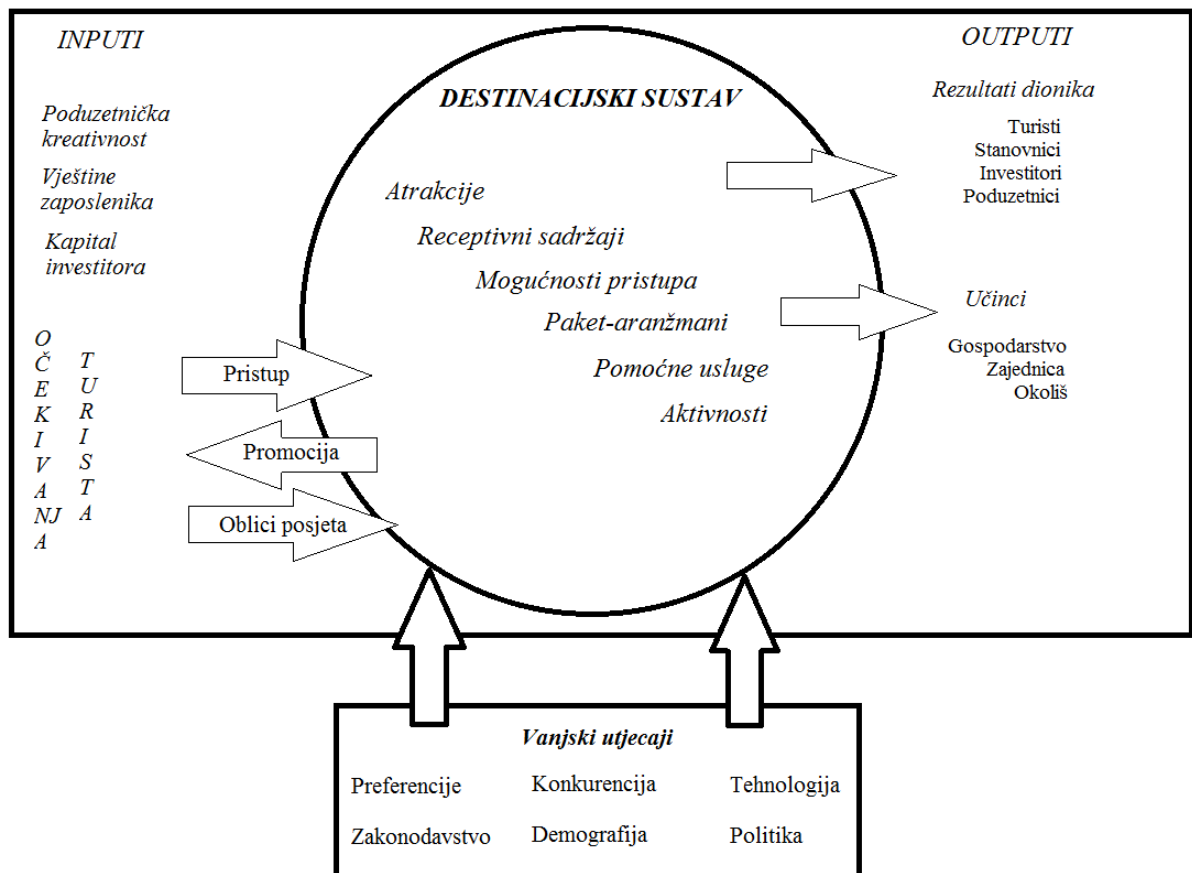
- a) *Turistu* garantira pronalazak svih uvjeta za aktivnosti koje su ga motivirale na dolazak.
- b) *Turoperatorima i turističkim agencijama* jasnije su definirana očekivanja turista te zbog toga mogu stvoriti bolje uvjete za kvalitetnije plasiranje turističkih aranžmana.
- c) *Sudionici turističke ponude u destinaciji* (hotelijeri, iznajmljivači, ugostitelji...) svrsishodnije upravljaju cjelovitom prostornom jedinicom koja u percepciji turista predstavlja zaokružen turistički prostor te udruživanjem mogu kvalitetnije prezentirati destinaciju na turističkom tržištu.
- d) *Lokalno stanovništvo* nedvojbeno ima više mogućnosti za zapošljavanje u domicilnom prostoru.
- e) *Lokalni, regionalni i državni turistički organi* imaju bolji pristup postupku promocije i veće koristi od rezultata promocije.

Zaključno proizlazi da turističku destinaciju ne određuju geografske, administrativne granice niti određena površina već njezina mogućnost da raznovrsnim sadržajima zainteresira turista i omogući mu da ispuni vlastite turističke aspiracije.

### 2.1.2. Turistička destinacija kao sustav

Sagledavanje turističke destinacije kao cjelovitog sustava ključno je kako bi se upravljanje razvojem turizma destinacije provodilo na dugoročno održiv način jer se jedino sustavnim pristupom može donekle obuhvatiti sve inpute razvoja i iste pretvoriti u kvalitetne outpute koji donose korist za sve dionike.

Slika 2: Opći model turističke destinacije



IZVOR: Križman-Pavlović, D. (2008.) *Marketing turističke destinacije*. Zagreb: Mikrorad d.o.o., str. 62.

Opći model prikazan slikom 2 uključuje „meke“ varijable turističke destinacije (interakciju turista sa lokalnim stanovništvom te turističkim zaposlenicima sa kojima dolaze u kontakt), otvorenost (podrazumijeva utjecaje vanjskih čimbenika na procese koji se odvijaju unutar destinacije) i sustavni pristup (uzima u obzir inpute, proces i outpute).

Destinacijski sustav sastoji se od elemenata, a procesima koji se odvijaju unutar destinacije inputi se transformiraju u outpute, odnosno rezultate brojnih dionika i različite utjecaje. Svaka turistička destinacija ima specifičan skup karakteristika koje su određene zemljopisnim položajem, kulturom i poviješću pa razvoj određenog modela za promatranu turističku destinaciju može odrediti značaj pojedinog elementa u okviru sustava.

## 2.2. Tipologija turističkih destinacija

Upravljanje razvojem turizma pojedine turističke destinacije, među ostalim čimbenicima, uvelike ovisi i o tipu odnosno vrsti turističke destinacije kojoj ona pripada. Ovo poglavlje bavi se tipologijama turističkih destinacija, no kako u literaturi postoji mnogo autora koji se bave navedenom tematikom, odabrano je nekoliko tipologija koje se najčešće koriste. Prema klasičnoj koncepciji turističke destinacije dijele se na primorske, planinske, obalne, jezerske i slično. U knjizi Križman-Pavlović (2008.) navodi neke od autora tipologija:

### a) E. Laws

Laws razlikuje sljedeće tipove destinacija:

- *Glavni gradovi* – većina gradova privlači posjetitelje zbog turističkih, poslovnih, obiteljskih, kulturnih, povijesnih ili administrativnih razloga. Turisti se okupljaju u predjelima u kojima dominiraju arheološki, trgovinski, kulturni ili zabavni sadržaji.
- *Razvijeni tradicionalni centri* – izgrađena naselja koja se smatraju centrima turističkog razvoja. Turistički sadržaji okružuju centar i dominiraju prostorom.
- *„Touring“ centri* – gradovi sa visokom koncentracijom sekundarnih turističkih sadržaja, prirodnim i kulturnim atrakcijama u okruženju i dobrom prometnom povezanošću sa emitivnim zemljama.
- *Svrhovito izgrađeni turistički centri* – sveukupna infrastruktura i sadržaji namijenjeni su isključivo zadovoljenju potreba turista.

b) *Svjetska turistička organizacija – WTO*

- *Udaljena destinacija* – najudaljenije mjesto u odnosu na domicil.
- *Glavna destinacija* – mjesto gdje se provodi najviše vremena.
- *Motivirajuća destinacija* – mjesto koje je turista motiviralo na dolazak.

c) *L. Lumsdon*

Prema Lumsdonu se destinacije dijele u šest skupina:

- *Klasični turistički centri* – turističke destinacije u kojima atrakcije (prirodne, kulturne, povijesne, društvene) potiču dugotrajan boravak turista.
- *Turistički centri smješteni u prirodnom okruženju* – turističke destinacije koje se odlikuju iznimnom prirodnom atraktivnošću (staništa endemskih ili rijetkih biljnih i životinjskih vrsta) i potiču međunarodna turistička kretanja.
- *Poslovne turističke destinacije* – komercijalni ili industrijski centri koji su obnovili svoju povijesnu četvrt dodavanjem zabavnih i trgovinskih sadržaja kako bi potakli duži boravak poslovnih turista.
- *„Stopover“ ili međudestinacije* – destinacije koje se nalaze na pola puta između domicila i odmorišne destinacije, imaju razvijene restauraterske i smještajne kapacitete.
- *Destinacije kratkog zadržavanja* – tip destinacija koje imaju visok stupanj nacionalne i međunarodne privlačnosti, ovisno o zanimljivosti atrakcija mogu varirati od manjih ruralnih do velikih glavnih gradova.
- *Dnevno posjećene destinacije* – prvenstveno privlače regionalne turiste i dnevne posjetitelje, mogu biti kupališne destinacije ili veliki trgovinski centri.

d) M. Oppermann

Ukoliko se da osvrn na navedene tipologije može se primijetiti da su temeljene na deskriptivnoj metodi, odnosno da ne postoje konkretni indikatori podjela. Zbog tog nedostatka M. Oppermann primjenjuje indeks putovanja (engl. *Trip Index*) kako bi ih razvrstao usprkos različitoj strukturi posjetitelja. Razlikuje pet tipova turističkih destinacija prema tri kategorije indeksa putovanja kako je prikazano tablicom 1.

Tablica 1: Klasifikacija turističkih destinacija putem indeksa putovanja

Tip destinacije	Kategorija indeksa putovanja (TI)		
	1-20	21-50	51-100
Glavna destinacija	0%	<40%	>60%
Međunarodni prometni centar s funkcijom glavne destinacije	0<x>20%	20-40%	>50%
Prometni centar	<60%	>40%	>0%
Regionalni prometni centar / Važna turistička atrakcija	40-80%	10-40%	moguće
„Stopover“ / međudestinacija	>80%	<20%	0%

IZVOR: Križman-Pavlović, D. (2008.) *Marketing turističke destinacije*. Zagreb: Mikrorad d.o.o., str. 68., prema Opperman, M. (1994.) The Malaysian Tourist System. *Malaysian Journal of Tropical Geography*. 25(1), str. 15.

Prema navedenom autoru, prilikom izračunavanja indeks putovanja može poprimiti vrijednost od 0 do 100. Vrijednost 100 označava da je turist tijekom putovanja boravio u samo jednoj destinaciji. Turističke destinacije čija prosječna vrijednost indeksa putovanja iznosi 10 ili manje mogu se smatrati „stopover“, odnosno međudestinacijama, dok one s vrijednošću indeksa većom od 50 predstavljaju glavne destinacije. Jedna od glavnih kritika ove tipologije je ta što se izjednačava pojam turističke destinacije i mjesta.

Autor Stojković (2013.) daje zanimljiv način sagledavanja tipologije destinacija sa motivom turističke privlačnosti kao obilježjem tipa destinacije. On ih razlikuje kao:

- *Primorske destinacije* – opisuje ih kao destinacije najmasovnijeg oblika turizma, sezonskog karaktera rekreativnih atributa, zonske prostorne razvijenosti.
- *Planinske destinacije* – najmasovnije po pitanju kontinentalnih turističkih kretanja, karakterizira ih različitost sezona (zimsko i ljetno), duljina boravka gostiju, kratak opseg kretanja turista i velike infrastrukturne potrebe.
- *Toplice* – destinacije sa povijesno najdužim turističkim stažem, neopterećene sezonalnošću, turisti borave duže nego u ostalim tipovima destinacija, imaju zdravstvenu, terapijsku i rekreativnu funkciju.
- *Gradske destinacije* – turiste uglavnom privlače zbog kulturnih atributa, raznolike su, atraktivne tijekom cijele godine, turisti se najčešće zadržavaju kratko.

Budući da svaka od navedenih klasifikacija, odnosno tipologija ima određene nedostatke, ostavlja se prostor drugim autorima i njihovim inačicama tipologija koje bi mogle otkloniti nedostatke postojećih. Prilikom izrade tipologije potrebno je obratiti pozornost na indikatore koji će jasno odrediti tip destinacije i da pristup izrade bude multidestinacijski, odnosno primjenjiv na sve ili barem većinu destinacija. Također, odabir jedinice promatranja ovisi i o pristupu te o cilju analize. Upravo iz navedenog proizlazi problem u pisanju ovog diplomskog rada koji se odnosi na definiranje države kao turističke destinacije. Hrvatska je površinski mala zemlja, prometno dobro povezana, ali i raznolika te nudi rijetku mogućnost da se cijela prezentira kao destinacija. O potonjem će biti više riječi u poglavlju 5.

### **2.3. Konkurentnost turističke destinacije**

Praćenjem konkurentnosti turističke destinacije kreatori turističkih politika moći će pravovremeno reagirati na signale koji mogu ukazivati na opadanje atraktivnosti turističke destinacije. Ukoliko ažurno provode analize i provjere te prate promjene koje diktiraju tržište, turisti ili trendovi, moći će na vrijeme predvidjeti i usmjeriti trendove te prema potrebi revitalizacijom destinacije postići konkurentsku prednost. Pri tome je potrebno dobro poznavati elemente ponude turističke destinacije kako bi

nositelji znali koje potencijale imaju na raspolaganju, odnosno što mogu mijenjati u kraćem, a što u dužem roku, što mogu brže modificirati kako bi polučili bolje rezultate ili za što treba provesti dugotrajnije korake kako bi se došlo do željene pozicije. Nadalje, Čorak (2011.) navodi da je potrebno konkretno definirati indikatore konkurentnosti turističke destinacije, što ovisi i o metodologiji mjerenja te elementima koji se pritom promatraju.

Polazeći od pojma konkurentnosti, prema najšire prihvaćenoj definiciji, *„konkurentnost je sposobnost postizanja uspjeha na tržištima koja omogućava visoko produktivno gospodarstvo i poboljšanje životnog standarda cjelokupnog stanovništva. Konkurentnost je posljedica utjecaja brojnih čimbenika – sastavnica ili odrednica konkurentnosti, koji međusobno utječu jedni na druge, a neprisutnost nekih može spriječiti i/ili ograničiti pozitivne utjecaje prisutnih na konkurentnost“* (Bejaković, 2004., str. 2.). Prihvatanje koncepta konkurentnosti ključno je pitanje daljnjeg razvoja jer su brojna istraživanja pokazala snažnu vezu pokazatelja konkurentnosti i dinamike gospodarskog rasta, a to povratno utječe na privlačenje stranih ulaganja, ublažavanje siromaštva i nejednakosti, političke stabilnosti i drugo. Razina konkurentnosti jedan je od pokazatelja uspješnosti revitalizacije destinacije. Ukoliko destinacija nije konkurentna znači da je potrebno provesti revitalizaciju kako bi se ponovno „vratila“ na tržište i kako bi se mogla nositi sa promjenama turističkih trendova, aspiracija turista i pritiscima konkurentnih destinacija.

### 2.3.1. Definicija konkurentnosti

Definicija konkurentnosti prema Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj OECD-u (*engl. Organisation for Economic Co-operation and Development*)<sup>3</sup> glasi: *„konkurentnost je mjera sposobnosti zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva.“*

---

<sup>3</sup> OECD – Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj – međunarodna organizacija organizirana s ciljem poticanja gospodarskog rasta zemalja članica, povećanja životnog standarda i svjetske trgovine, doprinosa razvoju svjetskog gospodarstva i drugo (internetske stranice organizacije OECD, 2017.).



Institut za turizam (2012.) dao je svoj pogled na to što obavezno uključuju elementi analize konkurentnosti bez obzira na subjekte i/ili razinu:

- a) faktore konkurentske utakmice, odnosno što sve determinira konkurentnost poduzeća, sektora ili države;
- b) područje analize, odnosno gdje se ta konkurentska utakmica odvija tj. za koji se udio natječu poduzeća, ekonomski sektori ili države;
- c) rezultate ili kriterije uspješnosti, odnosno ciljeve sudjelovanja u tržišnoj utakmici za tvrtke, sektore ili države;
- d) sredstva, odnosno alate koji se koriste u tržišnoj utakmici.

Isto tako, prema Institutu za turizam (2012.) analiza konkurentnosti turizma polazi od opće prihvaćenog okvira analize konkurentnosti uvažavajući i njegove specifičnosti:

- a) *turizam* (turistički sektori) predstavlja skup proizvoda i usluga koje su pojedini sektori pružili/pružaju turistima;
- b) *destinacija*, najčešće, predstavlja predmet odabira u turizmu, stoga se konkurentnost turizma mora vezati i uz konkurentnost destinacije i to u njezinoj punoj kompleksnosti;
- c) *proizvod*, najčešće, predstavlja predmet odabira u turizmu, stoga se konkurentnost turizma mora vezati i uz konkurentnost turističkog proizvoda i to u njegovoj punoj kompleksnosti.

Turizam je skup odnosa i pojava koji zahtijeva neprestane napore kako bi destinacija bila konkurentna, no istovremeno donosi iznimne rezultate i prihode. Konkurentnost u turizmu ovisi o uspješnosti interakcije svih komparativnih i konkurentskih prednosti destinacije i turističkih proizvoda te se stoga pri mjerenju konkurentnosti promatraju turistička destinacija i turistički proizvod ne zasebno, već njihovo djelovanje u simbiozi. Prilikom procesa revitalizacije potrebno je veliku pažnju usmjeriti na elemente i načine na koji svaki pojedini može utjecati na uspješnost revitalizacije. Naime, „*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*“ (Matijašević, 2011., str. 24.).

### 2.3.2. *Važnost elemenata turističke ponude*

Prema istraživanju Instituta za turizam, a navedeno u izdanju Čorak i Mikačić (2006., str. 14.) elementi turističke ponude rangirani po važnosti, koji u najvećoj mjeri utječu na izbor destinacije su sljedeći:

- a) klima,
- b) ljepota krajolika,
- c) čistoća mjesta,
- d) gostoljubivost,
- e) vrijednost za novac,
- f) osjećaj sigurnosti,
- g) ekološka očuvanost,
- h) kvaliteta smještajne ponude,
- i) prometna dostupnost,
- j) kvaliteta ugostiteljske ponude,
- k) mogućnost za zabavu,
- l) raznolikost ugostiteljske ponude,
- m) mogućnost za sport i rekreaciju,
- n) imidž zemlje,
- o) kvaliteta informacija u destinaciji,
- p) kvaliteta promocije zemlje,
- q) urbanistička i arhitektonska skladnost mjesta,
- r) prezentacija kulturne baštine,
- s) mogućnost za kupovinu.

Osim navedenih čimbenika postoji i niz drugih elemenata koji se ne mogu okarakterizirati kao elementi destinacijske ponude, a ipak mogu utjecati na posjećenost određenog prostora. Među te elemente ubrajaju se tečaj domaće valute, politička stabilnost zemlje, ubrzani razvoj informacijske tehnologije i slično. S obzirom na to da su elementi destinacijske ponude izrazito heterogena kategorija, u istraživanju se pokazala potreba da se taj veći broj elemenata grupira u manji broj skupina s homogenijim obilježjima. Tako je Institut za turizam (prema ranije navedenom izdanju Čorak i Mikačić) proveo istraživanje u kojem se procjenjuje 18 elemenata destinacijske ponude grupiranih u pet homogenijih skupina, a to su: ekologija i uređenost destinacije, sadržaj kulture i zabave, sadržaj sporta i rekreacije, hotelsko ugostiteljska ponuda i informiranje te *guest services* (usluge).

Nadalje, prema Institutu za turizam (prema ranije navedenom izdanju Čorak i Mikačić) faktori uspjeha destinacije su vrijednost za novac, kvaliteta usluge, cijena, sigurnost, očuvanost okoliša te društveni aspekti destinacije, dok na odabir destinacije utječu atrakcije poput kulturne baštine, zabave, gastronomije, umjetnosti, festivali, ali također sveukupna atraktivnost ne samo destinacije već i njezinog okruženja.

Na mnoge elemente turističke ponude koji predstavljaju temelj za jačanje konkurentnosti revitalizacijom se neće moći izravno utjecati. Upravo iz tog razloga potrebno je prema potrebi temeljito i sustavno provoditi proces revitalizacije od prvog *online* susreta turista sa destinacijom gdje bi se marketinški naponi trebali uložiti u istinitost i vjerodostojnost onoga što se prezentira na internetskim stranicama destinacije pa sve do odlaska iz destinacije kada turist rezimira cijelo putovanje te dolazi do zaključka o tome je li destinaciju doživio kako je prezentirana. Primjerice, Irska slovi kao Zeleni otok sa pregrštom prirodnih atrakcija koje bude zanimanje turista poput Moherskih litica. Zbog velike vjerojatnosti da će turisti barem jednom tijekom svojeg putovanja Irskom sigurno doživjeti kišni dan, turistička zajednica Irske na svojim je internetskim stranicama objavila popis atrakcija koje turisti mogu posjetiti i tokom kišnih dana. To su mahom muzeji, dvorci, galerije te kazališta koji upotpunjuju turističku ponudu. Time je potencijalnom turistu već dano do znanja da će ga dočekati pretežno kišovito vrijeme, ali istovremeno su ponuđene i opcije kako ispuniti kišni dan. Sve navedeno dostupno je na internetskim stranicama vodiča kroz Irsku (Ireland Guide, 2017.g).

Učinkovitim upravljanjem razvojem turizma i pravovremenim odgovorom na možebitne neodgovarajuće situacije sigurno se može utjecati na neke od elemenata atraktivnosti turističke destinacije jer će, kao što je slučaj u gore spomenutom primjeru, turist unatoč potencijalnim problemima, dobiti vrijednost za novac, kvalitetu i raznovrsnost ponude, različite mogućnosti za zabavu, prezentaciju kulturne baštine, a sve zbog odgovarajuće prilagodbe, vjerodostojnog imidža zemlje i kvalitetne promocije. Navedeno će pridonijeti očuvanju i potencijalnom jačanju konkurentnosti destinacije.

### 2.3.3. *Indikatori konkurentnosti turističke destinacije*

Kako bi se koristili u okviru analize konkretne pojave, indikatori moraju posjedovati određene osobine – moraju biti relevantni, odgovarajuće postavljeni kako bi na najbolji mogući način pružili osnovu za donošenje ocjene o problemu kojeg se analizira, također moraju biti razumljivi ne samo analitičarima već i širem krugu korisnika. Autor Popesku (2011., str. 79.) svrstava ih u dvije grupe:

*a) Objektivni indikatori konkurentnosti* – kvantitativni, izražavaju se brojčano (primjerice površina nacionalnih parkova, broj noćenja, broj dolazaka, prosječne temperature zraka i mora, itd.).

*b) Subjektivni indikatori konkurentnosti* – kvalitativni, osobni stavovi, mišljenja i opažanja turista (primjerice ljepota krajolika, čistoća plaže, ljubaznost turističkih djelatnika itd.).

Isti autor Popesku (2011.g) ističe da je indikatore potrebno uzeti u obzir prilikom planiranja procesa revitalizacije iz nekoliko razloga:

- a) kako bi se znalo sa čime se raspolaže,
- b) kako bi se znalo kako se raspolaže (je li dosadašnji način upravljanja polučio želje i planirane rezultate),
- c) kako bi se znalo što se može unaprijediti, a čemu se ne treba ili se ne može pridavati prevelik napor (npr. može se počistiti plaža, ali se ne može utjecati na broj sunčanih dana tijekom ljeta),

- d) kako bi se moglo provjeriti uspješnost revitalizacije usporedbom indikatora prije i nakon provedene revitalizacije.

Svi navedeni indikatori moraju biti pouzdani i vjerodostojni kako bi ocjena konkurentnosti bila što točnija i realnija.

Prema autorici Pletikosa (2015.), pri sagledavanju i uspoređivanju konkurentnosti destinacija u obzir je potrebno uzeti i makroekonomske aspekte – troškove proizvodnje, karakteristike poduzeća koji posluju na turističkom tržištu, poslovnu politiku i ljudske resurse koji obavljaju poslove. Upravo je o značaju ljudskih resursa u turizmu i njihovom utjecaju na uspješnost revitalizacije, a samim time i buduću konkurentnost destinacije na svjetskom tržištu, provedeno istraživanje u ovom diplomskom radu (detaljnije prikazano u poglavlju 7).

### **3. Upravljanje razvojem turističke destinacije**

Kako bi turistička destinacija bila uspješna na tržištu neophodno je da se kontinuirano razvija. Pritom se pod pojmom razvoj podrazumijeva „*proces gospodarskog rasta uz poboljšanje standarda i kvalitete života ljudi povećanjem dohotka per capita*“ (Bartoluci, 2013., str. 23). Međutim, razvoj ne označava isključivo ekonomske promjene već i pozitivne reperkusije koje se odražavaju na društvene, socijalne, političke i ostale aspekte. Prema Dulčić i Petrić (2001., str. 227.) „*turističkim sustavom upravlja se s ciljem da se ostvari ravnoteža sustava na optimalnoj razini razvijenosti. Upravljati znači oblikovati i održavati kružni tok ekonomskog procesa u takvom stanju u kojem će različiti elementi sustava ostvarujući svoje ciljeve, optimalno pridonositi rastu sustava u cjelini*“. Turizam nije isključivo ekonomska pojava već je i društvena, stoga je ljudski faktor neizostavan. Prema Bartoluciju (2013.) turisti više cijene i vraćaju se u destinacije u kojima su se osjećali ugodno i u kojima su ostvarili vrijednost za novac. Razvoju turizma kao društvene djelatnosti potrebno je pristupati multifunkcionalno te pratiti kakve društvene, a kakve ekonomske učinke imaju postupci koji se provode prilikom upravljanja turizmom. Stoga, upravljanje razvojem turizma mora biti orijentirano svjetskim trendovima i turističkoj potražnji jer ukoliko su oni usuglašeni sa turističkom ponudom, napori revitalizacije će biti manji. To jest, ako se turizmom upravlja pravovremeno na način da se reagira na manje neodgovarajuće promjene, bit će ih lakše pratiti i usmjeriti jer su one slabijeg intenziteta.

#### **3.1. Modeli razvoja turističke destinacije**

Razvoj turizma uvjetovao je evoluciju turističkih destinacija koje su se brzo morale prilagođavati novonastalim izazovima i promjenama na turističkom tržištu. Razni su autori proučavali razvoj turističke destinacije kroz brojne modele, a neki od njih bit će opisani u nastavku.

### 3.1.1. Modeli razvoja turističke destinacije prema difuzionističkoj paradigmi

Glavne pretpostavke koje karakteriziraju difuzionističku paradigmu razvoja su da je razvoj neizbježan, da se odvija fazno i to od centra prema perifernim područjima. Neki od autora koje Križman-Pavlović navodi (2008.), a koji su se bavili izradom modela utemeljenim na difuzionističkoj paradigmi su:

- a) *P. Defert* – 1954. utvrdio je da se turistička destinacija ne može roditi, odrasti i umrijeti.
- b) *W. Christaller* – 1963. razvija koncept evolucije destinacije, a prema njemu se razvoj destinacije odvija fazno kroz otkriće, rast i propadanje.
- c) *S. Plog* – pored predloženog modela razvoja turističke destinacije proučava i tipologiju turista koja se tijekom razvoja mijenja, a faze dijeli na alocentričnu, skoro-alocentričnu, srednje-centričnu, skoro-psihocentričnu i psihocentričnu. Veza broja posjetitelja i faze razvoja turističke destinacije prikazani su slikom 3.

Slika 3: Model razvoja turističke destinacije prema S. Plogu



IZVOR: izrada autorice prema Plog, S. (2001. Str,16) *Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity: An Update of a Cornell Quarterly Classic*. Cornell: Hotel and Restaurant Administration Quarterly [Online] Dostupno na: <http://www3.tjcu.edu.cn/wangshangketang/lyxql/yuedu/25.pdf> [Pristupljeno: ožujak, 2018]

Kako bi se lakše pojasnila slika 3 potrebno je napomenuti neke od karakteristika alocentrika i psihocentrika – alocentrični više putuju, duže putuju, izbjegavaju gužve i preferiraju neistražene destinacije, aktivniji su i sudjeluju u lokalnim manifestacijama, dok psihocentrični putuju rjeđe, kraće se zadržavaju u destinaciji, samim time i manje

troše, preferiraju sigurne, provjerene rute i turističke destinacije. Prema navedenom u Plog (2001.), turisti se sukladno svojim karakteristikama orijentiraju destinacijama koje svojim trenutnim fazama razvoja odgovaraju njihovim trenutnim preferencijama.

d) *J. Miossec* – autor peterofaznog modela iz 1976., evoluciju turističke destinacije razvija kroz diferencijaciju receptivnih sadržaja, prijevoza, ponašanja turista, stavova donositelja odluka i stanovništva turističke destinacije. Ovaj model prikazan je tablicom 2.

*Tablica 2: Model razvoja turističke destinacije prema Miossecu*

<i>Faza</i>	<i>Receptivni sadržaji</i>	<i>Promet</i>	<i>Turisti</i>	<i>Domaćini</i>
<b><i>Nulta</i></b>	Teritorij	Tranzit Izolacija	Nezainteresiranost i nepoznavanje	Iluzija Odbijanje
<b><i>Prva</i></b>	Prvi receptivni objekti	Otvaranje	Opća percepcija	Promatranje
<b><i>Druga</i></b>	Nastavak izgradnje receptivnih objekata	Povećanje prometnih veza između receptivnih objekata	Napredak u percepciji mjesta i itinerara	Infrastrukturalna politika Usluživanje sadržaja
<b><i>Treća</i></b>	Prostorna organizacija i specijalizacija receptivnih objekata	Izletnički obilasci	Prostorna i konkurentna segregacija	Segregacija Demonstracijski efekti
<b><i>Četvrta</i></b>	Potpuno razvijena hijerarhija i specijalizacija Saturacija	Maksimalna povezanost	Potpuna percepcija i posjećenost Odlazak nekih tipova turista Saturacija, kriza i supstitucija	Totalni turizam Razvojni plan Ekološka zaštita

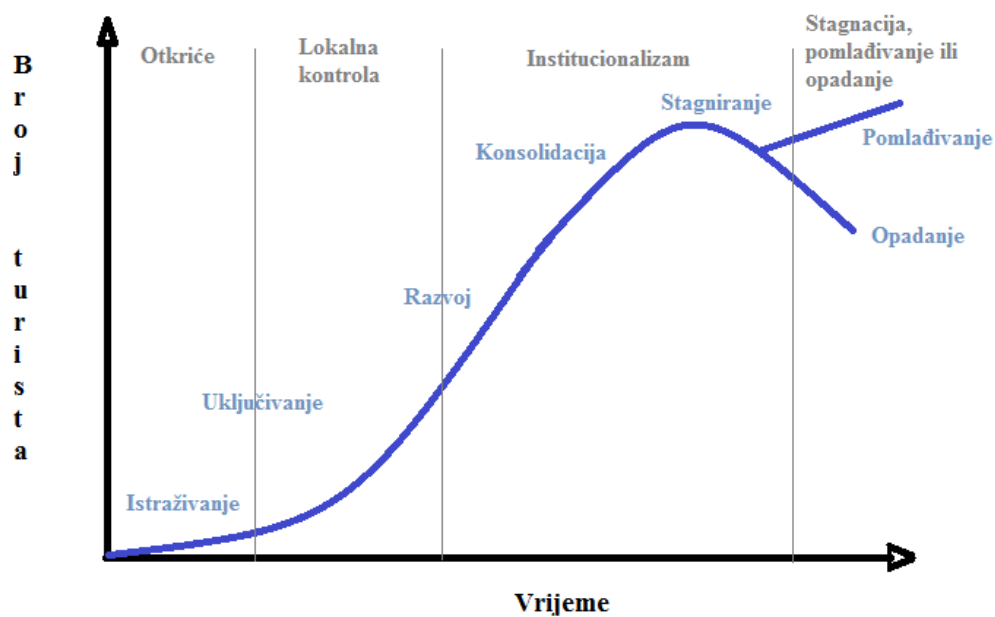
IZVOR: obrada autorice prema Križman-Pavlović, D. (2008.) *Marketing turističke destinacije*. Zagreb: Mikrorad d.o.o., str. 70.

Glavne kritike ovog modela su da se turizam razvija u već postojećoj društveno-ekonomskoj strukturi koja ima urbanu i prometnu infrastrukturu te da je pojava turizma u zemljama u razvoju koncentrirana u izoliranim receptivnim objektima koji ne tvore hijerarhijsku strukturu.



e) *R. W. Butler* – 1980. Butler razvija model evolucije turističke destinacije koji je do današnjeg dana jedan od najčešće primijenjenih u istraživanjima iz područja turizma. Temelji se na konceptu životnog ciklusa turističke destinacije, odnosno na 6 faza kroz koje turistička destinacija tijekom svog „života“ prolazi. Model je prikazan slikom 4.

Slika 4: Model životnog ciklusa destinacije prema Butleru



IZVOR: izrada autorice prema Križman-Pavlović (2008.) *Marketing turističke destinacije*. Zagreb: Mikrorad d.o.o., str. 71.

Kako Križman-Pavlović (2008.) prikazuje destinacija prolazi kroz šest faza – istraživanje, uključivanje, razvoj, konsolidacija, stagnacija, opadanje/pomlađivanje. Model nije isti za sve turističke destinacije jer duljina trajanja pojedine faze nije jednaka za svaku turističku destinaciju kao niti njezin ukupni životni vijek. Na navedeno utječu raznovrsni unutarnji i vanjski čimbenici – stupanj razvoja, dostupnost, gospodarska politika, tržišni trendovi, konkurentnost drugih destinacija, razina investicija, turistička nosivost i ograničenja kapaciteta i drugo. Kao glavna kritika ovog modela navodi se upitna primjenjivost prilikom turističkog planiranja i upravljanja turističkom destinacijom, kako u teoriji tako i u praksi te nedostatak uključivanja drugih bitnih čimbenika koji su individualni od destinacije do destinacije, poput broja turista i razine njihove potrošnje, sezonalnost i slično. Također je teško

precizno odrediti na kojem se dijelu krivulje pojedina destinacija nalazi, odnosno teško je identificirati pojedinu fazu i prijelaznu točku, nije obavezno da se svaka destinacija mora razvijati kroz te faze i upravo tim redoslijedom, a i hotel, mjesto i turistička destinacija ne moraju se nužno istovremeno nalaziti u istim fazama razvoja.

Križman-Pavlović (2008.) objašnjava da se u prvoj fazi destinacija nalazi u fazi istraživanja koju karakterizira nedirnuta priroda i relativno nizak broj posjetitelja što je rezultat slabije turističke ponude. Tijekom druge faze započinje razvoj turističke destinacije kreiranjem turističkih proizvoda i povećanjem ponude što rezultira većim brojem dolazaka, a to uzrokuje dodatna ulaganja u izgradnju turističke infrastrukture. Treća faza, faza razvoja, vodi prekomjernom iskorištavanju prostora, nemogućnosti zadovoljavanja turističkih potreba i smanjenju kvalitete usluge zbog velikog broja turističkih dolazaka. Faza konsolidacije odnosi se na pokušaj smanjenja broja turista. Ova je faza izvrstan primjer da se čak i tijekom rasta može javiti potreba za revitalizacijom turističke destinacije, odnosno, potrebom da se nositelji turističkih politika uključe te upravljanjem razvoja turizma uspore ubrzan rast. Faza stagnacije znači da je turistička destinacija došla u fazu u kojoj se još uvijek adekvatnim upravljanjem može nastaviti rast. U ovoj fazi dolazi do zasićenja postojećom turističkom ponudom i potrebno je pronaći alternativne turističke proizvode ili kreirati nove. O uspješnosti upravljanja razvojem turizma u ovoj fazi ovisi u kojem će se obliku destinacija pojaviti u posljednjoj fazi – hoće li se pomladiti ili će propasti.

Nadalje, Križman-Pavlović (2008.) navodi da 1993. Butler proširuje stari model dodavanjem varijabli koje su nedostajale prema kritikama drugih autora – receptivni sadržaji, kontakti između gosta i domaćina, promjene, kontrola, tip turista te uzima u obzir da pokušaji nekih destinacija da se pomlade neće polučiti uspjeh.

f) *D. Weaver* – plantažni model razvoja turističke destinacije izradio je 1988. Weaver, a temelji se prvenstveno na iskustvu zemalja u razvoju, poglavito karipskom otočju. Glavna karakteristika modela je prostorno-vremenska jer razvoj promatra kroz tri faze: predturističku, prijelaznu i turističko-dominantnu, ali i kroz četiri vrste prostora – primarni, sekundarni, tercijarni i neturistički.

g) *E. Laws* – 1995. autor Laws razvija model koji prikazuje ciklus razvoja turističke destinacije. Pri izradi modela uzima u obzir činjenicu kako se ciklus razvoja destinacije može zaustaviti zbog raznih čimbenika i njihovih utjecaja na

dinamiku destinacijskog razvoja (nemiri, inflacija, prirodne katastrofe, epidemija i slično), ali isto tako i oporaviti iz faze opadanja primjenom refokusiranja i promjenom turističkog planiranja.

Iako je teorija razvoja turističkih destinacija u samom začetku bila temeljena upravo na difuzionističkoj paradigmi, kasnije se razvila i sektorska paradigma o kojoj će biti riječi u sljedećem potpoglavlju.

### *3.1.2. Modeli razvoja turističke destinacije prema sektorskoj paradigmi*

Modeli rađeni prema difuzionističkoj paradigmi su u literaturi mnogo češći od onih rađenih prema sektorskoj paradigmi. U knjizi Križman-Pavlović (2008.) može se naći opis modela razvoja turističke destinacije autora M. Oppermanna prema sektorskoj paradigmi, koji je primjenom prostorno-vremenskog modela razvoja turističke destinacije prikazao i razvoj turizma na nacionalnoj razini. Uzima u obzir da razvoj počinje u glavnim i ostalim urbanim centrima koji se nalaze u blizini međunarodnih prometnih pravaca. Razvoj turističke destinacije uvjetuju dva sektora: formalni i neformalni. Pritom formalni sektor čine hoteli sa međunarodnim standardima, zrakoplovne kompanije, prijevoznici, turoperator, njihovi su troškovi visoki, ali i investicije. Nerijetko su u vlasništvu stranaca. Iz tog razloga odljev kapitala je velik, uvoz hrane je u porastu, kao i opća dobra neophodna za zadovoljenje potražnje pretežno zapadnjačke klijentele koja je tipičan posjetitelj takvih destinacija. Iz navedenog se zaključuje da zbog nedostatka integracije formalnog sektora i lokalnog gospodarstva proizlazi i neznatan lokalni multiplikativni učinak. Neformalni sektor čine ulični prodavači, jednostavni smještajni objekti i mali prijevoznici. Poslovni subjekti su u vlasništvu pojedinaca i obitelji, karakterističnog radno-intenzivnog poslovanja i s ograničenim kapitalom. Kao glavni nedostatak Oppermannovog modela navodi se nedostatak empirijskih podataka kojima može potkrijepiti evoluciju zemalja u razvoju kao turističkih destinacija. Prema sektorskoj paradigmi u turističkom gospodarstvu potrebna je koegzistencija dva različita sektora kako bi se što bolje zadovoljile potrebe različitih tipova turista koji posjećuju turističku destinaciju te kako bi razvoj destinacije bio što više ukorak sa novim trendovima u turizmu. Autorica Afrić-Rakitovac (2011.) prema Oppermann (1993., str. 544.) prikazala je

distinkciju između formalnog i neformalnog sektora. Razlike su vidljive u tablici u nastavku.

*Tablica 3: Karakteristike formalnog i neformalnog sektora turističke destinacije*

<b>Karakteristike</b>	<b>Formalni sektor</b>	<b>Neformalni sektor</b>
<b>Kapital</b>	<i>obilan</i>	<i>ograničen</i>
<b>Tehnologija</b>	<i>kapitalno-intenzivna</i>	<i>radno-intenzivna</i>
<b>Organizacija</b>	<i>birokratska</i>	<i>primitivna</i>
<b>Vlasništvo</b>	<i>poduzeća</i>	<i>pojedinaac, obitelj</i>
<b>Cijene</b>	<i>obično fiksne</i>	<i>pregovaračke</i>
<b>Inventar</b>	<i>u velikoj količini i/ili visoke kvalitete</i>	<i>u maloj količini i/ili niske kvalitete</i>
<b>Fiksni troškovi</b>	<i>znatni</i>	<i>neznatni</i>
<b>Oglašavanje</b>	<i>neophodno</i>	<i>gotovo nikakvo</i>
<b>Kredit</b>	<i>institucionalan</i>	<i>neinstitucionalan</i>
<b>Promet</b>	<i>velik</i>	<i>mali</i>
<b>Profitna marža</b>	<i>mala po jedinici i troškovima investiranja</i>	<i>velika po jedinici i troškovima investiranja</i>
<b>Obrazovanje</b>	<i>obučeno</i>	<i>neobučeno</i>
<b>Redovite plaće</b>	<i>prevladavaju</i>	<i>manje prisutne</i>
<b>Državna pomoć</b>	<i>ekstenzivna</i>	<i>nikakva ili gotovo nikakva</i>
<b>Ovisnost o stranim zemljama</b>	<i>visoka, vanjska orijentacija</i>	<i>mala ili nikakva</i>

IZVOR: AFRIĆ RAKITOVAC, K. (2011.) *Smjernice razvoja kulturnog turizma ruralnog prostora Istre*. [Online] Dostupno na: <http://revitas.org/hr/revitalizacija/smjernice-razvoja-kulturnog-turizma/> [Pristupljeno: ožujak, 2018] navedeno u Oppermann, M. (1993., str. 544)

Iz tablice su vidljive karakteristike formalnog i neformalnog sektora prema Oppermannovoj sektorskoj paradigmi. Također se jasno daju sagledati i prednosti i nedostaci jednoga i drugoga.

### **3.2. Planiranje razvoja turizma turističke destinacije**

Kako bi se moglo dalje govoriti o planiranju u turizmu potrebno je napomenuti da se planiranje pojavljuje u obliku različitih pristupa – od pojedinaca koji planiraju vlastiti odmor, turoperatora koji kreiraju paket aranžmane za turiste pa sve do vladinih i nevladinih organizacija na lokalnoj, regionalnoj, državnoj i međunarodnoj razini koji kreiraju strategije putem kojih bi mogli ostvariti zacrtane ciljeve. Pritom Bartoluci (2013.) navodi da na državnoj razini planiranje treba biti strateško, a na destinacijskoj ili regionalnoj operativno. Prema Wall (2000., str. 439.) planiranje mora dati odgovor na sljedeća pitanja:

- a) *Gdje smo sada?*
- b) *Kamo želimo stići?*
- c) *Kako to želimo postići?*
- d) *Što treba napraviti?*
- e) *Tko će to napraviti?*
- f) *Gdje će to napraviti?*
- g) *Kada će se napraviti?*
- h) *Kako će se napraviti?*

Glavni razlog planiranja prema Novak (2013., str. 4.) je taj što se planiranjem omogućuje ostvarivanje ciljeva. Također, organizacijama olakšava predviđanje potrebnih akcija i resursa koji će donijeti uspjeh u poslovanju pa se stoga podrazumijeva da je osnovna svrha planiranja organizacijska uspješnost.

Prema Kreitner (1989., str. 143.) planiranje je od iznimne važnosti zbog dva razloga:

a) *ograničenosti resursa*

b) *neizvjesnosti okoline.*

Zbog ova dva razloga još je očitija potreba za ponovnom revitalizacijom turističke destinacije. Rijetko se može utjecati na ijedan od navedenih pa je nužno imati plan koji će unaprijed moći predvidjeti situacije kao i ponuditi brza i efikasna rješenja za moguće probleme koje te situacije nose. Resursi su većinom ograničeni, što podrazumijeva da se njihovo korištenje mora dobro planirati kako se ne bi iscrpili. Njihovo iscrpljivanje može imati negativne reperkusije ne samo za daljnje planiranje, već i za okolinu u kojoj organizacija djeluje. Prilikom planiranja potrebno je uzeti u obzir načine kojima bi se resursi mogli po potrebi supstituirati. Okolina je neizvjesna, a pod tim se podrazumijeva mnogo čimbenika koji brzo mogu promijeniti turističku potražnju i ponudu – epidemije, teroristički napadi, elementarne nepogode kao brzo promjenjive varijable, dok promjene u aspiracijama turista te zauzimanje većeg dijela tržišta od strane konkurentskih destinacija predstavljaju sporo promjenjive varijable. Na brzo promjenjive varijable teško je utjecati, a na sporo promjenjive varijable destinacija mora odgovoriti pomno planiranim procesom revitalizacije. Ukoliko destinacija odbija promjene, ne prilagođava im se ili ih ignorira, neizbježan je pad konkurentnosti. Resurse turističke destinacije može se usporediti sa elementima turističke ponude spomenutim u potpoglavlju 2.3.2. jer se, osim na klimu i (većinom na) krajolik, na ostale može planiranjem utjecati.

Bitan resurs koji se treba uzeti u obzir pri planiranju revitalizacije jesu ljudski resursi, turistički djelatnici koji ujedno daju veću vrijednost drugim resursima. Primjerice, ukoliko destinacija ima bogatu kulturnu baštinu koju turistički vodič ne zna stručno i kvalitetno prezentirati turistima, umanjuje se njezin značaj kao atraktivne destinacije. Na taj primjer lako se može nadovezati i ljubavnost turističkih djelatnika, koja je nerijetko vezana uz njihovo zadovoljstvo poslom. Prilikom procesa revitalizacije i planiranja razvoja turističke destinacije trebalo bi se više pažnje posvetiti upravo tom aspektu jer su u konačnici turistički djelatnici oni koji su primorani provoditi promjene. U literaturi se još uvijek nedovoljno ističe značaj utjecaja zaposlenika u turizmu u planiranju, provođenju revitalizacije i u upravljanju

promjenama koje ona nosi. Način na koji oni shvaćaju i provode promjene može značiti uspjeh ili neuspjeh.

Bartoluci (2013., str. 83.) sintetizira sljedeće definicije planiranja:

- a) *„Planiranje se odnosi na budućnost u kojoj želimo upravljati promjenama.“*
- b) *„Planiranje je stjecanje znanja i istraživanje i identifikacija najboljeg pristupa državne intervencije.“*
- c) *„Planiranje je anticipacija i prognoziranje promjena u nesigurnim uvjetima.“*
- d) *„Planiranjem se potiskuje neizvjesnost ishoda događaja i smanjuje slučajnost ostvarivanja ciljeva.“*
- e) *„Planiranje je evaluacija različitih smjerova aktivnosti i olakšavanje donošenja političkih odluka.“*

Upravo iz navedenih definicija i ranije navedenog jasno je kako je glavna hipoteza  $H_1$  potvrđena jer sve istaknuto potvrđuje da je revitalizaciju turističke destinacija potrebno kontinuirano provoditi, kroz aktivnosti i brze reakcije te odgovarajuće planiranje procesa revitalizacije u duljem roku.

Bartoluci (2013., str. 84.) također navodi definicije planiranja vezane isključivo uz turističku djelatnost, kada se treba sagledati planiranje u užem i u širem smislu:

- a) *„Planiranje u užem smislu – odnosi se na pojedine poslovne subjekte u turizmu ili sama turistička kretanja, primjerice planiranje u jednom hotelu ili planiranje visine turističke potrošnje i dr.“*
- b) *„Planiranje u širem smislu - polazi od pitanja što zapravo treba planirati u turizmu, čitavi fenomen, pojavu turizma kao takvu ili njegove dijelove (gospodarske i negospodarske grane ili sektore).“*

Dulčić i Petrić (2001., str. 142.) ističu da tijekom procesa planiranja razvoja turističke destinacije postoji mnogo dionika koji o tom razvoju odlučuju:

- a) *Subjekti potrošnje – turisti – njihove su odluke presudne za proizvode koje će subjekti proizvodnje plasirati, nezaobilazno je slijediti i uvažavati njihove potrebe prilikom planiranja inače može doći do opadanja atraktivnosti*

destinacije zbog nedostatka praćenja promjenjivih tržišnih trendova i potreba turista.

b) *Subjekti proizvodnje ili poduzetnici koji proizvode raznovrsna turistička dobra* – turističke proizvode potrebno je mijenjati te činiti ih atraktivnima – revitalizirati ponudu turističke destinacije kroz turističke proizvode koji se nude turistima. Više o mogućnostima revitalizacije kroz različite turističke proizvode bit će riječi u poglavlju 5.

c) *Upravljački subjekti* – donosioci odluka koji utječu na razvoj turističkog sustava nisu samo nacionalni, regionalni ili lokalni organi i tijela, već i političke organizacije, udruge građana, vladine i nevladine organizacije i agencije, međunarodne organizacije koje svoje djelovanje usmjeravaju na razvoj turizma. Utjecaj ovih subjekata ovisi o društvenim odnosima, odnosno o državnoj intervenciji u gospodarski proces. U praksi se navedeno manifestira od liberalnog pristupa koji zagovara nemiješanje države pa do aktivne uloge suvremene države u gospodarsko procesu.

Objašnjenje utjecaja prvih subjekata, subjekata potrošnje odnosno turista, potkrijepilo je jednim dijelom četvrtu hipotezu  $H_4$  jer se zanemarivanjem njihovih aspiracija i potreba destinacija ne može nastaviti razvijati i održati u rastućoj fazi životnog ciklusa.

### 3.2.1. Faze planiranja u turizmu

Planiranje u turizmu je dinamičan proces koji nikada nema strogo „definirane“ korake, bitno je da su fleksibilni te prema potrebi brzo izmjenjivi. Bartoluci (2013., str. 123.) kako je navedeno u Gunn (1994., str. 168.) ističe ove faze planiranja:

- *Identifikacija problema* koji se želi riješiti planiranjem
- *Određivanje ciljeva* planiranja
- *Prikupljanje podataka* potrebnih za izradu plana
- *Analiza i interpretacija* podataka potrebnih za utvrđivanje planova



- *Stvaranje alternativnih rješenja i scenarija*
- Odabir odgovarajuće *alternative* za sastavljanje plana
- *Sastavljanje konačnog plana* (dugoročnih, srednjoročnih ili kratkoročnih planova).

Nadalje, Bartoluci (2013., str. 124.) prema Vukonić (1994., str. 206-209.) objašnjava 6 faza planiranja:

- 1) *Pripremna faza planiranja u turizmu* – polazni korak prilikom kojeg se evaluiraju resursi destinacije za razvoj turizma i valoriziraju postojeći turistički kapaciteti kako bi se moglo planirati buduće razvojne koncepte.
- 2) *Utvrdjivanje ciljeva turističkog razvoja* – definira preliminarne ciljeve temeljene na načelima i koncepciji održivog razvoja koji su od iznimne važnosti za dugoročnu održivost destinacije i njezinu uspješnu revitalizaciju – ekološki, ekonomski, sociokulturni i tehnološki.
- 3) *Istraživanje i evaluacija* – podrazumijeva najvažnije elemente turističkog razvoja koji daju trenutno polazno stanje za buduće djelovanje – obilježja okoliša, turističke resurse i atraktivnosti, postojeće turističke kapacitete i kvalitetu istih, postojeće i potencijalno turističko tržište, infrastrukturu, usklađivanje sa postojećim razvojnim planovima (regionalnim, prostornim, urbanističkim), ljudske potencijale, obrazovni sustav, zakonodavstvo, investicijsku klimu i drugo.
- 4) *Analiza i sinteza podataka dobivenih istraživanjem njihovih međusobnih odnosa* – potrebno učiniti detaljno istraživanje i analizu svih segmenata turističkog tržišta – postojećih i novih turističkih trendova, načina i oblika promocije, veličine potrebnih smještajnih kapaciteta i turističke infrastrukture, ekonomskih učinaka turizma u budućnosti (analiza kapaciteta nosivosti, SWOT analize, analiza iskorištenosti kapaciteta i slično).
- 5) *Formuliranje preporuka* – temeljem prijašnjih faza izraditi preporuke i smjernice za poboljšanje proširenje smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta i usluga te poboljšanje kvalitete turističkog proizvoda.

6) *Provođenje plana* – najvažnija faza planiranja jer o tome ovisi mogućnost ostvarenja do sada učinjenog. Za provedbu i kontrolu provođenja planova zadužen je menadžment na svim razinama destinacijskog planiranja.

Prilikom provođenja faza planiranja potrebno je konstantno pratiti promjene na turističkom tržištu koje mogu utjecati na kvalitetu provođenja plana. Realno je moguće da prođe izvjesno vrijeme od prve do posljednje faze te je stoga potrebno revidirati faze kako bi u konačnici turističko planiranje bilo uspješno. To je izričito bitno tijekom provođenja plana jer je određene promjene lakše učiniti tijekom provođenja, nego kompletno mijenjati kada su već provedene, kao što je ranije navedeno. Također je bitno istaknuti da ciljevi moraju biti usuglašeni kako bi se izbjegli budući potencijalni konflikti između dionika i nositelja razvojne politike i plana, a oni se prema Dulčić i Petrić (2001., str. 250.) događaju zbog *ograničenosti resursa* i potrebe selektiranja načina njihove iskorištenosti te zbog *različitih interesa i vrijednosnih sustava* pojedinaca i društvenih grupa koji formiraju različiti odnos prema istoj pojavi, činjeničnom stanju ili procesu razvoja. Izbjegavanje sukoba također sprječava gubitak vremena i moguću odgodu u izvršavanju aktivnosti tijekom ispunjavanja pojedinih zadataka planiranja.

### 3.2.2. *Primjer plana razvoja turizma u destinaciji*

Prema Bartoluci (2013., str. 128.) plan razvoja destinacije trebao bi sadržavati sljedeće:

- 1) *Uvod* – ciljeve i metodologiju istraživanja.
- 2) *Analizu postojećeg stanja razvoja na prostoru destinacije* – opis destinacije, analizu gospodarske strukture djelatnosti, analizu javnih djelatnosti, sociodemografska obilježja stanovnika.
- 3) *Ocjenu tržišne pozicije destinacije* – tu se analiziraju globalni tržišni trendovi, potencijalni tržišni segmenti destinacije, procjena strukture tržišta, broja turista, kupovne moći i slično.

- 4) *Analizu resursa i postojećih turističkih kapaciteta* – gdje se prikazuju prirodni resursi, antropološki resursi, postojeći smještajni, ugostiteljski i prometni kapaciteti.
- 5) *Koncepciju razvoja turizma odredišta* – opisuju se vizija i tržišno povezivanje, strateški ciljevi, formiranje turističkog proizvoda, tržišno pozicioniranje destinacije, DMO.
- 6) *Provođenje plana* – svaka faza zasebno.

Kako bi bilo moguće govoriti o planiranju i kreiranju različitih strateških planova te važnosti istih za revitalizaciju turističke destinacije, bitno je najprije odrediti što strategija razvoja turizma podrazumijeva. Prema Dulčić i Petrić (2001., str. 266.) „*strategija turističkog razvoja je program ili skup koherentnih akcija koje su usmjerene prilagođavanju turističkog sustava uvjetima u okruženju i kriterijima efikasnog korištenja razvojnih resursa, s ciljem da razvoj turizma daje optimalan doprinos ostvarivanju nacionalnih razvojnih ciljeva.*“

Iz dosad navedenog je očigledno da se kontinuiranim planiranjem, kao i cjelokupnim procesom upravljanja razvojem turizma, destinacija spašava od stagnacije i pada što je ujedno potvrda hipoteze H<sub>2</sub>.

Nadalje, Dulčić i Petrić (2001., str. 254.) navode primjer mogućih (tadašnjih) strategijskih ciljeva razvoja turizma prilikom kreiranja razvojnih politika, koje je bilo potrebno precizno izraziti ciljnim funkcijama za razinu na koju se strategija odnosi, primjerice:

- a) *zadovoljavanje turističkih potreba stanovništva zemlje (rast životnog standarda),*
- b) *rast deviznog prihoda od inozemnog turističkog prometa,*
- c) *obnova, potpuna valorizacija i zaštita turističkih potencijala,*
- d) *izgradnja novog identiteta i tržišno pozicioniranje Hrvatske kao jedne od vodećih turističkih zemalja Mediterana i Europe.*

Upravo posljednji strateški cilj odnosio se na revitalizaciju jer ističe kako je za ostvarivanje konkurentske prednosti važno revitalizirati destinaciju i otvoriti se novim

tržištima i turistima. Navedeno je moguće pomnim planiranjem različitih turističkih proizvoda prema trenutnim turističkim potrebama i turističkoj potražnji, a moguće je ostvariti kroz različite oblike selektivnih oblika turizma o čemu će biti riječ u istraživačkom dijelu ovoga rada. Može se zaključiti da navedeni cilj, uz napredak koji hrvatski turizam danas postiže, ne smije ostati zanemaren niti u budućem razdoblju, gdje revitalizacija ima značajnu ulogu.

Planiranje razvoja turizma na nižim razinama upravljanja potrebno je uskladiti sa nacionalnom razinom. Sukladno pristupanju Hrvatske Europskoj uniji 2013., javila se obaveza izrade *Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine*.<sup>4</sup> Izradio ju je Institut za turizam za Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. Strategija razvoja turizma polazi od analize ključnih pokazatelja dosadašnjeg razvoja, rezimira ograničenja razvoja i mogućnosti razvoja. Također identificira ključne čimbenike uspješnosti hrvatskog turizma kojima se razvojne politike trebaju baviti u razdoblju do 2020. Unatrag nekoliko godina gotovo da nema destinacije unutar Republike Hrvatske koja nije izradila vlastitu strategiju ili plan razvoja turizma. Veliki poticaj tome u novije vrijeme svakako je bila izrada Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. kao krovnog dokumenta, kojoj su se svi planovi i strategije kreirani na nižim jedinicama uprave morali prilagoditi.

U Strategiji (Hrvatski sabor, 2013.) se ne spominje revitalizacija destinacije na način da se pod tim pojmom podrazumijeva uvođenje novih turističkih proizvoda ili unaprjeđenje postojećih, ali vezuje se uz brownfield<sup>5</sup> projekte i investicije što također može pridonijeti ostvarenju ciljeva koji se nastoje postići revitalizacijom turističke destinacije.

Kako bi se do sada navedeno u ovom poglavlju rezimiralo i bilo vidljivo na jednom jedinstvenom primjeru, u Prilogu 1 kojeg se može naći na kraju ovog diplomskog rada nalazi se sadržaj Strategije razvoja turizma grada Pule 2016.-2020. U njemu je vidljivo koliko je potrebno detaljno provesti analizu svih ranije navedenih elemenata ukoliko se želi uspješno provoditi turističko planiranje. Bitna odrednica je spomenuto utvrđivanje trenutne pozicije destinacije. Operativne strategije potrebno je jasno definirati i razraditi kako prilikom provođenja plana ne bi bilo nesporazuma i „praznog

---

<sup>4</sup> Konačna verzija dostupna je putem izvora: Hrvatski sabor (2013.).

<sup>5</sup> Brownfield – osuvremenjivanje postojeće tržišno zastarjele smještajne ponude i turistifikacija neiskorištene državne imovine (Hrvatski sabor, str. 37.).

hoda“, a akcijski plan u detalje determinira pojedine projekte opisujući cilj svakog od njih, razdoblje u kojem se očekuje ostvarenje istog te tko snosi odgovornost za uspješno provođenje. Nakon akcijskog plana slijede buduća predviđanja kako bi se došlo do zaključka koju poziciju bi nakon pretpostavke uspješnog provođenja plana, uključujući revitalizaciju, destinacija mogla dosegnuti, odnosno predviđanje budućih turističkih i ekonomskih kretanja destinacije. Na kraju je marketinški plan koji definira marketinšku viziju i marketinške ciljeve te akcijski plan provedbe marketinških aktivnosti. U Strategiji razvoja turizma grada Pule 2016-2020 revitalizacija je planirana u pogledu renovacije austro-ugarske baštine te kreiranja novih turističkih proizvoda za ovaj selektivni oblik turizma koji bilježi rast u svijetu. Izvrstan je primjer stvaranja turističke funkcije inače turistički neatraktivnom i derutnom dijelu grada te iskorištavanja turističkog potencijala bivših vojnih objekata.

### **3.3. Turistički proizvodi prema Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine**

U nastavku se ukratko prikazuju turistički proizvodi Republike Hrvatske prema Strategiji razvoja turizma koja je trenutno na snazi, prije detaljnije analize potencijala revitalizacije.

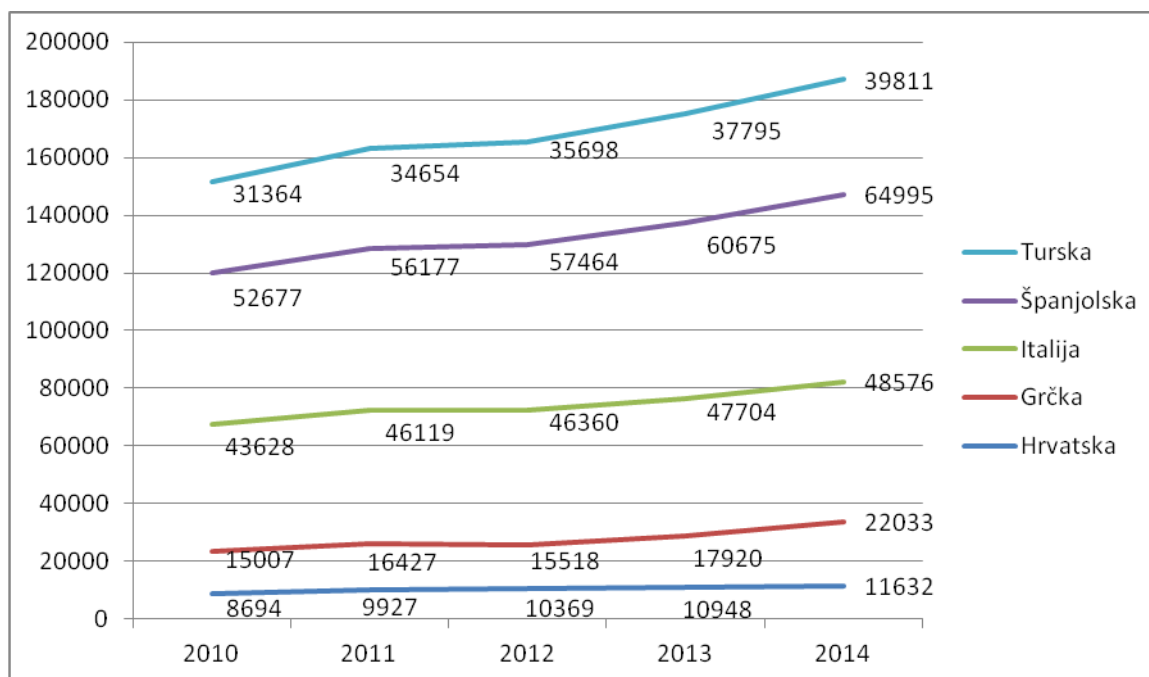
#### *a) Sunce i more*

Kroz cijeli rad spominje se turistički proizvod sunce i more koji je dominantan proizvod hrvatskog turizma i glavni uzrok stroge sezonalnosti. Usprkos mnogim inicijativama i marketinškim naporima, udio sunca i mora u ukupnom hrvatskom turističkom proizvodu iznosi više od 85%, dok je udio u prihodima između 75%-80% prema podacima dostupnim u Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. (Hrvatski sabor, 2013.). Iako je suočena sa mnogim preprekama i dalje odolijeva zasićenju turističke potražnje. Kada se govori o preprekama prvenstveno je riječ o zastarjelosti smještajnih kapaciteta, poglavito hotelskog i privatnog smještaja. Javlja se i problem pravilnika o kategorizaciji (nije ista opremljenost smještajne jedinice sa 3 zvjezdice po pravilniku prije 2007. ili onom nakon 2007.), kao i pitanje nekategoriziranih objekata koji pružaju usluge smještaja bez kategorizacije. Kako bi se doskočilo potonjem problemu, od 2016. implementira se projekt *e-Visitor* (informacijski sustav za prijavu i odjavu turista) koji omogućuje sustavno prikupljanje

podataka o smještajnim jedinicama, kapacitetima objekata te funkcionalno povezuje turističke zajednice u Republici Hrvatskoj s ciljem lakšeg praćenja turističkih kretanja, pružatelja usluga i njihovih smještajnih objekata. Navedeno nije vezano samo uz proizvod „sunce i more“ već uz sve turističke subjekte u Republici Hrvatskoj. Također, nove investicije u turizmu pokušavaju ublažiti problem zastarjelosti pojedinih hotelskih kapaciteta.

Pored istaknutih problema, hrvatski turistički proizvod sunce i more i dalje uspješno konkurrira na mediteranskom tržištu te iz godine u godinu bilježi sve bolje rezultate.

Grafikon 1: Hrvatska i konkurenti (broj dolazaka u milijunima)



IZVOR: izrada autorice prema podacima dostupnim u: Svjetska banka (2017.) *World Tourism Organization - Yearbook of Tourism Statistics - Compendium of Tourism Statistics and data files – International tourism, number of arrivals*. [Online] Dostupno na: <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL> [Pristupljeno: veljača 2017.]

Zbog povoljnog klimatskog i geografskog položaja područje Mediterana razvija kupališni turizam, što potkrjepljuju podaci iz grafikona 1. Načelno, sve zemlje bilježe

porast turističkih dolazaka, iznimka su ratne godine i pad uzrokovan terorizmom te stagnacija zbog izbjegličke krize.

#### *b) Nautički turizam*

Iznimno atraktivan selektivni oblik turizma sa kontinuiranom stopom rasta na globalnom turističkom tržištu je nautički turizam. Zbog geografskog položaja, razvedene obale, ugodne klime i pogodnih vjetrova, Hrvatska je jedna od najpoželjnijih nautičkih destinacija što je očigledno i iz rastućih rezultata poslovanja u nautičkom turizmu, ali i popunjavanja lanca vrijednosti. Ipak, nepovoljno investicijsko okruženje uzrokuje stagnaciju razvoja ponude novih vezova u marinama, iako je potražnja za istima u stalnom porastu prema podacima u Strategiji razvoja hrvatskog turizma do 2020. (Hrvatski sabor, 2013.). Uz nautički turizam vezuje se i cruising turizam koji je također u konstantnom rastu, ali i u istim problemima – loša infrastruktura, nedostatak luka koje su u mogućnosti prihvatiti megakruzere te nedostatak investicija obilježja su koja predstavljaju izazov za rješavanje u novijem razdoblju.

#### *c) Kongresni turizam*

U Strategiji je kongresni turizam naslovljen kao poslovni turizam, jako je osjetljiv na ekonomske promjene i trendove, no relativno stabilan turistički proizvod. Poslovni gosti sačinjavaju 10-15% udjela svih hotelskih gostiju prema podacima u Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine (Hrvatski sabor, 2013.). Kao i kod potonjih, najveći nedostatak je neadekvatna infrastruktura i manjak investicija. O kongresnom turizmu više je riječi u poglavlju 5.5.

#### *d) Kulturni turizam*

Jedan od proizvoda hrvatskog turizma koji u Strategiji nije pretjerano elaboriran kao što je to u zasebnom dokumentu koji se odnosi isključivo na kulturni turizam (državna strategija razvoja kulturnog turizma), ali se pobliže definiraju potencijali, željena pozicija i planirane aktivnosti razvoja. Kulturni turizam potrebno je promatrati zajedno sa drugim oblicima selektivnog turizma. U kulturnom turizmu javlja se i problem pozicioniranja te ukupnog doživljaja na razini pojedinih destinacija. O kulturnom turizmu riječ je u poglavlju 5.2.

#### e) *Zdravstveni turizam*

Turistički proizvod koji raste na globalnoj razini između 15-20% godišnje prema Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. (Hrvatski sabor, 2013.) odnosi se na zdravstveni turizam. Blizina emitivnih tržišta, povoljan geografski položaj, sigurnost zemlje, klima, ali i cijena zdravstvenih usluga u susjednim zemljama pogoduju razvoju hrvatskog zdravstvenog turizma. Relevantni proizvodi zdravstvenog turizma su wellness turizam, lječilišni turizam i medicinski turizam. O zdravstvenom obliku turizma kao selektivnom, riječ je u poglavlju 5.6.

#### f) *Cikloturizam*

Prema procjenama Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. (Hrvatski sabor, 2013.), u sljedećih 10 godina očekuje se rast udjela putovanja u kojima je bicikliranje glavna aktivnost ili je bicikl glavno prijevozno sredstvo za 10%. Također se pretpostavlja da će vožnja biciklom tijekom odmora postati važna dodatna aktivnost. Glavni nedostatak je u tome što cikloturizam kao proizvod nije dovoljno prepoznat te iz istog razloga nije ni komercijaliziran ni valoriziran. Međutim, novije aktivnosti pokušavaju se usmjeriti prema rješavanju navedenog problema kao što je primjer Istarske županije, gdje se od 2013. provodi snažnija turistička promocija cikloturizma, na čemu rade *IRTA* (Istarska razvojna turistička agencija)<sup>6</sup> i udruga *Istra Inspirir*<sup>7</sup>. Projektom *Bike & Outdoor* nastoje produljiti turističku sezonu, ojačati turističku ponudu, standardizirati specijaliziran smještaj za bicikliste i ostale aktivne goste te potaknuti ulaganja u navedeni turistički proizvod.

#### g) *Gastronomija i enologija*

Gastronomija i enologija predstavlja složen turistički proizvod koji je neizbježan za konzumaciju od strane turista, ali ne i isključivi razlog posjete Hrvatskoj. Rast ovog turističkog proizvoda događa se pretežno zaslugom domaćeg stanovništva, posjećivanjem raznih vinskih cesta, turama, manifestacijama i slično. Izvrsna je prilika za promociju i razvoj turizma u ruralnim područjima, ali i u području Slavonije.

---

<sup>6</sup> IRTA – javno privatno partnerstvo osnovano s ciljem razvoja destinacijskog menadžmenta u turizmu (Istarska razvojna turistička agencija, 2015.).

<sup>7</sup> Istra Inspirir - projekt doživljajnog turizma koji obogaćuje kulturno-turističku ponudu Istre oživljavanjem povijesnih događaja na autentičnim lokacijama, kroz uprizorene prizore istarskih legendi i mitova (Istra Inspirir, 2016.)



#### *h) Ruralni i planinski turizam*

Hrvatska ponuda ruralnog turizma kreće se izrazito sporo zbog slabe domaće potražnje i nepoticajnog okruženja, uz iznimku Istre i Osječko-baranjske županije. Više o ovom turističkom proizvodu može se pronaći u poglavlju 5.4.

#### *i) Golf turizam*

Slovi kao sport za goste dubljeg džepa te zbog navedenog raste broj turističkih golf resorta na području Mediterana. Slijedeći svjetske trendove, Istra također planira izgradnju više golf resorta, no u većini slučajeva projekti nisu dobro prihvaćeni od strane javnosti i lokalnog stanovništva koji bez obzira na mogućnost dugoročnijeg zapošljavanja pruža otpor izgradnji golf kompleksa na iznimno atraktivnim lokacijama. Uzimajući u obzir negativne učinke koji se vezuju uz izgradnju golf resorta navedenom je potrebno pristupiti oprezno i na održiv način, ne izuzimajući ostale oblike turističkih proizvoda koji također imaju mogućnost razvoja.

#### *j) Pustolovni i sportski turizam*

Sve značajniji turistički proizvod koji uključuje ronjenje, kajaking, kanuing, rafting, adrenalinske sportove, lov, ribolov i zimske sportove i zimske pripreme. Jako se malo potencijala ovog turističkog proizvoda koristi pretežno nišnim ponudama i paket-aranžmanima, kao što su primjerice špiljarenje ili paragliding. Komparativne prednosti Hrvatske u promociji ovog turističkog proizvoda također su slabo propagirane i iskorištene.

#### *k) Ekoturizam*

Prema predviđanjima u Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. (Hrvatski sabor, 2013.) procjenjuje se da je oko 3% međunarodnih putovanja motivirano ekoturizmom, a podržan rastućom ekološkom svijesti turista, proizvod bilježi snažan rast od 10%-20% na godišnjoj razini. Iako Hrvatska raspolaže sa iznimnim resursima po pitanju očuvanosti okoliša i čistoće i kakvoće zraka, ekoturizam je tek u povojima.

Turistički proizvodi planirani Strategijom trebali bi se međusobno uskladiti i povezati kako bi se ponuda hrvatskog turizma obogatila i postala konkurentnija na svjetskom turističkom tržištu. Sama činjenica što se Strategijom razvoja turizma

planira jače uključivanje i drugih turističkih proizvoda u ponudu, govori u prilog hipotezi H<sub>3</sub> o potrebi obogaćivanja ponude selektivnim oblicima turizma. Pritom je važno pokušati povezati individualne proizvode ukoliko je moguće, primjerice cikloturizam i sportski turizam te razvijati ih usporedno, a ne jedan na uštrb drugoga. Jedino pomnim, promišljenim i sustavnim upravljanjem razvoja turističke destinacije može se ublažiti i spriječiti problem zastarijevanja i opadanja atraktivne osnove turizma destinacije. Revitalizaciju je važno planirati i provoditi također prije nego dođe do pada turističkih dolazaka i noćenja jer kada se jednom izgubi udio na turističkom tržištu, teško ga je ponovno vratiti. Navedeno vrijedi i za imidž turističke destinacije koji se gradi desetljećima, a lako ga je izgubiti i narušiti ako se pravovremeno ne reagira na promjene na turističkom tržištu, kao i na potrebe turista koje se brzo mijenjaju, postaju specifičnije i kompleksnije.

## 4. Revitalizacija

Pojam revitalizacije rjeđe se vezuje isključivo uz planiranje novih proizvoda ili obnove turističke destinacije koja se nalazi u fazi stagnacije ili opadanja, odnosno novih načina privlačenja turista u trenutno manje atraktivne turističke destinacije, a češće uz ekonomski i socijalni boljitak koji nakon revitalizacije slijedi ukoliko je revitalizacija uspješno provedena i ako je polučila željene učinke na gospodarski, socijalni, ekonomski te društveni rast i razvoj. Revitalizacija se ne može provoditi ad-hoc, ona mora biti pomno planirana, koordinirana te fleksibilna jer se situacija na tržištu i potrebe turista u današnje vrijeme brzo mijenjaju. Za uspješnu revitalizaciju potrebno je kvalitetno upravljanje razvojem turizma. Pritom je bitno napomenuti da revitalizacija nije nužno posljednja opcija koju turistička destinacija može provesti s ciljem spašavanja tržišne pozicije ili sposobnosti privlačenja turista, već revitalizacija može biti i specijalizacija turističke destinacije za određenu vrstu selektivnog oblika turizma, odnosno kreiranje specifičnog turističkog proizvoda ili skupa proizvoda koji mogu efikasnije zadovoljiti turističke potrebe od onog postojećeg.

Zemlje koje temelje svoj gospodarski rast na turizmu moraju ulagati velike napore kako bi turizam nastavio donositi prihode. Elemente turističke ponude o kojima je bilo riječi u potpoglavlju 2.3.2. ne treba iskorištavati do krajnjih granica, ne poštujući počela održivog turizma. Revitalizaciju je nemoguće kvalitetno provesti i smatrati je uspješnom ukoliko se prilikom planiranja procesa ne obraća pozornost na postulate održivog turizma. Prema Križman-Pavlović (2008., str. 199.) oni su:

- a) *Održivo korištenje resursa* – konzervacija i održivo korištenje resursa (prirodnih, društvenih i kulturnih) od ključnog je značaja i omogućuje dugoročnu svrhovitost poslovanja.
- b) *Reduciranje prekomjerne potrošnje i otpada* – omogućuje smanjenje troškova recikliranja, dugoročnih šteta u okolišu te se pridonosi kvaliteti turizma.
- c) *Održavanje raznolikosti* – održavanje i promoviranje prirodne, društvene i kulturne raznolikosti temelj je dugoročno održivog turizma te tvori povratnu osnovu industriji.

- d) *Integriranje turizma u planiranje* – turistički razvoj koji je integriran u nacionalni i lokalni okvir strateškoga planiranja i u kojem se procjenjuje utjecaj na okoliš povećava dugovječnost turizma.
- e) *Podupiranje lokalnoga gospodarstva* – turizam koji podržava niz aktivnosti lokalnoga gospodarstva uzima u obzir environmentalističke troškove i vrijednosti, štiti gospodarstvo i izbjegava štete u okolišu.
- f) *Uključivanje lokalnih zajednica* – potpuno uključivanje lokalnih zajednica u turistički sektor ne samo da donosi korist njima i okolišu općenito nego i poboljšava kvalitetu turističkog iskustva.
- g) *Konzultiranje dionika* – konzultiranje između turističke industrije i lokalnih zajednica, organizacija i institucija smatra se nezaobilaznim s obzirom da će raditi jedni uz druge i rješavati potencijalne konfliktne interese.
- h) *Treniranje osoblja* – trening osoblja koji se integrira u radnu praksu održivog turizma, zajedno s regrutiranjem lokalnoga stanovništva na svim razinama, poboljšava kvalitetu turističkog proizvoda i povećava vrijednost u turističkom lancu vrijednosti.
- i) *Odgovorni marketing u turizmu* – marketing koji opskrbljuje turiste potpunom i odgovornom informacijom povećava poštovanje prema prirodnom, kulturnom i društvenom okruženju turističke destinacije i podupire zadovoljstvo potrošača.
- j) *Provođenje istraživanja* – kontinuirano istraživanje i praćenje od strane industrije te učinkovita analiza i uporaba prikupljenih podataka smatraju se temeljnima pri rješavanju problema i donošenju koristi destinaciji, industriji i potrošačima.

Bartoluci (2013., str. 131.), kao što je navedeno u radu Smolčić-Jurdana (2003.) ističe ciljeve održivog razvoja turizma:

- a) Politički sustav treba osigurati efikasno sudjelovanje lokalne zajednice u donošenju odluka i planiranju.

- b) Ekonomski sustav mora biti sposoban dati nove vrijednosti, tehnička i ostala znanja na održivoj osnovi.
- c) Društveni sustav mora ponuditi rješenja koja će prevladati napetosti proizašle iz disharmoničnog razvoja.
- d) Proizvodni sustav mora poštivati obavezu očuvanja okoliša kako bi budući razvoj bio moguć.
- e) Tehnološki sustav pronalazi nova, naprednija rješenja od postojećih.
- f) Međunarodni sustav podupire održive modele razvoja.
- g) Administrativni sustav mora biti fleksibilan i sposoban za korekcije.

U korištenoj literaturi nedovoljno je istaknuta važnost povezanosti revitalizacije i održivog turizma što bi trebao biti jedan od preduvjeta za uspješnu revitalizaciju turističke destinacije. Ukoliko se načela održivog turizma ne poštuju, postoji mogućnost da se prekomjerna ekspanzija turističke destinacije dogodi na uštrb lokalnog stanovništva, lokalnih običaja i okoliša. Navedeno se dogodilo u Cancunu koji je primjer *turizma enklava*<sup>8</sup> gdje je lokalno stanovništvo potpuno odvojeno od turista, turistički resorti zatvoreni su za lokalno stanovništvo, jedina korist koju imaju je zapošljavanje, ali su slabije educirani i slabije školovani od drugih zaposlenika što rezultira i niskim nadnicama. Turisti pri tome ne dolaze u kontakt sa lokalnim stanovništvom, odnosno nemaju priliku upoznati lokalne običaje, kulturu, niti imaju priliku kupiti proizvode od lokalnih proizvođača i maloprodaja. Također je problem potrošnje vode koja je unutar resorta prekomjerna, dok se lokalno stanovništvo bori sa nabavkom pitke vode. Uz to, generiranje otpada koje proizvode resorti prevelik je zalogaj za lokalne loše tehnološki opremljene spalionice otpada.<sup>9</sup> Uz turizam enklava često se vezuje i pojam elitni turizam. Gotovo se spominju i kao sinonimi. Takve bi se destinacije, ukoliko nositelji turističkih politika tako odluče i upravljanje razvojem

---

<sup>8</sup> Turizam enklava – selektivni oblik turizma u kojem se sve turističke aktivnosti planiraju i održavaju na malom geografskom području s ciljem omogućavanja ispunjenja turističkih potreba bez dodatnih putovanja u druga područja (Poslovni dnevnik, 2012)

<sup>9</sup> Više u: Diehn (2008.).

turizma usmjere na takvu vrstu revitalizacije, mogle okrenuti *fair trade turizmu*<sup>10</sup>. Na primjeru ovakvih turističkih destinacija može se vidjeti da bi se revitalizacija mogla provesti i ukoliko se želi poboljšati imidž ili ugled destinacije bez obzira što je destinacija u fazi rasta, pri čemu je nužno održivo upravljanje. Prema Pichler (2015) revitalizacija bi mogla privući drugu vrstu turista, socijalno osjetljiviju skupinu koja u zatvorene resorte, koji nepotrebno rasipaju resurse, inače nikada ne bi došla.

#### 4.1. Pojmovno određenje

Prema rječniku korijen riječi revitalizacija dolazi od latinske riječi *vita* što znači život (Internet izvor: Online rječnik). Revitalizacija pored doslovnog značenja *oživljavanje*, na sebe veže pojmove *vraćanje živosti*, *obnavljanje*, *restoracija*. Ukoliko se navedeno primijeni u turističku terminologiju, može se zaključiti da se procesima revitalizacije turistička destinacija nastoji održati mladom, zanimljivom i atraktivnom turistima i prije nego dođe u fazu stagnacije i opadanja.

Prema Magaš (1997., str. 8) „*Destinacije su promjenjive, ne samo da se mijenjaju uslijed pritiska turizma nego i zbog „zastarjelosti“ ponude.*“ Upravo iz ove tvrdnje jasno je zbog čega turističke destinacije moraju proces revitalizacije provoditi kontinuirano. Iako je teško pojmljivo da se revitalizacija mora iznova ponavljati jer insinuirira konstantno opadanje atraktivnosti, ovaj citat potkrepljuje hipotezu H<sub>4</sub> vezanu za potrebu kontinuiranog upravljanja razvojem turizma. Prema Van der Borg i Russo (2008.) revitalizacija se načelno provodi kada turistička destinacija ima potrebu vratiti se na poziciju na turističkom tržištu koju je zbog lošeg upravljanja izgubila. Također bitno je napomenuti da se u literaturi češće nalazi pojam *regeneracija* umjesto revitalizacije te je stoga teško pronaći sažetu i konkretnu definiciju. Pojam revitalizacije se vezuje uz kompletni boljitak koji rezultira boljim gospodarskim rezultatima, boljom turističkom posjećenošću te kvalitetnijim životom lokalnog stanovništva, dok se regeneracija strogo vezuje uz gradske sredine te oživljavanje zapuštenih dijelova grada. Takav primjer može se naći u Londonu, u dijelu grada Stratford, koji je prilikom priprema za Olimpijske igre održane 2012. izgradio

---

<sup>10</sup> Fair trade turizam – turizam koji garantira lokalnom stanovništvu efektivnu dobit kroz turističku djelatnost koja se ostvaruje kroz vrednovanje njihove kulture, povijesti, prirodnih resursa i rada (Pichler 2015., str. 15).

kapacitete za natjecatelje u dijelu grada koji je počeo doživljavati egzodus te došao na loš glas. Kako piše Guardian, odnosno autor Bernstock (2015.), nakon završetka Olimpijskih igara, izgrađeni stanovi prodani su ili iznajmljeni po atraktivnim cijenama kako bi taj dio grada ponovno oživio, a povezanost sa Olimpijskim igrama zasigurno je pridonijela boljoj turističkoj posjećenosti.

*„Regeneracija se odnosi na poboljšanje specifičnih dijelova grada kroz ciklus gospodarske revitalizacije, nadogradnju, poboljšanje kvalitete života lokalnog stanovništva te privlačenje novih posjetitelja“ (Craggs, 2008., str. 78.).*

Etablirane turističke destinacije nastoje ostvariti nove ekonomske, kulturne i socijalne funkcije te istovremeno ostaviti prostora dodatnim inovacijama i urbanom razvoju. Također generiraju nove prilike za okolne regije u vidu socijalnih i ekonomskih koristi za zajednicu. Prema dostupnoj literaturi korištenoj pri pisanju ovog diplomskog rada definicija revitalizacije koja najbolje opisuje taj pojam konkretizirana je od strane organizacije Regional Studies (2014., [Online] <http://www.regionalstudies.org/events/event/evolution-and-transformation-in-tourism-destinations-revitalisation-through>) kao *„proces korištenja postojećih raznolikosti destinacije iz perspektive regionalnog razvoja turizma kako bi se na sustavan način utvrdili trenutni izazovi i mogućnosti razvoja turizma te stvorila osnova za kreiranje turističkih integracija i strategija. Prije donošenja odluke o revitalizaciji potrebno je evaluirati utjecaj procesa revitalizacije na konkurentnost destinacije, proučiti mogućnost destinacije da se nosi sa izazovima uslijed globalnih promjena te identificirati i procijeniti socijalne posljedice povezane sa turističkom aktivnosti.“*

Inovacije u turizmu su ključne za opstanak destinacije, ali istovremeno i kompleksni strateški alati jer imaju izravnu mogućnost dodavanja vrijednosti bilo kojem elementu turističkog proizvodnog lanca. Kreativnost i umreženost osnovni su katalizatori turističkih inovacija; kreativnost u smislu novih ili poboljšanih proizvoda i usluga, a umreženost u smislu uključenosti i javnih i privatnih dionika odgovornih za razvoj turističkih politika u destinaciji.

U destinacijama koje se nalaze u fazi stagnacije dolazi do krize te im je potrebna revitalizacija, jasna vizija novih proizvoda, nova tržišta, novi način upravljanja razvojem turizma destinacije i nove investicije. Faktori koji utječu na uspješnost procesa revitalizacije prema organizaciji Regional Studies (2014.) su:

- a) snažno i usklađeno vodstvo dionika,
- b) jasna vizija turističkih aktivnosti u svim sektorima,
- c) uključenost javne uprave i privatnih investitora u financiranje revitalizacije, odnosno stvaranje javno-privatnih partnerstava.

Inovacije u turizmu moraju obuhvaćati i popratne djelatnosti koje nisu isključivo turističke poput usluga javnog prijevoza, parking-službi, trgovine, poljoprivrede, obrazovanja i drugih. Jedino će uključivanjem šireg spektra djelatnosti koje su nužne u pružanju turističkih usluga revitalizacija biti uspješno provedena i inovacije će moći zaživjeti planiranim tijekom, s potencijalnim multiplikativnim učincima. Na taj se način može i dodati vrijednost turističkom lancu putem dionika indirektno povezanih sa turističkim sektorom - kada bi ugostitelji nabavljali namirnice lokalnih poljoprivrednika, gastronomska ponuda destinacije bila bi autentičnija, a i socijalna komponenta revitalizacije imala bi jači efekt. Iz tog razloga za uspješnost pojedinih inovacija, novih proizvoda te u konačnici i cjelokupne revitalizacije destinacije, neizbježan je i prijeko potreban kvalitetan dijalog i uključenost svih dionika na području destinacije.

## **4.2. Dionici revitalizacije turističke destinacije**

O važnosti uključivanja različitih dionika u procese planiranja i odlučivanja o budućnosti turističke destinacije bilo je riječi ranije u radu, dok će se ovo potpoglavlje baviti razlozima zbog kojih dionici mogu imati koristi od uključivanja u turističko planiranje, odnosno od sudjelovanja u revitalizaciji turističke destinacije.

### *4.2.1. Lokalno stanovništvo i lokalni poduzetnici*

Prema autorici Udovičić (2012., str. 27.) uspješnost plana ovisi o poštivanju nekoliko načela:

- a) Razvoj turizma mora se temeljiti na razvojnim ciljevima koje zagovara lokalno stanovništvo.



- b) Izradi plana revitalizacije mora prethoditi provedba studija potražnje za turističkim proizvodima koji se na tom području nude kako bi se izbjegla prekomjerna iskorištenost resursa (prirodnih, ljudskih, ekonomskih).
- c) Turistički razvoj mora biti usklađen sa razvojem neturističkih aktivnosti.
- d) U obzir se mora uzeti i prihvatni kapacitet destinacije kao i njezine fizičke, socijalne i ekonomske karakteristike.

Ista autorica Udovičić (2012., str. 26.) također navodi neke od razloga zbog kojih stanovništvo može imati koristi od uključivanja u planiranje revitalizacije:

- a) na njih direktno utječu mjere očuvanja turističke raznolikosti,
- b) direktno ili indirektno sudjeluju u turizmu, a time utječu i na turistički razvoj,
- c) njihove tvrtke najčešće imaju koristi od iskorištavanja prirodnih resursa tog područja,
- d) njihovo ponašanje može biti presudno za održivost destinacije,
- e) buduće generacije lokalnog stanovništva imat će više šanse da i ono može koristiti prirodne i kulturne resurse ukoliko su se prošle generacije prema njima odgovorno ponašale.

Bez ključnog uključivanja lokalnog stanovništva teško je moguće da će se revitalizacija turističke destinacije uspješno provoditi jer njihov otpor može rezultirati teškim antagonizmom koji će izazvati kontraefekt i umjesto privlačenja, otjerati turiste.

Pored navedenog, lokalni poduzetnici mogu dati realan uvid u stanje na mikrotržištu unutar destinacije i o realnoj potražnji za određenim proizvodima i uslugama. Pomoću njihovog uključivanja u planiranje, nositelji razvoja mogu donijeti odluke o raspisivanju dodatnih natječaja (primjerice za taksi-službu), dodjeljivanju subvencija, poticanju zapošljavanja u pojedinim sektorima, odnosno za ograničavanje istih. Također, kako nositelji razvojnih politika planiranje na lokalnoj razini moraju uskladiti sa planiranjem na regionalnoj i državnoj razini, postoji mogućnost da se zajedničkom suradnjom nositelja politike na različitim razinama utječe na poticanje školovanja u deficitarnim zanimanjima na nižim razinama, a

samim time otvaraju se veće mogućnosti sa zapošljavanje i samozapošljavanje budućih radnika prema potencijalima razvoja poduzetništva.

#### *4.2.2. Nacionalne, regionalne i lokalne vlasti*

Pod ovim potpoglavljem podrazumijevaju se svi državni, regionalni i lokalni nositelji koji su zapravo kreatori turističke politike te imaju višestruku ulogu u njezinom provođenju kao i dionici koji su pod okriljem navedenih. Između ostalih, imaju zadatak prilikom turističkog planiranja okupiti sve zainteresirane dionike i pokušati usuglasiti njihove i vlastite ciljeve kako bi se u upravljanju razvojem mogli usmjeriti prema zajednički prihvaćenim smjernicama. Nadalje, njihova odgovornost nije nimalo zanemariva jer pogrešne odluke mogu uzrokovati veliki otpor ostalih dionika. Utječu na poslovanje subjekata u turizmu (primjerice kreiranjem regulatornog okvira, određivanjem fiskalnih i parafiskalnih nameta i sl.), stoga moraju imati sluha za njihove potrebe i mogućnosti. Prilikom procesa revitalizacije trebaju uzeti u obzir trenutno i željeno stanje te potonje usuglasiti sa ostalim dionicima kako bi revitalizacija bila što uspješnija. Osim prihodovanja od raznih poreza, turističkih članarina, boravišnih pristojbi i inih trošarina koji su za sve turističke subjekte obavezni, bitno je napomenuti da kvalitetnom revitalizacijom, nositelji turističke politike na različitim razinama vlasti dobivaju sjajnu promociju destinacije koju redovito imaju priliku isticati na raznim svjetskim turističkim sajmovima. Pored toga, otvara im se jednostavnija prilika za korištenje novca iz europskih fondova, ne samo putem natječaja u kojima oni sudjeluju, već i za natječaje namijenjene ostalim dionicima, što znači da ne moraju u potpunosti trošiti vlastita sredstva za unaprjeđenje atraktivnosti i konkurentnosti destinacije.

#### *4.2.3. Udruge*

Pod udrugama se u ovom radu podrazumijevaju svi oblici građanskih inicijativa koji mogu sudjelovati u revitalizaciji turističke destinacije u kojoj djeluju. Kao primjer ističu se udruge koje se bave očuvanjem autohtone baštine za koju smatraju da bi trebala biti više zastupljena prilikom promocije turističke destinacije i od nositelja turističkog razvoja zahtijevaju da na turističkim sajmovima više promoviraju

autentičnost starih zanata, plesova i slično, a manje sunce i more koji su ionako sami po sebi atrakcija našeg turizma. Korist koju revitalizacijom mogu dobiti je veća zainteresiranost turista za događaje koji planiraju, a samim time i veća posjećenost istih. Također, turist unaprijed ima informaciju o specifičnosti destinacije koju posjećuje pa je moguće da će sudjelovanje u lokalnim događajima biti planirano i motivirano željom za učenjem, umjesto sporadičnog razgledavanja brojnih nasumičnih atrakcija. Izvrstan primjer su događaji planirani projektom Istra Inspirit u Istarskoj županiji koji su svi rasprodani i jako dobro posjećeni.

#### *4.2.4. Međunarodne organizacije*

Iako međunarodne organizacije u nekoj većoj mjeri nemaju direktnog utjecaja na revitalizaciju pojedine turističke destinacije, udruživanjem i uključivanjem destinacija putem raznih projekata koje međunarodne organizacije potiču i/ili financiraju ili za koje stvaraju preduvjete moguće je također postići uspješnu revitalizaciju. Korisni primjeri za navedeno mogu se pronaći u kulturnom turizmu, primjerice kroz projekte oživljavanja povijesnih puteva, a čemu će više biti riječi u istraživačkom dijelu rada u potpoglavlju 5.2.1.2.

#### *4.2.5. Turisti*

Korist koju bi potencijalni turist mogao ostvariti kvalitetnom revitalizacijom turističke destinacije je u tome što će za svoj novac dobiti veću vrijednost, a to će u konačnici rezultirati većim zadovoljstvom turista. Ako se turistička destinacija revitalizira na način da se opredijeli za cikloturizam, turist koji je motiviran takvim putovanjem sigurno će očekivati da će u destinaciji pronaći sve potrebno za biciklistički odmor – od trgovina koje će sadržavati biciklističku opremu, servisa za bicikle, smještajnih objekata koji će nuditi spremište ili barem osigurano mjesto na kojem će moći odložiti bicikle, adekvatnu signalizaciju, biciklističke staze i rute, dobru informiranost turističkih djelatnika o svemu navedenom i još mnogo toga. Zbog činjenice da je teško predvidjeti sve što turist može očekivati, tražiti ili zahtijevati kada dođe u destinaciju, potrebno je da nositelji turističkih politika ulože dodatne napore kako bi ispitali potrebe i zadovoljstvo turista tijekom boravka u turističkoj destinaciji jer

jedino tada i jedino tako mogu dobiti točnu informacije o zahtjevima turistima koji posjećuju destinaciju. Na osnovu dobivenih rezultata (anketa, intervjua ili slično), nositelji turističkih politika mogu planirati daljnje korake revitalizacije kako bi turisti bili što zadovoljniji.

#### 4.2.6. Turistički djelatnici

U literaturi nepravredno zanemaren aspekt revitalizacije i upravljanja razvojem turizma zasigurno jesu ljudski potencijali. Premalo je pažnje posvećeno zadovoljstvu turističkih djelatnika koji su stvarni nositelji promjena. Turizam je prvenstveno uslužna djelatnost, odnosno kako bi gost mogao konzumirati turistički proizvod ili uslugu on mora stupiti u kontakt sa turističkim djelatnikom. Ukoliko turistički djelatnik nema interesa, volje, želje, poticaja, znanja da potrebne promjene koje mu se prezentiraju provodi ili ukoliko ih smatra manjkavima i pruža im otpor, revitalizacija neće moći biti uspješna ili će proces biti jako otežan. Na internetskom portalu Lupiga (2014.) u intervjuu autorica Ivšić i Vračar sa Marinom Cvitić, predsjednicom Odbora za turizam Sindikata Istre, Kvarnera i Dalmacije istaknuto je: *„Nažalost, situacija je takva da se radnika na određeno uvijek može zamijeniti drugim, tako da su ljudi prisiljeni prihvaćati bilo kakav posao kako bi mogli barem u tom periodu osigurati svoju egzistenciju. Problem je i što poslodavac radnika vidi isključivo kao trošak, i to kao trošak kojeg može smanjiti. Na primjer, prethodne dvije godine bile su rekordne turističke sezone, ostvareni su rekordni rezultati, ali kada poslodavci pričaju o budžetu, uvijek idu jednu stepenicu gore. Radnike tjeraju da rade sve više i s istim brojem radnika se obavlja veći posao. To znači da radnik mora raditi produktivnije, pa se događa da stalni radnici odlaze u prijevremenu mirovinu kad ostvare uvjete jer ne mogu pratiti dinamiku i tempo rada.“* Od takvih zaposlenika zasigurno se ne može očekivati da će biti nositelji turističkih promjena. Neovisno o tome što je zaposlenje samo sezonsko, upravo se vrijeme tog zaposlenja poklapa sa najvećom fluktuacijom turista te postoji mogućnost da nezadovoljstvo radnika osjeti i veći broj turista.

Izrada plana upravljanja razvojem turizma koja je usuglašena sa svim dionicima, odnosno prihvaćena od strane svih dionika nosi višestruke koristi po dionike. Ukoliko se promatra mikrorazina, osim ranije navedenog izbjegavanja konflikata tijekom izrade i prilikom provedbe plana revitalizacije, dionici će profitirati, ne samo

ekonomski, već će se njihova korist očitovati većom društvenom i socijalnom kvalitetom života. S makrorazine koristi su vidljive u odgovarajućem razvojnom okviru koji će indirektno utjecati na dionike svih razina upravljanja putem usmjeravanja i evaluiranja strateških aktivnosti, ali i na ostale segmente gospodarskog razvoja.

## **5. Mogućnosti revitalizacije turističke destinacije na primjeru Republike Hrvatske**

Ukoliko se promatraju turističke destinacije sunca i mora koje su tijekom ljetnih mjeseci same po sebi atrakcija zbog geografskog položaja i klime, međusobno su veliki konkurenti jedna drugoj jer su si izravni supstituti. Nerijetko se na užem području broji veliki broj turističkih destinacija koje nude jedan glavni turistički proizvod sunce i more, ali u percepciji turista dodatni su sadržaji presudni za konačni odabir destinacije. Pored toga što obogaćivanje ponude pospješuje uspješnost turističke destinacije nad konkurentima na turističkom tržištu, također omogućuje odmak od sezonalnosti koja je karakteristična za destinacije sunca i mora. Na taj se način otvara i mogućnost privlačenja drugih tipova turista, bolja konkurentnost zbog izdvajanja iz mase istih turističkih destinacija sa istim turističkim proizvodom, ali i pristupa se rješavanju potencijalnog problema stagnacije turističke destinacije.

Neke od mogućnosti kojima turističke destinacije mogu revitalizirati svoju ponudu opisane su u sljedećim potpoglavljima. Svako potpoglavlje bavi se tematikom i problematikom vezanom uz specifičnu vrstu turizma koja se opisuje.

### **5.1. Urbani turizam**

Sam pojam urbanog turizma obuhvaća više podvrsta turizma ovisno o razlogu posjeta urbanoj sredini. Na primjer, ukoliko je putovanje motivirano posjetom gradskih muzeja, kazališta, izložbi, riječ je o kulturnom turizmu koji se odvija u urbanoj sredini. No, to ne znači da je riječ o isključivo kulturnom ili isključivo urbanom turizmu. Pregršt aktivnosti i raznovrsna ponuda uvjetuju prožimanje urbanog turizma sa drugim vrstama turizma što omogućuje turističkoj destinaciji još veću mogućnost pozicioniranja na različitim tržištima i privlačenje šire turističke klijentele. Stoga je urbani turizam idealna varijanta turizma za one destinacije koje žele ostati atraktivne jer se lakše prilagođava promjenjivim trendovima, ali i revitalizacija turističke destinacije je znatno izvjesnija ukoliko turističke destinacije imaju veći spektar specijalizirane ponude za turiste. Sukladno navedenom, prema Pavlić i Nikolić (2013.) urbani turizam najjednostavnije je definirati kao sve oblike turizma koji se odvijaju u urbanoj sredini. Važno je napomenuti da kod urbanog turizma veliki značaj

ima društveno okruženje u kojem turist boravi, odnosno sa kojim neizbježno dolazi u kontakt jer kod urbanog turizma neminovna je interakcija sa lokalnim stanovništvom koje nije uvijek turistički orijentirano kao što je to slučaj sa destinacijama čiji je turistički proizvod isključivo sunce i more u kojima je veliki dio svakodnevice lokalnog stanovništva podređen upravo gostu i zadovoljavanju njegovih potreba.

Urbani turistički razvoj u Europi usko je vezan uz ekonomski i socijalni razvoj. Prema Ciceran (2009.) ubrzani razvoj modernog turizma svoje začetke ima u 19. stoljeću i od tada se socioekonomski i urbanizacijski proces odvijaju u specifičnom međuodnosu temeljnom na dva principa:

*a) socijalnoj transformaciji*

*b) urbanoj transformaciji.*

Socijalne promjene i urbanizacija dovele su do veće potrebe pojedinca da svoju dokolicu troši na način koji će istovremeno moći zadovoljiti čim više turističkih aspiracija sa čim manje potrošenog vremena, a urbani turizam u tim trenucima doživljava svoj procvat. Elementi privlačnosti urbanih sredina ujedno su i turistički resursi urbanih sredina. Milošević (2011.) ih dijeli na primarne, sekundarne i dodatne elemente. Kao primarni elementi navode se osnovni razlozi posjete urbanoj sredini, sekundarni se odnose na smještaj i mogućnosti za kupnju, a dodatni elementi mogu pridonijeti vjerojatnosti odabira turističke destinacije jer uvjetuju uspješan razvoj urbanog turizma. Elementi su prikazani tablicom 4.

Tablica 4: Elementi urbanog turizma

PRIMARNI ELEMENTI	
<i>Kulturni objekti</i>	<i>Fizičke karakteristike</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Muzeji i umjetničke galerije</li> <li>○ Kazališta i kina</li> <li>○ Koncerti</li> <li>○ Kongresni centri</li> <li>○ Ostale turističke atrakcije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Značajne građevine</li> <li>○ Antički spomenici</li> <li>○ Parkovi</li> <li>○ Luke, kanali, rijeke</li> </ul>
<i>Sportski objekti i objekti zabavnog karaktera</i>	<i>Socio-kulturne karakteristike</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sportski objekti otvorenog i zatvorenog tipa</li> <li>○ Noćni klubovi</li> <li>○ Casino</li> <li>○ Organizirani događaji</li> <li>○ Festivali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jezik</li> <li>○ Lokalni običaji</li> <li>○ Kulturno nasljeđe</li> <li>○ Gostoljubivost</li> <li>○ Sigurnost</li> </ul>
SEKUNDARNI ELEMENTI	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Smještaj</li> <li>○ Ugostiteljski objekti</li> <li>○ Trgovine</li> </ul>	
DODATNI ELEMENTI	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Transport i parkirališna mjesta</li> <li>○ Dostupnost turističkih informacija</li> <li>○ Pristupačnost</li> </ul>	

IZVOR: obrada autorice prema Milošević, S. (2011.) Tendencije u urbanom turizmu. *TIMS Acta*. [Online] 5 (2/4), str. 65. Dostupno na: [http://www.tims.edu.rs/wp-content/uploads/2012/05/No.3\\_Milosevic\\_TENDENCIJE\\_U\\_URBANOM\\_TURIZMU.pdf](http://www.tims.edu.rs/wp-content/uploads/2012/05/No.3_Milosevic_TENDENCIJE_U_URBANOM_TURIZMU.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]

Urbani turizam privlači mnoštvo turista jer njihovi razlozi posjete mogu biti brojni – posao, odmor, kupovina, posjet obitelji i slično. Teško je odrediti jedan isključivi motiv posjete jer urbane sredine su ujedno i multifunkcionalne sredine sa pregrštom atrakcija. Također je bitno napomenuti da gradovi nemaju primarnu funkciju kao turistička destinacija, već je turistička funkcija pridodana uz administrativne,



ekonomske, kulturne i druge. Prema Pavlić et al. (2013.) veliki gradovi nalaze se u neraskidivoj dvosmjernoj vezi sa turizmom, još iz povijesnih vremena kada su trgovci putovali od grada do grada zbog trgovine. U današnje vrijeme, turistička je funkcija jednako bitna kao i administrativna, ekonomska ili upravna funkcija. Sukladno tome, turistička ponuda u urbanim centrima prilično se razlikuje od turističke ponude turističkih destinacija izražene sezonalnosti. Nadalje, zastupljene su mogućnosti za razvoj drugih oblika turizma poput kongresnog, tranzitnog, manifestacijskog i slično. Urbani turizam svoj procvat doživljava i zbog ubrzanog načina života koji je svojstven današnjici jer turisti svoju dokolicu koriste za više kraćih, ali češćih putovanja za razliku od jednog do dva duža putovanja kako je ranije bilo uobičajeno.

#### *5.1.1. Upravljanje razvojem urbanog turizma*

Izbor ciljeva razvoja urbanog turizma ovisi o faktorima koji su uključeni u kontekst, pozicioniranje i sveukupnu turističku politiku turističke destinacije. U idealnom slučaju, ciljevi razvoja urbanog turizma trebali bi biti u simbiozi sa urbanim razvojnim politikama grada. Kako bi se navedeno postiglo prema Milošević (2011., str. 64.) potrebno je:

- a) analizirati postojeću situaciju
- b) definirati ciljeve i strategiju razvojnog pristupa
- c) ispitati okolinu i održivi razvoj
- d) unaprijediti ljudske resurse i njihovo obrazovanje.

Postojeću situaciju najjednostavnije je analizirati ako se u obzir uzmu vodeći tržišni trendovi, turistički potencijal destinacije, granice održivog razvoja te pozitivni utjecaji i ograničenja. Prilikom definiranja ciljeva i strategije potrebno je uključiti sve dionike – privatni i javni sektor, lokalno stanovništvo, interesne skupine, kako bi se izbjegli potencijalni konflikti i otpor kroz buduću realizaciju strategije i ciljeva. Bartoluci (2013.) tvrdi da ciljevi pritom moraju biti specifični, mjerljivi, dostupni, relevantni i vremenski ograničeni. Poželjno je i da ih ne bude previše kako bi se čim lakše i jednostavnije provodili, ali i u slučaju nastanka problema, ažurnije i spremnije riješili. Održivi razvoj mora se provoditi odgovorno kako bi socioekonomski utjecaj u

konačnici bio što optimalniji za lokalnu zajednicu i kako bi se poboljšala kvaliteta života za sadašnje i buduće generacije. Ljudski faktor je jedan od ključnih komponenti uspjeha provedbe i kontinuiranosti održivosti razvoja urbanih turističkih destinacija. Konstantna edukacija turističkih zaposlenika od iznimne je važnosti za što ugodniji doživljaj posjetitelja destinacija i iz tog razloga bitno ih je uključiti u turističko planiranje kako bi bili zadovoljni radnim uvjetima i sudjelovali u poboljšanju istih.

### *5.1.2. Urbani razvoj i utjecaj na turizam*

Veliki turistički potencijal hrvatske obale rezultirao je brojnošću turističkih destinacija pretežno mora i sunca koje nude jednolične, slične turističke proizvode i privlače pretežno isti tip turista. U većini destinacija urbani razvoj ne počiva na počelima održivog razvoja što se očituje u preizgrađenosti urbanih područja, prevelikoj potrošnji energije, rastućoj količini otpada i mogućnosti gubitka socijalne kohezije u urbanim sredinama. Pužar (2014., str. 39) navodi da *„se javljaju i mogući budući problemi opskrbe pitkom vodom, širenje siromaštva, neformalnih naselja i neučinkovito gospodarenje otpadom.“* Pritisak na obalna područja Hrvatske u stalnom je porastu te ukoliko se turistička potrošnja nastavi postojećim tempom javljaju se problemi saturacije i prelaska psihološkog praga tolerancije lokalnog stanovništva. Kostelac (2006., str. 5.) ističe: *„turistička urbanizacija na obali i otocima po svojim prostornim, ekološkim, estetskim, sociološkim i etičkim implikacijama često je mnogo gora od urbanizacije u obliku industrijskih i gradskih aglomeracija. Neka gusto izgrađena pojedina turistička mjesta i područja znatno premašuju stupanj urbanizacije i aglomeriranosti onih gradova i područja iz kojih se regrutiraju njihovi turistički posjetoci.“* Postupcima revitalizacije potrebno je pažljivo upravljati na područjima kao što je hrvatsko priobalje zbog istovrsnosti klimatskih, geografskih, kulturnih, socioloških i ekonomskih obilježja kako se ne bi dogodilo da se opetovano nudi isti ili sličan turistički proizvod u mnogim bliskim turističkim destinacijama. Zbog navedenog, revitalizaciju je važno regionalno planirati i provoditi kako bi sve destinacije regije imale koristi.

### 5.1.3. City – break turizam

*City-break* je relativno mlad turistički proizvod koji je turističkim destinacijama omogućio novi način privlačenja gostiju u vidu kraćih i aktivnih putovanja. Kako bi dodatno osnažile i iskoristile vlastiti turistički potencijal mnoge svjetske metropole svoj imidž grada kao *city-break destinacije* – destinacije koje nastoje privući turiste sa malo vremena, najčešće na vikend putovanje sa gusto popunjenim itinerarom. Prema izvješću *Global Report on City Tourism* UNWTO-a (2012., str. 8) tržište „*gradskog odmora*“ doživjelo je ekspanziju sredinom osamdesetih godina prošlog stoljeća i od tada je u stalnom porastu. Prema definiciji Milošević (2011., str. 67.) „*turistički proizvod city – break je kratki gradski odmor koji obično traje između 1-4 dana, ponekad i duže, a predstavlja drugi, treći ili četvrti odmor u godini.*“ Jedan je od turističkih proizvoda sa najvećom globalnom aktivnošću i vrlo visokim dugoročnim potencijalom. Od iznimne je važnosti za destinacije koje traže svoju poziciju na turističkom tržištu ili žele revitalizirati svoj turistički imidž i potencijal jer je *city-break* visoko konkurentan proizvod i vrlo je laka komercijalizacija istog. Prema izvješću UNWTO-a (2012., str. 18.) najpoznatija europska *city-break* odredišta su Pariz, London, Beč, Barcelona, Lisabon, Prag, Amsterdam, Dublin, Milano i Madrid, a među brojnom konkurencijom izdvajaju se i New York, Sydney, Hong Kong, Singapur, Tokio, Peking i drugi.

U Hrvatskoj se posljednjih nekoliko godina Zagreb plasirao na *city-break* tržište poglavito zbog manifestacije *Advent u Zagrebu* na kojoj se tijekom otprilike mjesec dana uoči Božića održavaju razni festivali, sajmovi, predstave, koncerti te druga događanja na različitim zagrebačkim lokacijama. Izvrsna je prilika za lokalne i regionalne proizvođače pića, hrane, slastica, rukotvorina i kreativnih umjetnina da predstave i prodaju svoje proizvode. Ujedno je i dobra reklama autohtonih proizvoda jer manifestaciju svake godine posjećuje sve veći i veći broj inozemnih gostiju. Prema podacima dostupnim na stranicama Turističke zajednice grada Zagreba u Izvješću o radu (2015.) 2014. godine zabilježeno je 56142 dolazaka i preko 100 000 noćenja, a zarada je bila 92 milijuna kuna. U odnosu na 2013. to je rast od 23%. Prema internetskom portalu Tportal (Antić, 2017.) podaci za 2016. govore da je u usporedbi s istim promatranim razdobljem 2015., broj dolazaka 2016. veći za 30%, (52 430), a broj noćenja za 41% (100 689) u odnosu na Advent 2015. Domaćih je turista bilo 18

643 (rast od 23%) te stranih 33 787 (rast od 34%). Od ukupno ostvarenih noćenja domaći turisti ostvarili su 29 481 (rast 17%), a strani 71 208 (rast 54%).

Pregled emitivnih tržišta koja najčešće posjećuju Zagreb prikazana su tablicom 5.

*Tablica 5: Pregled tržišta s najviše ostvarenih dolazaka i noćenja u 2014.*

	Zemlja	dolasci		Zemlja	noćenja
1	Republika Koreja	68 588	1	Njemačka	90 508
2	Njemačka	52 083	2	SAD	89 418
3	Italija	45 487	3	Italija	86 563
4	SAD	43 908	4	Republika Koreja	78 976
5	Japan	33 603	5	Ujedinjeno Kraljevstvo	64 767
6	Španjolska	31 832	6	Španjolska	51 721
7	Ujedinjeno Kraljevstvo	31 732	7	Francuska	45 314
8	Bugarska	26 549	8	Srbija	44 422
9	Francuska	25 375	9	Japan	43 717
10	Srbija	24 086	10	Bosna i Hercegovina	41 034

IZVOR: Turistička zajednica Grada Zagreba – Turistički ured (2015.) *Izvešće o radu direktora i turističkog ureda o izvršenju programa rada i financijsko izvješće za 2014. godinu*, str. 41. [Online] Dostupno na: [www.tzgz.hr/documents/2014.IOR1.doc](http://www.tzgz.hr/documents/2014.IOR1.doc) [Pristupljeno: veljača 2017.]

Veliki utjecaj na porast *city-break* turizma imale su i niskobudžetne aviokompanije, koje su brzo i direktno povezale polazišne sa odredišnim destinacijama. Prema Gržinić i Bevanda (2014.) ključnu ulogu odigrali su i turoperatoru kreiranjem paket aranžmana na emitivnim tržištima kako bi se potencijalni *city-break* turisti čim brže mogli odlučiti na putovanje bez gubljenja vremena na planiranje itinerara. Pored navedenog, neupitan je i značaj dostupnosti brzih, točnih i konkretnih informacija putem internetskih stranica turističkih zajednica gradova.

#### 5.1.4. Urbani turizam Republike Hrvatske

Hrvatski su gradovi tek u novijoj povijesti počeli više ulagati u promociju, ali i edukaciju o važnosti kontroliranog upravljanja urbanim turizmom. Za razliku od prijašnjih stihijskih, turistički neplaniranih promjena u urbanim sredinama kako bi se čim prije i čim više „obralo vrhnje“ od turističkih posjeta, strategijom razvoja turizma napokon se istaknuo značaj planiranja razvojem turizma i u njima. Na taj način se urbani razvoj, turistički razvoj i cjelokupni potencijal grada povezuju, što je bitno za održivost turističke destinacije. Pritom nisu obuhvaćene samo metropole i veći gradovi, već i manji gradovi i gradići duž jadranske obale putem, na primjer stvaranja difuznih hotela. Iako je u manjim gradovima teško govoriti o urbanom turizmu u razmjerima u kojima se odvija u većim gradskim sredinama, bitno je da se upravljanjem razvoja turizma i manje sredine kontrolirano razvijaju i poštuju načela održivosti. SWOT analizom urbanog turizma Republike Hrvatske daje se uvid u snage, slabosti, prilike i prijetnje za urbani turizam.

Tablica 6: SWOT analiza hrvatskog urbanog turizma

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Povoljni geografski položaj</li><li>• Klima</li><li>• Blizina emitivnih tržišta</li><li>• Prometna povezanost</li><li>• Bogatstvo, raspoloživost i očuvanost prirodnih resursa</li><li>• Bogata kulturna baština</li><li>• Blizina većih i manjih urbanih sredina</li><li>• Blizina kupališnih destinacija Hrvatske</li><li>• Blizina planinskih destinacija Hrvatske</li><li>• Sigurnost i prepoznatljivost Hrvatske kao destinacije</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Industrija u urbanim sredinama</li><li>• Nepovezanost atrakcija</li><li>• Nedovoljna turistička promocija</li><li>• Sezonalnost, masovni turizam</li><li>• Nedovoljna ulaganja</li><li>• Neisplativost cjelogodišnjeg poslovanja</li><li>• Nedostatak otvorenih ugostiteljskih i trgovinskih objekata izvan glavne sezone</li><li>• Nedostatak infrastrukture</li><li>• Nedovoljno zračnih linija do većih urbanih sredina Hrvatske</li><li>• Nedovoljno educirani i</li></ul>

	nezainteresirani ljudski potencijali <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljne investicije</li> <li>• Nedovoljno iskorišten potencijal</li> </ul>
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prekid sezonalnosti</li> <li>• Jačanje hrvatskog turističkog imidža</li> <li>• Povezivanje više selektivnih oblika turizma</li> <li>• Cjelogodišnje zapošljavanje stanovništva</li> <li>• Usavršavanje, educiranje i specijalizacija djelatnika</li> <li>• Otvaranje novih radnih mjesta</li> <li>• Proboj na nova tržišta</li> <li>• Razvoj tehnologije</li> <li>• Uređenje urbane sredine</li> <li>• Revitalizacija turističke destinacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gubitak potencijalnih tržišta zbog neusklađenosti sa potražnjom</li> <li>• Velika konkurencija u neposrednoj blizini</li> <li>• Dostupnost dalekih destinacija</li> <li>• Štetne posljedice urbanizacije</li> <li>• Terorizam u međunarodnom zračnom prometu</li> <li>• Pojava zaraznih bolesti</li> <li>• Izbjeglička kriza</li> </ul>

Izvor: izrada autorice prema Ciceran, G. (2009.) *Urbani turizam*. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“ Pula i Milošević, S. (2011.) Tendencije u urbanom turizmu. *TIMS Acta*. [Online] 5 (2/4), Dostupno na: [http://www.tims.edu.rs/wp-content/uploads/2012/05/No.3\\_Milosevic\\_TENDENCIJE\\_U\\_URBANOM\\_TURIZMU.pdf](http://www.tims.edu.rs/wp-content/uploads/2012/05/No.3_Milosevic_TENDENCIJE_U_URBANOM_TURIZMU.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]

Iz SWOT analize prikazanom tablicom 6 dolazi se do zaključka da je urbani turizam potrebno razvijati u granicama njegovih mogućnosti – ukoliko se prisilno i često neplanirano grade kapaciteti isključivo turističke namjene u urbanoj sredini, može doći do toga da se gradsko područje koje je primarno u funkciji službe lokalnom stanovništvu (trgovi, parkovi) počne pretjerano nadopunjavati turističkim sadržajima (suvvenirnicama, štandovima) pa to rezultira nezadovoljstvom lokalnog stanovništva te njihovim odlaskom iz takvih područja u urbanim sredinama.

Kada se promatra dosad navedeno, treba sagledati sve mogućnosti koje se nude te kratkoročne gubitke pretvoriti u dugoročne dobitke, posebno s obzirom na značajan potencijal i prilike razvoja urbanog turizma tijekom cijele godine.

## 5.2. Kulturni turizam

Turizam je, zbog multiplikativnog utjecaja, teško promatrati samog za sebe jer svoje djelovanje širi i na druge sektore, o kojima nerijetko i ovisi. Često iz njihove povezanosti proizlaze i selektivni oblici turizma. Jedan od selektivnih oblika turizma je kulturni turizam. Povezanost kulturnog i turističkog sektora sa godinama je sve snažnija pri čemu se javlja problem valoriziranja kulturnog bogatstva u turističke svrhe, odnosno, ponekad se „prilagođavaju“ pojedini lokalni folklorni običaji, događaji ili manifestacije kako bi bile turistima atraktivnije i kako bi se lakše unovčile, gubeći pri tome dio autentičnosti.

Sam pojam kulturnog turizma sjedinjuje dva pojma – kultura i turizam. Ukoliko se ta dva pojma postave u isti kontekst, čini se da su u bliskoj vezi i da se međusobno nadopunjuju. Kultura i kulturna baština pridonose atraktivnosti turističke destinacije i nerijetko su iz navedenog razloga preduvjet odabira iste. Tomljenović i Boranić Živoder (2015., str. 9.) kulturni turizam definiraju kao „*složen proizvod što se odražava i na karakteristike potražnje za kulturnim turizmom. Uslijed njegove kompleksnosti i slojevitosti, pri planiranju razvoja kulturnog turizma nalaže se potreba za njegovim jasnim definiranjem kao i za identificiranjem osnovnim trendova koje je potrebno uvažavati u tom procesu.*“

Jedna od najprihvaćenijih definicija kulturnog turizma koju se može pronaći u stranoj literaturi, a prema Richards (1999., str. 16.) jest sljedeća: „*kulturni turizam označava kretanje ljudi koje je uzrokovano kulturnim atrakcijama izvan njihovog uobičajenog mjesta stanovanja, s namjerom sakupljanja novih informacija i iskustava kako bi zadovoljili svoje kulturne potrebe.*“ Međutim, iako je definicija sveobuhvatna, također je i manjkava u vidu turizma gdje kulturna motivacija može biti i sekundarna. Naime, turist može posjetiti određenu destinaciju iz nekih sasvim drugih razloga, a usputno sudjelovati u kulturnom životu destinacije i na taj način ponovno ispuniti funkciju kulturnog turista, iako mu je kulturna namjera bila sekundarna. U skladu s motiviranošću turista za kulturno putovanje, Richards (1999.) tipologiju kulturnog turizma razvija prema stupnju motivacije:

- a) *primarna* - turist posjećuje određenu destinaciju isključivo s prvotnom i jedinom namjerom za sudjelovanjem u njezinom kulturnom životu,

- b) *usputna* - turist u određenu destinaciju putuje iz nekoga drugog primarnog motiva, a kulturni život mu je tek od sekundarnog interesa,
- c) *slučajna* - turist načelno nema namjeru upoznavati kulturu destinacije, ali za vrijeme svog boravka dolazi u kontakt s lokalnim stanovništvom te možda i bez želje za time, upoznaje njihov način života, odnosno kulturu.

Upravo zbog višestrukog poimanja, kulturni turizam je područje neprestanog istraživanja. Kako tržište ovog selektivnog oblika turizma raste, njegov se fokus redovito mijenja sa spomenika i kulturnih lokaliteta na mnogo šire područje, pokrivajući raznovrsne festivale, arhitekturu, gastronomiju, folklor i širi spektar znamenitosti koje privlače kulturne turiste, bilo primarne, usputne ili slučajne.

#### *5.2.1. Upravljanje razvojem kulturnog turizma*

Hrvatska je zemlja bogata kvalitetnim kulturnim resursima kojima obogaćuje svoju turističku ponudu, odnosno primarni turistički proizvod sunce i more. Mnoštvo nematerijalnih kulturnih dobara, raznih festivala, narodnih svetkovina, brojne legende i mitovi lako se uklapaju u razne turističke lokalitete i prodaju kao turistička manifestacija. Prema Jelinčić (2010.) pojedine manifestacije su postale svjetski prepoznatljive i zaštitni znak turističke destinacije poput Dubrovačkih ljetnih igara, Pula film festivala, Motovunskog filmskog festivala ili Riječkog karnevala. Pored uloge koje imaju u prepoznatljivosti Hrvatske u svijetu, također imaju izniman značaj u produljenju turističke sezone. Upravljanje kulturnim turizmom većinom se odvija na lokalnoj i nacionalnoj razini, ali na međunarodnoj se razini ostvaruju veliki naponi za zaštitu kulturnog bogatstva svake pojedine zemlje pa je potrebno spomenuti i međunarodne institucije koje pridonose boljitku hrvatskog kulturnog turizma. Pod kulturni turizam svrstava se i party turizam o kojem je riječ u poglavlju 5.3. tako da se pristup u upravljanju kulturnim turizmom može jednim dijelom primijeniti i na upravljanje party turizmom.



### *5.2.1.1. Uloga nacionalnih institucija u hrvatskom kulturnom turizmu*

Autorica Drandić (2010.) navodi da su se kroz godine hrvatski kulturno-turistički potencijali susretali sa problemima poput nedovoljno razvijenog statističkog kulturnog sustava, nedostatka znanja koordinatora koji provode kulturne projekte, nedovoljne suradnje turističkog i kulturnog sektora, nepostojanja savjetodavne institucije za organizatore kulturno – turističkih projekata i drugih. Problemima se postepeno doskače na način da je prvi problem riješen kada je Državni zavod za statistiku počeo periodički pratiti broj posjetitelja u kulturnim ustanovama, sveučilišta diljem zemlje uvela su kolegije na temu kulturnog menadžmenta što pridonosi rješavanju drugog problema i obrazovanju stručnih kulturnih menadžera. Treći i četvrti problem riješeni su suradnjom organizatora kulturno – turističkih projekata koja se danas odvija kroz Ured za kulturni turizam koji djeluje u okviru Hrvatske turističke zajednice.

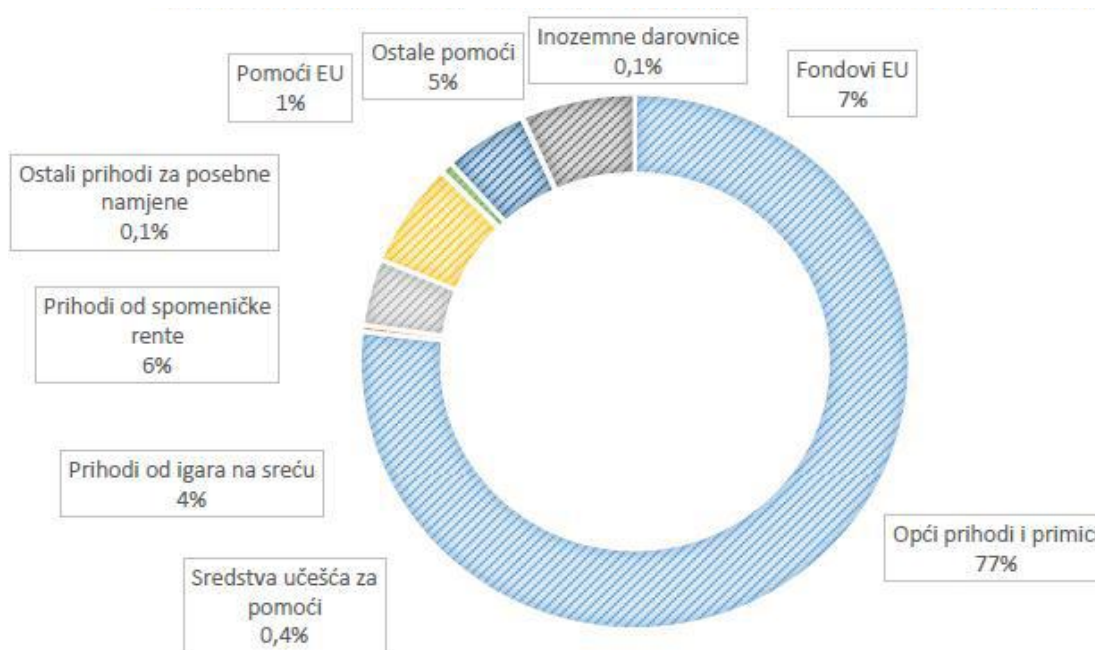
Ministarstvo kulture Republike Hrvatske radi na očuvanju hrvatske kulturne baštine, između ostalog, održavanjem baze podataka hrvatskih kulturnih dobara, međunarodnim suradnjama i projektima te djelovanjem kroz hrvatske ogranke međunarodnih institucija. Tako unutar hrvatskog Ministarstva kulture djeluju razne službe i sektori s ciljem prezentacije i očuvanja izvornosti hrvatske kulturne baštine, između ostalog i ulaganjem novčanih sredstava u zaštitu iste. Spomenute službe i sektori navedeni na internetskim stranicama Ministarstva kulture (2016) su:

- a) sektor za programe i projekte Europske unije,
- b) služba za pripremu, provedbu, praćenje i vrednovanje programa i projekata Europske unije,
- c) služba za razvoj i koordinaciju programa i projekata Europske unije,
- d) sektor za međunarodne kulturne odnose i europske poslove,
- e) služba za kulturne i kreativne industrije,
- f) služba za međunarodne kulturne odnose,
- g) služba za UNESCO,
- h) služba za javnu komunikaciju.

Svoju težinu nedvojbeno ima i *Strategija zaštite, očuvanja i održivog gospodarskog korištenja kulturne baštine Republike Hrvatske za razdoblje 2011.-2015.* kojom je jednim dijelom predviđen plan i program djelovanja na području kulture i kulturnog turizma.

Kako bi se dokazao utjecaj koji šire okruženje ima na nacionalne institucije, u nastavku je slika rashoda po prihodima financiranja za 2015.godinu Ministarstva kulture po izvorima financiranja za 2015.

*Slika 5: Rashodi po prihodima financiranja za 2015.*



Izvor: Služba za strateško planiranje i analitiku Ministarstva kulture (2014, str 8.), *Proračun 2015.* [Online] Dostupno na: <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/PRORA%C4%8CUN%20MINISTARSTVA%20KULTURE%202015.pdf> [Pristupljeno: listopad, 2016.]

Na slici 5 očit je utjecaj članstva u Europskoj uniji s obzirom da putem fondova i pomoći Europske unije Ministarstvo kulture upotpunjuje svoj proračun. Iako je to tek 8% ukupnih izvora financiranja, zasigurno nije zanemariv doprinos koji ima na ulaganje u hrvatsku kulturu.

Relevantnost ovog potpoglavlja očituje se prvenstveno u tome što potencira značaj suradnje na nacionalnoj i međunarodnoj razini te važnost djelovanja u globalnom smislu i u kooperaciji sa brojnim dionicima, kako na nacionalnoj, tako i na međunarodnoj kulturnoj turističkoj sceni.

### *5.2.1.2. Uloga međunarodnih institucija u hrvatskom kulturnom turizmu*

Ovaj dio diplomskog rada navodi međunarodna priznanja koja je Republika Hrvatska dobila kroz razne projekte međunarodnih organizacija što nedvojbeno daje vlastiti obol međunarodnoj prepoznatljivosti i kulturnoj specifičnosti zemlje kao turističke destinacije na svjetskoj razini.

UNWTO<sup>11</sup> je na summitu održanom u Kolumbiji 2015. Hrvatsku proglasio prvom potpredsjedateljicom izvršnog vijeća što uvelike pridonosi pozitivnoj percepciji Hrvatske kao turističke destinacije.

Značajno međunarodno priznanje Hrvatska dobiva i od UNESCO<sup>12</sup>-a upisivanjem sedam kulturno – povijesnih lokaliteta na popis svjetske baštine (tu spadaju Dioklecijanova palača u Splitu, Eufrazijeva bazilika u Poreču, Povijesni grad u Trogiru, Katedrala Sv. Jakova u Šibeniku, stari grad Dubrovnika, Plitvička Jezera, Stari grad na Hvaru), dva rezervata biosfere (Velebit i Mura – Drava – Danube) i jedan geopark (Papuk).

---

<sup>11</sup> UNWTO - Svjetska turistička organizacija - organizacija po okriljem Ujedinjenih naroda odgovorna za promicanje odgovornog, održivog i univerzalnog pristupa turizmu (internetske stranice UNWTO, 2017a.).

<sup>12</sup> UNESCO - specijalizirana agencija Ujedinjenih naroda za intelektualna i etička pitanja na području obrazovanja, znanosti i kulture (internetske stranice UNESCO, 2017.).

Slika 6: Mapa hrvatskih lokaliteta na popisu UNESCO-ve baštine



IZVOR: Internet stranice UNESCO-a (2016) *Properties inscribed on the World Heritage List* [Online] Dostupno na: <https://whc.unesco.org/en/statesparties/hr> [Pristupljeno: listopad, 2016.]

Na slici 6 prikazani su svi hrvatski lokaliteti na popisu UNESCO-ve baštine navedeni u prethodnom odjeljku.

Također je očit značaj međunarodnih izvora financiranja u zaštiti hrvatske kulturne baštine, poglavito u vidu djelomičnog financiranja pojedinih projekata od strane Europske unije. Za razdoblje do 2020. kroz projekte Europske unije planirana su nepovratna sredstva u iznosu od 380 milijuna kuna za obnovu kulturne baštine radi poticanja razvoja turizma. Neki od projekata su *Digitalizacija kina* prikazan slikom 7, *Ruksak pun kulture*, *Prvi svjetski rat sto godina poslije* i drugi. U ranije spomenutom projektu Europske unije, *Europske prijestolnice kulture*, Rijeka je proglašena prijestolnicom u Republici Hrvatskoj. To je izvrsna prilika da se grad dobitnik na svjetskoj kulturnoj sceni afirmira kao grad kulture i uživa cjelogodišnje turističke posjete kao suprotnost uvriježenoj sezonalnosti hrvatskog turizma.

Slika 7: Digitalizacija nezavisnih kina



Izvor: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske (2013.) *Digitalizacija nezavisnih kina*. [Online] <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=9280> [Pristupljeno: veljača 2017.]

Na slici 7 prikazana su hrvatska kina koja su jednim dijelom digitalizirana, dok ostala tek očekuju digitalizaciju. Projekt digitalizacije nezavisnih kinematografa obuhvaća digitalizaciju 28 kina u 18 županija i 27 gradova te 6 filmskih festivala, koja je započela u jesen 2011. Do danas je ostalo još 15 kinodvorana koje su udovoljile natječaju projekta i koje čekaju svoj red za prelazak sa analogne na digitalnu kinematografiju.

Vijeće Europe<sup>13</sup> svoje je priznanje dalo hrvatskom kulturnom turizmu uvrštavanjem brojnih hrvatskih lokaliteta diljem zemlje na *Europsku rutu rimskih careva* u sklopu projekta *Velike kulturne rute Vijeća Europe*. Ruta je prikazana slikom 8 u nastavku.

<sup>13</sup> Vijeće Europe - međunarodna organizacija 47 država članica šire europske regije, čiji su glavni zadaci jačanje demokracije, zaštite ljudskih prava i pravne države na europskom kontinentu (internetske stranice Ministarstva vanjskih i europskih poslova, 2017.)

Slika 8: Ruta rimskih careva i Dunavska vinska ruta



IZVOR: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2015.) *Ruta rimskih careva i Dunavska vinska ruta*. [Online] <http://www.mint.hr/default.aspx?id=23858> [Pristupljeno: veljača 2017.]

Hrvatska uživa posebnu čast jer za razliku od ostalih zemalja na ruti, ima uvršteno više od 5 lokaliteta koji su od iznimnog značaja za potpuni prikaz rute. Lokaliteti su Varaždinske toplice - Aquae lasae, Ščitarjevo - Andautonija, Pula i Nacionalni park Brijuni, Split (Dioklecijanova palača) i Solin, Zadar i Nin, Vid - Naronna te vinska područja Iloka i Baranje. Navedeno je dopušteno zbog bogate povijesti i povezanosti sa Rimskim carstvom te očuvanosti navedenih lokaliteta. Za hrvatski kulturni turizam to je izvrsna prilika jer daje mogućnost da se u isti itinerar povežu primorska i panonska Hrvatska što bi bila novost u ponudi turističkih paket aranžmana.

### 5.2.1.3. Ostali dionici hrvatskog kulturnog turizma:

#### a) Međunarodni turisti

Prvi se ističu turisti, koji vlastitom potražnjom utječu na kreiranje turističkih ponuda destinacija, zemalja i regija te samim time nameću trendove u međunarodnom turizmu. Hrvatski Institut za turizam provodi istraživanje TOMAS koje obuhvaća stavove turista tijekom njihovog boravka u destinaciji. Prikupljeni podaci koriste se kao ulazni podaci za planske dokumente koji su pretpostavka strateškog upravljanja,

a ubuduće se planira širenje istraživanja na predsezonu i postsezonu, novi načini prikupljanja podataka i prilagođavanje istog promjenama potražnje. Za potrebu ovog rada prikazat će se motivi međunarodnih turista za dolazak u Hrvatsku.

*Tablica 7: Motivacija za dolazak*

Pasivni odmor, opuštanje	75%
Zabava	43%
Nova iskustva i doživljaji	30%
Gastronomija	26%
Prirodne ljepote	20%
Sport, rekreacija	7%
Kulturne znamenitosti	7%
VFR (posjeta rodbini i prijateljima)	6%
Zdravstveni razlozi, wellness	5%

IZVOR: obrada autorice prema izvješću Institut za turizam, Čorak, S., Marišić, Z., (2015b.) *TOMAS Ljeto 2014*, str. 5. [Online] Dostupno na: <http://www.iztg.hr/UserFiles/File/novosti/2015/Tomas-ljeto-2014-prezentacija-03-02-2015.pdf> [Pristupljeno: veljača 2017.]

Iz tablice 7 može se iščitati da je za 3 od 4 turista glavna motivacija za posjet Hrvatskoj pasivni odmor i opuštanje, što u odnosu na 2010. znači stagnaciju pasivnog odmora. Nešto je značajniji rast važnosti novih iskustava i gastronomije. Iz navedenog može se zaključiti da je svaki treći turist otvoren za nova iskustva i doživljaje u čemu leži prilika za stvaranje novih turističkih ponuda koje bi široko područje kulturnog turizma usmjerile upravo kreiranju kulturnih događaja, manifestacija ili festivala koji bi pridonijeli zadovoljenju potreba stranih turista. Iz istog istraživanja dolazi se do podatka da je nizak stupanj zadovoljstva turista kvalitetom označavanja znamenitosti, raznolikošću kulturnih manifestacija i bogatstvom sadržaja za zabavu. Sve navedeno trebalo bi nadležne institucije potaknuti na upotpunjavanje nedostataka u turističkoj ponudi i iskorištavanje potencijala kulturnog turizma.

### *b) Lokalno stanovništvo*

U planiranju turističkog razvoja destinacije destinacijski menadžment mora uzeti u obzir želje, prijedloge i dobre inicijative lokalnog stanovništva jer će jedino na taj način biti moguć sustavniji i kvalitetniji razvoj turizma destinacije, a i smanjit će se utjecaj nedostataka te negativnih stavova stanovništva u turizmu. Mnogobrojne međunarodne deklaracije zagovaraju turističko planiranje koje je u simbiozi sa lokalnim stanovništvom jer ono ima značajnu ulogu u razvoju turizma. Osim na razinu turističkog razvoja lokalno stanovništvo je osjetljivo i prema razvoju kulturnog turizma i to osobito onog temeljenog na vlastitoj kulturno-povijesnoj baštini pa stoga lokalno stanovništvo kulturne objekte nerijetko prisvaja kao dio vlastitog kulturnog identiteta. Lokalno stanovništvo takve objekte percipira „vlastitim“ jer su ih stvorili njihovi preci, a također su osjetljivi na njihovu degradaciju i uništenje s obzirom na ponos i povijesne vrijednosti koje ih okružuju.

### *c) Strani investitori*

Često su stavovi lokalne zajednice o dolasku stranih investitora podijeljeni – s jedne strane nalaze se nerijetko sumnjičavi stanovnici, dok su s druge strane lokalne vlasti koje teže za stranim kapitalom od kojeg će imati višestruke koristi u vidu otvaranja novih radnih mjesta, raznih obveznih uplata u proračun, komunalnih naknada i drugo. Sa aspekta međunarodnog turizma, strani renomirani investitori, poglavito hotelski lanci, u percepciji turista stvaraju sigurnost i garanciju kvalitete usluge te se na taj način turisti lakše odlučuje na putovanje u udaljene destinacije i istraživanje drugih običaja i kultura.

### *d) Ostali nositelji turističkih politika*

Brojni su nositelji turističkih politika, od međunarodnih ranije spomenutih, do nacionalnih kao što su Ured za kulturni turizam pri Hrvatskoj turističkoj zajednici te Zajednica za kulturni turizam pri Hrvatskoj gospodarskoj komori. Također, treba spomenuti regionalne nositelje poput županijskih turističkih zajednica i lokalne nositelje – turističke zajednice općina, kulturne udruge i institucije, udruge iz područja kulturnog turizma, ali i stručnjake čije se ekspertize koriste pri kreiranju politika.



Posebnu ulogu imaju upravo navedeni nositelji jer lokalnu problematiku razvoja kulturnog turizma prenose do donositelja odluka koji nisu upoznati sa specifičnim problemom određene destinacije, mikroregije ili kulturnog lokaliteta.

### *5.2.2. Resursi kulturnog turizma*

Zbog sveobuhvatnosti samog pojma kultura te svega što se pod tim pojmom u turističkom smislu podrazumijeva, postoji više resursa kulture koji bi mogli zanimati turista motiviranog kulturom. Upravo je mnogobrojnost kulturnih resursa u turizmu otegotna činjenica pri pokušaju definiranja pojma kulturni turizam. Nerijetko su definicije ograničene na materijalne resurse, a izostavljeni su oni nematerijalni. U nastavku su definirana područja interesa za kulturnog turista. Razović (2009., str. 7.) prema Pančić Kombol (2006.) navodi da područja za koje se smatra da mogu postati turistički resursi i motivirati turista na putovanje jesu:

- arheološka područja,
- arhitektura (ruševine, poznati objekti, čitavi gradovi),
- muzeji, umjetnost, skulpture, zanati, galerije, festivali, razni događaji,
- glazba i ples (klasični folklor i suvremeni),
- drama, kazalište, filmovi,
- jezične i književne studije (ture i događaji),
- vjerska slavlja i hodočašća,
- cjelokupna (narodna i primitivna) kultura i sub-kultura.

Te privlačnosti postaju turistički resursi i ponuda kulturnog turizma destinacije kada su usmjerene na koncept kulturnog turizma u kojem nema uključivanja u kulturu kao proces već se kultura koristi kao turistički proizvod. Razović (2009., str. 10.) također navodi da se među resurse kulturnog turizma ubrajaju:

- spomenici: sakralni spomenici, javni spomenici, povijesne zgrade, dvorci i palače, parkovi i vrtovi, utvrde, arheološki predjeli, industrijske i arheološke građevine,
- muzeji: povijesni muzeji, folklorni muzeji, umjetnički muzeji, industrijski muzeji,
- rute: kulturno-povijesne rute, umjetničke rute,
- zabavni centri: kulturno povijesni centri, arheološki centri, arhitektonski centri, glazbeni centri,
- kulturno povijesni događaji: vjerska slavlja i hodočašća, svjetovni festivali, folklorni festivali,
- umjetnički događaji: umjetničke izložbe, umjetnički festivali.

Ono što je izvorno motiviralo turiste na putovanje nije jedino područje sa kojim će se turisti susresti, odnosno teško će se isključiti ili udaljiti od ostalih kulturnih područja. Jelinčić (2008.) ističe da se svi resursi međusobno prožimaju i jedan je neizostavan spram drugoga. Odnosno, ukoliko je turiste na putovanje primarno motivirala arhitektura određenog područja, bez obzira na to što možda pojedini nemaju značajan interes za lokalne običaje i folklor, svakako će doći u kontakt sa lokalnim stanovništvom te upoznati njihov način života.

### *5.2.3. Kulturni turizam Republike Hrvatske – SWOT analiza*

Svrha ovog potpoglavlja je sagledavanje unutarnjih i vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na kreiranje strategije razvoja hrvatskog kulturnog turizma te pridonijeti održivom razvoju i prepoznatljivosti na međunarodnoj razini. Snage, slabosti, prilike i prijetnje sistematizirani su u SWOT analizi.

Tablica 8: SWOT analiza hrvatskog kulturnog turizma

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bogatstvo materijalne i nematerijalne kulturne baštine</li> <li>• brojnost kulturnih festivala</li> <li>• očuvanost arhitekture i spomenika</li> <li>• njegovanje tradicije i običaja</li> <li>• očuvanost prirodne baštine i okoliša</li> <li>• korist za lokalno stanovništvo (u vidu očuvanja kulturnih vrednota, ali i zapošljavanja)</li> <li>• blizina emitivnih tržišta</li> <li>• prepoznatljivost na međunarodnoj razini zbog uključivanja u međunarodne projekte</li> <li>• postojanje smještajnih objekata i dodatne ponude</li> <li>• dobra prometna povezanost</li> <li>• međunarodna etabliranost i prepoznatljivost Hrvatske kao destinacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sezonalnost hrvatskog turizma</li> <li>• nedovoljna integriranost kulturnog i turističkog sektora</li> <li>• nedostatak kulturno-turističkih proizvoda i paket aranžmana</li> <li>• nedostatak stručnog osoblja na području kulturnog turizma</li> <li>• neusklađenost strategija na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini</li> <li>• loše organizirana promidžba kulturno-turističkih proizvoda</li> <li>• nedostatnost popratnih sadržaja</li> <li>• loša riješenost imovinsko-pravnih odnosa što usporava stavljanje objekata u turističku svrhu (fortifikacije)</li> <li>• slaba konkurentnost na međunarodnoj razini</li> <li>• masovni turizam pretežno orijentiran na sunce i more</li> <li>• kultura kao usputna razonoda za turiste</li> <li>• brojnost sličnih kulturnih atrakcija u neposrednom okruženju zbog sličnosti tradicija okolnih zemalja</li> </ul>

<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• članstvo u brojnim međunarodnim turističkim organizacijama (lakša promocija, lakši pristup međunarodnom turističkom tržištu)</li> <li>• rast turističkih dolazaka</li> <li>• porast potražnje za selektivnim oblicima turizma</li> <li>• izvansezonska potražnja</li> <li>• stvaranje autentične kulturno-turističke ponude</li> <li>• povezivanje sa drugim oblicima selektivnih oblika turizma (ruralni, eko-turizam)</li> <li>• razvoj turizma u turistički manje atraktivnim područjima</li> <li>• zapošljavanje stanovništva kroz cijelu godinu</li> <li>• sudjelovanje u međunarodnim projektima</li> <li>• financiranje iz europskih fondova</li> <li>• mogućnost svjetske promocije rijetkih ili ugaslih zanata i običaja</li> <li>• razvoj tehnologije</li> <li>• dodatna ulaganja u prometnu povezanost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dodatna nekontrolirana apartmanizacija i betonizacija hrvatske obale</li> <li>• gubitak autentičnosti zbog pretjerane komercijalizacije kulturnih resursa</li> <li>• antagonizam i otpor lokalnog stanovništva</li> <li>• konkurencija u neposrednom okruženju</li> <li>• iseljavanje stanovništva – nedostatak mlade radne snage i uvoz jeftinije radne snage koja nema dovoljno znanja o hrvatskoj kulturnoj baštini</li> <li>• opasnost od degradacije kulturnih objekata</li> <li>• stvaranje novih svjetskih trendova u međunarodnim turizmu</li> <li>• dostupnost dalekih svjetskih destinacija i egzotičnih kultura</li> <li>• uništavanje kulturne baštine zbog nepoštivanja kapaciteta nosivosti</li> <li>• terorizam u međunarodnom zračnom prometu</li> <li>• pojava zaraznih bolesti</li> <li>• izbjeglička kriza</li> </ul>

IZVOR: izrada autorice prema Jelinčić, D. A. (2008.) *Abeceda kulturnog turizma*. Zagreb: Meandarmedia, Jelinčić, D. A. (2010.) *Kultura, turizam, interkulturalizam*. Zagreb: Meandarmedia i Drandić, K. (2010.) *Kulturni turizam kao oblik selektivnog turizma*. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“ Pula.

Iz SWOT analize prikazane tablicom 8 dolazi se do zaključka da se hrvatski kulturni turizam suočava sa mnogobrojnim prijetnjama na međunarodnom turističkom tržištu, ali istovremeno ima pregršt prilika koje može ostvariti i privući kulturne turiste iz različitih dijelova svijeta, ukoliko iskoristi svoje snage kao renomirana svjetska turistička destinacija sa mnogobrojnim prednostima spram svojih konkurenata. Trenutne slabosti moguće je savladati boljom organizacijom i suradnjom dionika na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Kulturni turizam znatno doprinosi rastu i razvoju države, grada ili regije. Potražnja za tim oblikom selektivnog turizma je sve veća te je zadatak države, odnosno nadležnog ministarstva, ključnih kulturnih institucija, ali i samog lokalnog stanovništva da osiguraju kvalitetnu turističku ponudu koja će poštivati fragilnost kulturnog turizma i kao takvog, razvijati ga u smjeru u kojemu mu neće naštetiti, već će ga time njegovati kao dio vlastitog identiteta.

### **5.3. Party turizam**

Party turizam predstavlja oblik turizma mladih koji uključuje putovanje, najčešće osoba mlađih od 30 godina, kojima je jedini povod posjet noćnim klubovima ili drugim mjestima predviđenim za zabavu. Najčešće uključuje putovanje mladih Europljana sa sjevera na Mediteran. Ćerimović i Zečević (2015.) navode da je posebno popularan na otočnim destinacijama poput Ibize u Španjolskoj. Upravo na spomen ove vrste turizma danas je najčešća asocijacija Ibiza. Kao jedan od mlađih oblika turizma, party turizam je u literaturi svrstan u kategoriju kulturnog turizma, stoga ovo potpoglavlje nema zasebno definirano upravljanje party turizmom. Glavna distinkcija je u činjenici da je party turizam još uvijek većinski financiran od strane privatnih investitora, dok javne turističke institucije imaju podupirajuću ulogu u vidu promocije na turističkim portalima ili pomoći pri organizaciji događaja. Party turisti percipirani su kao turisti koji se zadržavaju kratko, ali nemilice troše, dok party turizam nosi stigmatu nepoželjnog po lokalno stanovništvo.

### 5.3.1. Karakteristike party turizma

Sellars (1998., str. 611.) opisuje kratku povijest party turizma. *House* glazba, kao dio *dance* glazbe, je imala svoje početke u Chicagu u ranim 80-ima, ali nikada nije izrasla u popularni oblik glazbe. Stigla je u UK u kasnim 80-ima preko Ibize, gdje je i *ecstasy* stigao u klubove kao nova droga tog vremena, a ponavljajući ritmovi i energija *house* glazbe su idealna pozadina dok *ecstasy* pojačava osjetila i daje korisniku povećanu količinu fizičke energije. *Dance* glazba je možda izvršila više utjecaja na kulturu mladih '90-ih nego ijedna druga kreativna sila te je postavila temelje za najveću, najuniverzalniju kulturu mladih Britanaca još od '60-ih. Ne čudi činjenica da britanski turoperatori iskorištavaju čvrstu utemeljenost „*dance scene*“ na Ibizi, kao i u nekim drugim destinacijama, poput Štinjana u okolici Pule sa festivalima Outlook i Dimensions, namijenjenih pretežno mladim britanskim posjetiteljima i čiji su organizatori britanske party kompanije. Sellars (1998., str. 612.) također zaključuje da su današnji su mladi jako orijentirani prema zabavi, odnosno kultura mladih i njihove aktivnosti se temelje na dokolici te snažnim elementima igre, uživanja i zabave. Vlada mišljenje da droge igraju važnu ulogu u toj zabavi – *cannabis*, *trip* i gljive u '60-ima, *LSD (Lyserg-Säure-Diäthylamid)* u '70-ima, kokain i pojava *ecstasyja* u '80-ima te *ecstasy* u '90-ima. Droge se mogu povezati sa bijegom, a učinci tih droga na osjetila i izdržljivost znače da su idealna pratnja *dance* glazbi '90-ih. Istraživanja provedena u UK su pokazala da je 97% posjetitelja plesnih podija probalo ilegalnu drogu barem jednom.

Turizam, *dance* glazba i mladi ljudi su pojmovi koji se lako povezuju sa današnjim potrošačkim društvom. Kako je *dance* glazba postajala popularnija, njeno ciljano korištenje u turističkim destinacijama namijenjenim mladima je postalo neizbježno. Brošure prikazuju slike i tekstove koje mladi ljudi žele i s kojima se poistovjećuju, u kojima na većini stranica dominiraju slike mladih koji se zabavljaju na suncu i plesnom podiju. Poznata imena *dance scene* navedena unutar tekstova brošura predstavljaju još jedan privlačan faktor, gdje je lokacija manje bitna, dok su dostupne aktivnosti dominantne – u ovom slučaju ples.

Prema Hervatin (2015.) glavna karakteristika party turista je sklonost jeftinijim smještajnim kapacitetima poput hostela, privatnog smještaja ili hotela niže kategorije, a budžet troše na različite aktivnosti koje im se nude u destinaciji. Aktivniji su od

klasičnih turista i u intenzivnom kontaktu sa lokalnim stanovništvom. Također su skloniji svjesnom poduzimanju rizika tijekom bavljenja različitim aktivnostima, ali nerijetko i eksperimentiranju alkoholom i opojnim drogama te devijantnom ponašanju zbog čega su rijetko dobrodošli turisti bez obzira na visoke cijene koje su spremni platiti.

### *5.3.2. Potražnja za party turizmom*

Potražnja za party turizmom u zadnjem desetljeću bilježi mnogo brži porast od potražnje za drugim selektivnim oblicima turizma. Prema dostupnim podacima Svjetske turističke organizacije - UNWTO-a (2011.g) na turizam mladih otpada oko 20-25% svjetskog turističkog tržišta. Istraživanjima Krešić i Miličević (2010., str. 12.) pokazuju da je samo 2007. realizirano oko 180 milijuna međunarodnih putovanja mladih, što znači porast od 12,5% u odnosu na 2005. kada je taj broj iznosio 160 milijuna. Vrijednost tržišta turizma mladih je 2005. iznosila 7,4 milijarde USD, a procjenjuje se da će njegova vrijednost do 2020. narasti na 12 milijardi USD.

Prema istraživanju organizacije Festicket (2015.) provedenom 2014. čak 75% sudionika festivala smatra odlazak na festival odlaskom na godišnji odmor. 64% sudionika festivala godišnje posjeti barem jedan festival, 25% dva festivala, dok 11% posjećuje tri ili više festivala. Od toga 4 od 10 sudionika putuje u stranu zemlju kako bi posjetili festivale. Više od 60% posjetitelja produžuje svoj posjet destinaciji i nakon završetka festivala kako bi destinaciju pobliže upoznali. 95% sudionika ističe želju za kupnjom cijelog paketa usluga (smještaj, hrana, ulaznica, prijevoz) umjesto kupnje zasebno svake pojedine usluge. U tom se kontekstu ukazuje prilika za turoperatore koji imaju mogućnost „upakirati“ i plasirati gotov proizvod na turističko tržište te prodavati cjelovite paket aranžmane. Sudionici festivala u prosjeku troše 626 funti po festivalu ukoliko se festival održava u inozemstvu (zbog troškova smještaja, hrane i prijevoza). Hrvatskoj u prilog ide mnoštvo party festivala koji se održavaju diljem obale, a navedeno je potvrđeno i činjenicom da je 2013. 22% sudionika festivala bilo na barem jednom festivalu koji se održavao u Hrvatskoj. Njemačke festivale pohodilo je 19% sudionika, a nizozemske 12% (Festicket,2015.).

Sve navedeno u ovom potpoglavlju, potkrijepljeno konkretnim rezultatima istraživanja potvrđuje da party turizam ima značajnu ulogu u produljenju turističke sezone. Party turizam je u Hrvatskoj, a poglavito u Europi prepoznatljiv i ostavlja prostora za pred i postsezonske dolaske koji bi produljili trajanje sezone i povećali turističku potrošnju. Međutim, svakako je potrebno pripaziti i na vrijeme prepoznati, odnosno pokušati kontrolirati negativne učinke navedenog oblika turizma.

### *5.3.3. Razvoj party turizma i lokalno stanovništvo na primjeru Republike Hrvatske*

Ćerimović i Zečević (2015.) zaključuju da zbog simultane prirode i proizvodnje i potrošnje u turističkom sektoru, razvoj turizma događaja izaziva daleko šire implikacije u turističkoj destinaciji nego druge djelatnosti. Party turizam, odnosno razni festivali imaju širok spektar utjecaja na lokalnu zajednicu, bilo socijalno, kulturno, ekonomski, ekološki ili politički. Party turizam kao selektivni oblik turizma može uzrokovati pozitivne i negativne učinke za određenu destinaciju domaćina i za poslovne subjekte. Ipak, sve koristi koje proizlaze iz pozitivnih veza i utjecaja za turističku destinaciju razlog su podrške sve većem razvoju party destinacija i popularnosti organiziranja festivala. Uz to, pozitivne učinke treba razvijati i maksimizirati, dok negativne treba pratiti i minimizirati.



Tablica 9: Utjecaj party turizma na turističku destinaciju

<b>Djelovanje party turizma na destinaciju</b>	<b>Pozitivni utjecaji na destinaciju</b>	<b>Negativni utjecaji na destinaciju</b>
<b>Socijalno i kulturno</b>	Dijeljenje iskustva	Društvena otuđenja
	Produljenje turističke sezone	Manipulacija društvom
	Prilike za zapošljavanje	Negativan društveni imidž
	Vrednovanje društvenih grupa	Neobično ponašanje
	Povećano sudjelovanje zajednice	Zlouporaba opojnih sredstava
	Uvođenje novih i izazovnih ideja	Socijalna dislokacija
	Širenje kulturoloških perspektiva	Gubitak udobnosti
<b>Fizičko i ekološko</b>	Isticanje okoliša prirode	Uništenje prirode
	Pružanje najboljih modela iz prakse	Zagađenje
	Povećanje ekološke svijesti	Ometanje bukom
	Dodatne prometne linije (zračni prijevoz, lokalni autobusi)	Prometne gužve
	Urbane preobrazbe i obnove	Narušavanje kulturnih spomenika

<b>Političko</b>	Međunarodna promocija za destinaciju	Rizik neuspjelo organiziranog festivala
	Poboljšan profil	Pogrešno usmjeravanje, trošenje novčanih sredstava
	Unapređenje investicija	Nedostatak odgovornosti
	Socijalna kohezija	Propagiranje
	Razvoj administrativnih sposobnosti	Gubitak kontrole i vlasništva zajednice

IZVOR: obrada autorice prema: Gračan, D. i Rudančić-Lugarić, A. (2013.) Konkurentnost turističke destinacije – studija slučaja (case study) Riječki karneval. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*. [Online] 26 (1), str. 271-282. Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=159521](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=159521) [Pristupljeno: veljača 2017.]

Tablicom 9 prikazani su pozitivni i negativni utjecaji koje party turizam može imati u destinaciji, a odnose se na socijalne, kulturne, ekološke, fizičke i političke promjene. Može se zaključiti da party turizam ima izravan sociološki i kulturološki učinak na njegove sudionike i širu lokalnu zajednicu. Pozitivni sociološki i kulturološki učinci djelovanja mogu biti jednostavni - dijeljenje iskustva zabave kao što je to slučaj u organiziranju koncerata, događaja i festivala. Rezultat negativnih učinaka u sociološko-kulturološkom djelovanju se ogleda u nedoličnom ponašanju turista, lakšem pristupu i zlouporabi opojnih droga, gubitku udobnosti za domaćine, ali i za turiste koji također borave u destinaciji, a čiji primarni motiv za posjet destinaciji nije povezan sa motivima party turista.

#### 5.3.3.1. Koristi od party turizma za lokalno stanovništvo - osvrt na party turizam u Štinjaču

Prema istraživanju Ćerimović i Zečević (2015.) jedna od primarnih, vidljivih koristi za lokalno stanovništvo tijekom trajanja festivala i sličnih događanja manifestira se popunjavanjem smještajnih kapaciteta prije i nakon samog vrhunca sezone kada

većina privatnih iznajmljivača ne bi imala turiste. Također se zbog velike potražnje povećavaju cijene smještajnih jedinica pa one nerijetko pariraju cijenama u glavnom dijelu sezone. U tablici 10 prikazan je kunski cjenik privatnog pansiona *Step* u Štinjanu, u okolici Pule, koji je poznat po smještaju za posjetitelje tijekom održavanja party festivala *Seasplash*, *Outlook* i *Dimensions*.

Tablica 10: Cjenik usluga pansiona *Step* u kunama za 2016.

<b>SOBA</b>	<b>01.01.- 31.03.</b>	<b>01.04.- 30.06.</b>	<b>01.07.- 21.08.</b>	<b>22.08.- 11.09.</b>	<b>12.09.- 30.09.</b>	<b>01.01.- 31.12.</b>
<b>8 kreveta sa pogledom na more (po krevetu)</b>	80,00	95,00	110,00	200,00	110,00	80,00
<b>6 kreveta (po krevetu)</b>	90,00	105,00	120,00	200,00	120,00	90,00
<b>5 kreveta (po krevetu)</b>	90,00	105,00	120,00	200,00	120,00	90,00
<b>2 kreveta sa pogledom na more (po krevetu)</b>	100,00	115,00	130,00	200,00	130,00	100,00
<b>privatna soba sa 3 kreveta s pogledom na more</b>	375,00	410,00	450,00	600,00	450,00	375,00
<b>privatna soba sa 3 kreveta</b>	360,00	395,00	435,00	600,00	435,00	360,00
<b>apartman (5 kreveta)</b>	750,00	900,00	1050,00	1050,00	1050,00	750,00

Izvor: internetske stranice pansiona *Step*, cjenik dostupan na: *Hostel Step* (2015.) *Cjenik usluga*. [Online] Dostupno na: <http://www.hostelstep.com/HostelStep> [Pristupljeno: veljača 2017.]

Iz tablice 10 očito je da je za vrijeme održavanja party festivala (*Seasplash* 21.07.-25.07., *Dimensions* 24.08-28.08., *Outlook* 31.08-04.09.) cijena smještajnih jedinica na višoj razini. Promatraju li se uobičajeni dolasci turista prije organiziranja festivala vrhunac sezone uvriježeno je bio od 15.07.-15.08. Međutim, otkad se održavaju party festivali, posebno *Outlook* i *Dimensions* koji produžuju glavni dio sezone na rujan, cjenovni se vrhunac prikazuje od 22.08.-11.09. U okolnim destinacijama (od kojih pojedine nisu niti pretjerano udaljene), u okruženju od 20-ak kilometara od Štinjana,

u istom su razdoblju cijene privatnog smještaja značajnije snižene u odnosu na vrhunac sezone.

#### *5.3.3.2. Štete od party turizma za lokalno stanovništvo – osvrt na party turizam u Štinjanu*

Ćerimović i Zečević (2015.) zaključuju da se kako u svijetu, tako i u Štinjanu, uočavaju slični problemi i obrasci ponašanja mladih posjetitelja. Lokalno stanovništvo takvih destinacija ne želi mladiće i djevojke koji se alkoholiziraju, neprimjereno ponašaju, ostavljaju smeće za sobom i svojim ponašanjem utječu na svakodnevni život mještana, kojih je u ranije spomenutim party destinacijama, nerijetko i nekoliko puta manje od samih turista. Većina takvih destinacija želi promijeniti svoj imidž, odnosno okrenuti se od masovnog turizma ka profitabilnijim i po lokalnu populaciju senzibilnijim oblicima turizma. Konkretno gledano, stanovnici Štinjana nemaju cjelogodišnji ili cjelosezonski problem već se inkomodacija koju doživljavaju svodi na dva tjedna krajem kolovoza, odnosno početkom rujna. Prema Glasu Istre (2016), sasvim dovoljno da se počne javljati netrpeljivost i antagonizam spram party turista. Kao glavni problem navodi se da se zbog organizacije festivala narušava miran, za njihovu zajednicu poželjniji, obiteljski turizam jer se i turisti suočavaju sa bukom i nedostatkom mira te zbog navedenog otkazuju ili skraćuju svoj boravak. Ipress (2016.) ističe drugi problem koji se odnosi na uobičajeno funkcioniranje prometne infrastrukture i ograničavanje pristupa pomorskom dobru. Iz dosad navedenog jasno je zašto lokalno stanovništvo preferira obiteljski turizam sunca i mora spram party turizma i party turista. Međutim, najčešće je njihovo nezadovoljstvo obrnuto proporcionalno koristima koje od ove vrste selektivnog oblika turizma dobivaju.

#### *5.3.3.3. SWOT analiza razvoja party turizma u manjim obalnim gradovima Republike Hrvatske*

Iako je za primjer dan razvoj party turizma na području Štinjana, SWOT analiza prikazana tablicom 11 primjenjiva je i za druge obalne gradove poput Novalje koja je prozvana „hrvatskom Ibiza“ zbog brojnih noćnih klubova i barova koju se nalaze duž plaže. Također, odlikuje ih i ista problematika – sraz lokalnog stanovništva koji su

skloniji mirnom obiteljskom turizmu spram „divljeg i glasnog“ party turizma. Sve navedeno može se primijeniti i pri opisu Hvara kao turističke party destinacije.

Tablica 11: SWOT analiza hrvatskog party turizma

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ljepote prirodnog krajolika</li> <li>• Blizina plaže</li> <li>• Korist za lokalno stanovništvo</li> <li>• Prepoznatljivost destinacija</li> <li>• Međunarodna povezanost s emitivnim tržištima niskobudžetnim letovima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Više cijene u vrijeme održavanja festivala</li> <li>• Antagonizam lokalnog stanovništva i turista</li> <li>• Nedostatne pomoćne usluge (taksi službe, autobusi)</li> <li>• Nedostatak trgovinskih i ugostiteljskih objekata</li> <li>• Upitna mjesta održavanja festivala (spomenici, utvrde)</li> <li>• Neadekvatna komunalna infrastruktura</li> <li>• Nedostatak popratnih sadržaja</li> </ul>
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investicije</li> <li>• Zapošljavanje lokalnog stanovništva</li> <li>• Mogućnosti za otvaranje većeg broja hostela</li> <li>• Veliki interes za party turizmom</li> <li>• Gosti visoke potrošnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje kriminala u vrijeme održavanja festivala</li> <li>• Uništavanje spomenika i utvrda (mjesta održavanja festivala)</li> <li>• Otpor lokalnog stanovništva</li> </ul>

IZVOR: izrada autorice prema Ćerimović, A. i Zečević, T. (2015.) *Party turizam*. Seminarski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“.

Najveća slabost vezana uz party turizam je uporno negodovanje lokalnog stanovništva zbog narušavanja njihove rutine i mira. Navedeno se potencira još više jer je u vrijeme održavanja festivala gotovo nemoguće obavljati uobičajene dnevne

aktivnosti – otići u trgovinu (zbog velike potražnje proizvodi brzo nestaju, posebno proizvodi koje se koriste i kupuju na dnevnoj bazi poput kruha, mlijeka i vode, a uz to i poskupljuju), prometnice su često zatvorene ili je na snazi posebna regulacija prometovanja tijekom festivala, javne gradske linije su prenatrpane, a taksi službe također često nedostupne. Iritacija lokalnog stanovništva party turistima ne bi nužno bila u prisutna toj mjeri da osim njih tijekom turističke sezone na istom mjestu ne borave i tradicionalni turisti koji mjesta posjećuju zbog sunca i mora pa lokalno stanovništvo očekuje mirnije goste i mirniju turističku atmosferu. Međutim, antagonizam se smanjuje kada se zbroji zarada ostvarena tijekom party festivala. Slabosti i prijetnje trebala bi otkloniti lokalna vlast, ali pitanje je koliko djeluje isključivo u smjeru održivog usmjeravanja party festivala jer od organizatora festivala, putem naplaćivanja komunalnih naknada i inih trošarina, ostvaruje dodatne prihode u sam smiraj turističke sezone.

#### **5.4. Ruralni turizam**

Prema internetskim stranicama Grada Slunja (2014.g., str.3) „*ruralni turizam je oblik turizma koji obuhvaća sve aktivnosti na ruralnom području, a ne samo aktivnosti koje bi se mogle odrediti kao agroturizam ili farmerski turizam*“. Sukladno navedenom, Grad Slunj potencira sljedeće aktivnosti:

- a) *ture* – pješačenje, jahanje, ture u kamp kućicama, motorizirane ture, vožnje biciklom, trčanje
- b) *aktivnosti na vodi* – ribolov, plivanje, kanu i rafting, jedrenje...
- c) *aktivnosti u zraku* – zrakoplovstvo, baloni na vrući zrak
- d) *sportske aktivnosti* – tenis, golf, planinarenje
- e) *aktivnosti otkrivanja procesa* – lokalna proizvodnja i poljoprivreda
- f) *kulturne aktivnosti* – fitness, wellness.

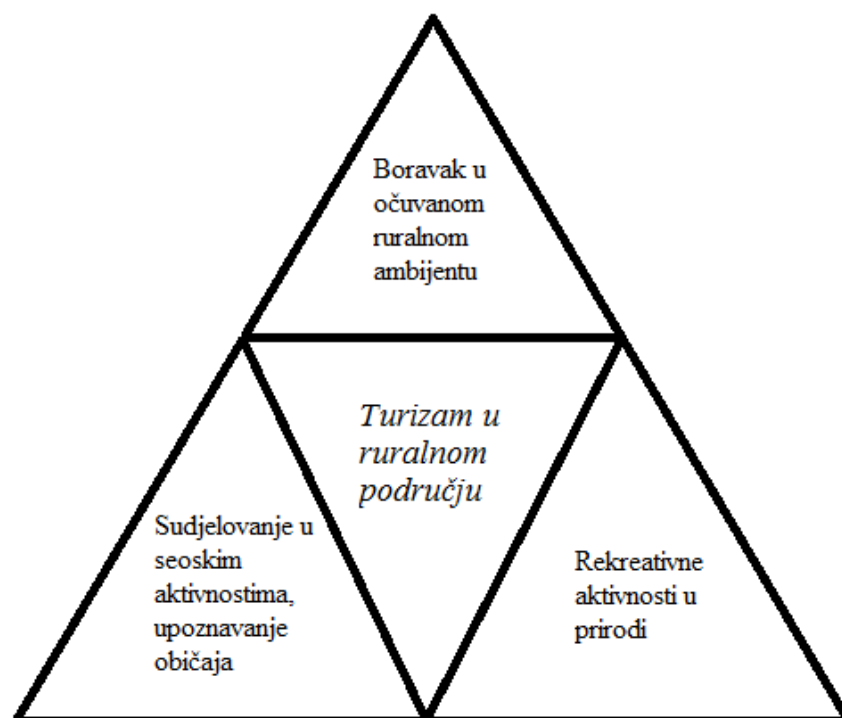
Sve turističke aktivnosti u ruralnom području nisu nužno ruralnog karaktera, te jasne distinkcije između urbanih i ruralnih sredina nisu precizno definirane uslijed ekspanzije gradnje kuća za odmor, doseljavanja urbane populacije te razvoja netradicionalnih aktivnosti za ruralna područja. Također, javlja se problematika

neodgovarajućeg prilagođavanja događaja i tradicije u svrhu komercijalizacije kao što je to slučaj sa kulturnim turizmom. Prema OECD-u (1994.g, str 35.) ključna odrednica turizma u ruralnim područjima je „*nastojanje da se gostima omogući personalizirana usluga, da im se približe fizičke i ljudske značajke ruralnog područja te da im se omogući sudjelovanje u aktivnostima, tradiciji i načinu života žitelja ruralnih područja*“.

Prema Petrić (2006.) destinacije u ruralnim područjima, kao i sve druge destinacije, moraju ispuniti osnovne turističke zahtjeve, prije svega za smještajem i prehranom ukoliko žele biti konkurentne. Pored kuća za iznajmljivanje, mjesta za kampiranje i motela, ruralni turist najčešće traži smještaj na seoskim gospodarstvima (farmama). Pružanjem turističkih usluga vlasnici farmi diversificiraju svoje aktivnosti, a time podižu i vrijednost vlastitih proizvoda i posjeda. Turisti koji preferiraju smještaj na seoskim gospodarstvima traže izvornu ruralnu atmosferu, gdje mogu podijeliti intimnost s ukućanima, naučiti tradicionalne zanate i vještine sa svojim domaćinima, sklopiti prijateljstva (što predstavlja vrijednosti koje su gotovo zaboravljene u modernom dobu) te svakako žele uživati u domaćoj hrani i piću. Osim toga, specifične vrste hrane koju turisti konzumiraju mogu pomoći potrošačima da utvrde što je lokalni proizvod (npr. dalmatinski pršut, paški sir itd.), čemu se pridonosi stvaranju prepoznatljivosti cjelokupnog područja.

Za razliku od ruralnog turizma seoski turizam je strogo specijaliziran selektivni oblik turizma vezan isključivo za ambijent sela i njegovu užu okolicu.

Slika 9: Koncept seoskog turizma



IZVOR: obrada autorice prema: Institut za turizam i Ministarstvo turizma (2015.) *Akcijski plan razvoja turizma ruralnih područja Republike Hrvatske*, str. 10. [Online] Dostupno na: [http://www.lag-gorskikotar.hr/dokumenti/AP%20RURALNI%20TURIZAM%20FAZNO%20IZVJESCE%2023\\_6%20%20docx.pdf](http://www.lag-gorskikotar.hr/dokumenti/AP%20RURALNI%20TURIZAM%20FAZNO%20IZVJESCE%2023_6%20%20docx.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]

Shematski prikaz ključnih motiva dolaska turista u ruralna područja s ciljem konzumacije proizvoda i usluga seoskog turizma prikazan je slikom 9.

Ruralni turizam kao selektivni oblik turizma također obuhvaća i druge vrste turizma poput ekoturizma, turizma nacionalnih parkova, pustolovni turizam, lovni/ribolovni turizam, zimski turizam i slično.

#### 5.4.1. Upravljanje razvojem ruralnog turizma u Republici Hrvatskoj

Kako bi se ruralni turizam mogao generalizirati u percepciji turista, Vijeće Europe definiralo je određene kriterije i opće standarde kojima se ruralne destinacije trebaju voditi prilikom planiranja razvoja turizma. Spomenuti kriteriji, objašnjenja istih i primjeri situacija u Republici Hrvatskoj sa fokusom na Istru kao regiju koja se bavi ruralnim turizmom prikazani su tablicom 12:



Tablica 12: Kriteriji za definiranje okvira ruralnog turizma

<b>Kriterij</b>	<b>Objašnjenje</b>	<b>Situacija u Republici Hrvatskoj</b>
Položaj domaćinstva u prirodnom okruženju, selu ili manjem gradu	Broj stanovnika do 5000	Ruralna mjesta u Republici Hrvatskoj rijetko broje više stanovnika
Ruralno okruženje s izraženim karakteristikama tradicionalnog poljodjelstva ili izuzetnim prirodnim vrijednostima	Parkovi prirode, nacionalni parkovi, vinogradi, maslinici	Bogata vinogradarska tradicija i proizvodnja maslina idu u prilog navedenom kriteriju kao i brojna zaštićena područja na relativno maloj geografskoj površini
Turizam ne smije biti glavna ili prevladavajuća djelatnost	Odnos broja turističkih kreveta i broja stanovnika u ruralnim područjima ne smije preći 1:1	Mnogo je ruralnih mjesta koja su uslijed potpune renovacije na dobrom putu da se prebivališta lokalnog stanovništva pretvore u mjesta isključivo turističke namjene. Npr. općina Oprtalj broji 850 stanovnika prema popisu iz 2011. godine, a 7935 dolazaka što je skoro 10 puta više. Ukoliko se uzme u obzir da je glavnina turističkih dolazaka koncentrirana tokom ljetnih mjeseci, lokalno stanovništvo je tada očito prisutno u manjini.
Mali kapacitet smještajne jedinice	Gornji limit kapaciteta je 40 kreveta	Ukoliko se promatra ruralni turizam Istre, Ružić (2012., str. 228.) navodi da je 2009. bilo ukupno 291 obiteljsko gospodarstvo, 6129 kuća za odmor te 3 hotela koji zajedno raspolažu sa 27155 ležaja. Pored nabrojanog, turisti mogu smještaj pronaći i u kamper odmorištu ili u jednom robinzonskom kampu.
Autentičnost smještajnog objekta i ambijenta, gostoljubivost, lokalni proizvodi i gastronomija	Cilj bi trebao biti zadovoljan turist koji će doživjeti autohtono i izvorno, ruralnom području svojstveno	Prema rezultatima istraživanja autora Ružić (2012., str. 230.) turisti koji posjećuju ruralnu Istru najzadovoljniji su uslugama (4,9), mirom i tišinom lokacije (4,5), gastronomijom (4,4), a najveće manjkavosti ističu kod opremljenosti soba (2,9). Ukupan dojam atraktivnosti ponude ocijenjen je ocjenom 4,1.
Povezanost sa lokalnom zajednicom i tradicionalnom kulturom	Ukoliko turist želi, omogućeno mu je da ostvari kontakt sa lokalnom realnošću	Ako se promatra tablica 11, iščitava se da turistima nedostaje dodatnih aktivnosti, a pod to se može ubrojiti i lokalna stvarnost, no postavlja se pitanje ukoliko i dio stanovništva koji se ne bavi turizmom primi turiste kako bi im pokazali lokalne specifičnosti, bi li se očuvala lokalna autentičnost ili bi i ona dobila svojevrstan turistički naglasak.

IZVOR: obrada autorice prema Ružić, E. (2014.) *Ruralni turizam*, str. 4. [Online] Dostupno na [http://www.ras.hr/media/ruralni\\_turizam.pdf](http://www.ras.hr/media/ruralni_turizam.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]

Tablicom 12 dan je jasan pregled nekih od kriterija za definiranje okvira ruralnog turizma, pritom je važno napomenuti da se navedeni kriteriji primjenjuju na sve oblike ruralnog turizma – one koji pružaju samo usluge prehrane, one koji pružaju samo usluge smještaja ili one koji pružaju oboje.

*Tablica 13: Ocjena nekih od elemenata ponude u ruralnom turizmu Istre*

<b>Elementi ponude</b>	<b>Prosječna ocjena (više je bolje)</b>
Opremljenost soba	2,9
Kvaliteta i izbor hrane	4,4
Ponuda dodatnih aktivnosti	3,6
Kvaliteta usluga	4,9
Čistoća okoliša	4,3
Čistoća i opći izgled obiteljskog poljoprivrednog turističkog gospodarstva	4,3
Mir i tišina na lokaciji	4,5
Prosječna ocjena	4,1

IZVOR: Ružić, P. (2012.) Analiza posebnosti i percepcije ruralnog turizma Istre. *Ekonomska misao i praksa*. [Online] (1), str. 230. Dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/124652](http://hrcak.srce.hr/file/124652) [Pristupljeno: veljača 2017.]

Tablicom 13 prikazane su ocjene pojedinih elemenata ponude istarskih agroturizama. Iako su turisti iznimno zadovoljni kvalitetom usluge, uvijek postoji prostora za poboljšanje. Ponudom dodatnih aktivnosti potaklo bi se turiste na produženje boravka, što neizravno utječe i na produljenje turističke sezone, a navedeno bi rezultiralo odmakom od Hrvatskoj karakteristične sezonalnosti turizma.

#### *5.4.2. Čimbenici razvoja ruralnog turizma*

Iako postoje mnogobrojni čimbenici koji utječu na razvoj ruralnog turizma, prema Ružić (2014., str. 12.) značajniji bi bili:

- a) *Atraktivnosti lokacije* – ovisi o čistoći zraka i vode, klime, očuvanosti okoliša i okoline (prirodno i kulturno naslijeđe), slobodi kretanja u prirodi zbog rekreacije i razgledavanja, mogućnosti za planinarenje, šetnju, lov, ribolov.

Atraktivnosti lokacije pridonosi i blizina dvoraca, crkvi, muzeja i slično. Atraktivne su i različite manifestacije putem kojih se turisti mogu upoznati sa lokalnim običajima i obrtima.

- b) *Uređenost seljačkih turističkih gospodarstava i objekata za ostale oblike ruralnog turizma* – važno je voditi brigu o nizu detalja – adekvatan prilaz objektu, dovoljno parkirališnih mjesta (poželjno u hladu) i gdje se ne remeti mir ostalih gostiju, dovoljno prostora i sadržaja za djecu i njihove aktivnosti i igru, mjesto za sjedenje na otvorenom u prirodi, livade za odmaranje, mjesto za roštilj, klupu i stol pod krošnjom. Važno je održavanje reda, osvjetljenje i izbjegavanje držanja opasnih životinja.
- c) *Atraktivnost ponude seljačkog i ostalih oblika ruralnog turizma* – pored usluge noćenja, prehrane i pića te kupnje suvenira, poljoprivrednih proizvoda i prerađevina turisti žele i druge usluge poput uključivanja u poljoprivredne poslove gospodarstva – kao što su berba grožđa, maslina, gljiva. Turistima se treba omogućiti kontakt sa prirodom, a domaćini se trebaju adekvatno brinuti o gostima. U ponudi trebaju biti zastupljeni domaći proizvodi i specijaliteti, a seoski ugođaj mora se osjetiti u cijelom gospodarstvu. Djeci se može omogućiti upoznavanje sa domaćim životinjama.
- d) *Zakonska osnova poslovanja seljačkog i ostalih oblika ruralnog turizma* – poslovanje je strogo određeno zakonima i pravilnicima, a kontrolirano inspekcijskim posjetama.
- e) *Ostale pretpostavke za razvoj ruralnog turizma* – uz do sada navedeno, nužno je osigurati dodatne pretpostavke poput organizacijskih, infrastrukturnih, razvojnih, edukacijskih, financijskih, poreznih, promidžbenih i slično.

Kod svih navedenih čimbenika potrebna je kontinuirana spremnost na promjene, odnosno prilagodba promjenama i novonastalim situacijama kako bi se što duže održala vitalnost turističke destinacije.

### 5.4.3. Ruralni turizam Republike Hrvatske

Kao i ostali selektivni oblici turizma ruralni se također suočava sa vlastitim prijetnjama i slabostima, ali ima i vlastite snage i prilike. Navedene su prikazane SWOT analizom.

Tablica 14: SWOT analiza hrvatskog ruralnog turizma

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bogatstvo tradicije i prirodnih ljepota</li> <li>• Ugodna klima tijekom cijele godine</li> <li>• Turistički potencijal ruralnih krajeva</li> <li>• Razvijena proizvodnja i ponuda domaćih proizvoda</li> <li>• Niski stupanj onečišćenja zraka, vode i mora</li> <li>• Zakonska regulativa zaštite prirodnih područja</li> <li>• Prometni položaj</li> <li>• Blizina emitivnih tržišta</li> <li>• Međunarodna etabliranost destinacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak dobro osmišljenih paket aranžmana</li> <li>• Loše formirana ponuda</li> <li>• Nepovezanost ponuđača ruralnog turizma</li> <li>• Neiskustvo u poslovanju</li> <li>• Nedostatak kapitala</li> <li>• Orijevanost na lokalno tržište</li> <li>• Devastacija i degradacija prostora divljom, neprikladnom i nelegalnom gradnjom</li> <li>• Nedovoljno plansko upravljanje razvojem turizma</li> <li>• Nedovoljno turističkih atrakcija</li> <li>• Nedovoljno marketinških i promotivnih aktivnosti</li> </ul>
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Više različitih turističkih iskustava na maloj površini</li> <li>• Razvijanje turizma niša i turizma specijalnih interesa</li> <li>• Diferencijacija na međunarodnom turističkom tržištu</li> <li>• Iskorištavanje fondova Europske unije za izgradnju novih ili obnovu postojećih objekata ruralnog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak prometne i komunalne infrastrukture</li> <li>• Porast interesa za izgradnjom kuća za odmor</li> <li>• Potencijalna zasićenost mnoštvom objekata na malom području</li> <li>• Razvoj ruralnog turizma susjednih zemalja</li> <li>• Gubitak kulturnog identiteta</li> </ul>

<p>turizma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj turizma u kontinentalnoj i planinskoj Hrvatskoj</li> <li>• Cjelogodišnje zapošljavanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak radne snage</li> <li>• Starenje stanovništva i iseljavanje</li> </ul>
--	---

IZVOR: izrada autorice prema Petrić, L. (2006.) *Izazovi razvoja ruralnog turizma*. Split: Ekonomski fakultet i Institut za turizam i Ministarstvo turizma (2015.) *Akcijski plan razvoja turizma ruralnih područja Republike Hrvatske*. [Online] Dostupno na: [http://www.lag-gorskikotar.hr/dokumenti/AP%20RURALNI%20TURIZAM%20FAZNO%20IZVJESCE%2023\\_6%20%20docx.pdf](http://www.lag-gorskikotar.hr/dokumenti/AP%20RURALNI%20TURIZAM%20FAZNO%20IZVJESCE%2023_6%20%20docx.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]

Temeljem SWOT analize dolazi se do zaključka da hrvatski ruralni turizam ima veliki potencijal, ali ga ograničavaju mnogobrojne slabosti i prijetnje. Velika snaga jest prepoznatljivost destinacije, ali istovremena slabost je blizina konkurentskih zemalja sa bolje razrađenim turističkim proizvodom koji je zbog bolje infrastrukture zemalja dostupniji od hrvatskog turističkog proizvoda. Velika prijetnja je starenje stanovništva, a uz to usko je vezano i iseljavanje mlađih generacija, jer je turizam uslužna i radno intenzivna djelatnost. Navedeno je posebice bitno za ruralni turizam u kojem je potrebna fizička snaga i spremnost za obavljanje svakodnevnih poslova (održavanje polja, stoke, kuće i okućnice), kao i potencijal koji će održati tradicionalna obiteljska gospodarstva. Uz sve navedeno, ruralni turizam u Hrvatskoj treba razvijati planski, riješiti slabosti, zakonski urediti te poticati zapošljavanje, informirati ruralno stanovništvo o potencijalima razvoja, jer se jedino uz odgovarajuće, održivo upravljanje razvojem može ostvariti realizacija neiskorištenog ruralnog bogatstva.

### **5.5. Kongresni turizam**

Još jedan od selektivnih oblika turizma koji mogu pridonijeti revitalizaciji turističke destinacije je kongresni turizam. Prema Kesar (2013.) glavna razlika između kongresnog turizma i ranije istaknutih oblika turizma je u tome što turisti ne iskorištavaju svoje vrijeme dokolice, primarni motiv i cilj putovanja nije odmor, već posao. Turist putuje zbog specifične potrebe vezane uz posao ili profesiju kojom se bave te je putovanje nerijetko obavezno i uvjetovano radnim mjestom. Zbog navedenih obilježja, kongresni turizam smatra se jednim od unosnijih oblika turističkih posjeta. Vukonić i Čavlek (2001., str. 174.) kongresni turizam definiraju kao „*oblik*

*suvremenog turizma koji podrazumijeva organizaciju kongresa, seminara, simpozija i konferencija“.*

Kako je kongresni turizam pretežno u organizaciji poslovnih subjekata – tvrtki, korporacija, kompanija, upravljanje kongresnim turizmom uvelike je prepušteno samim hotelijerima i ugostiteljima bez izravnog uplitanja javnih subjekata. Ovo potpoglavlje ne sadrži upravljanje razvojem kongresnog turizma jer je ono, uz uvjet poštivanja zakonske regulative i normativa, upravljano od strane ponude i potražnje.

### *5.5.1. Obilježja kongresnog turizma*

U stranoj literaturi pojavljuje se izraz MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, Events*) turizam koji predstavlja sve što kongresni turizam u suštini jest, pri čemu ih Kesar (2013., str. 14.) definira kao:

- *Meetings* - poslovni skupovi: sastanci (uprave, dioničara, skupština, podružnica, radne skupine...), seminari – poslovno orijentirani manji skupovi organizirani sa svrhom pregovora, razmjene informacija, donošenja zaključaka, potpisivanja ugovora i slično (prodajni, predstavljanje novog proizvoda/usluge...), organiziraju ih poduzeća, institucije, radne skupine ili strukovna udruženja u poslovnim prostorima poduzeća ili institucija.
- *Incentive – team building* putovanja – organiziraju ih poduzeća za svoje zaposlenike radi stjecanja kolektivnog duha, usavršavanja, koordinacije, procjene sposobnosti i ponašanja zaposlenika u „teškim uvjetima“. Najčešće je u organizaciji specijaliziranih turističkih agencija u obliku cjelodnevnog izleta
  - *Incentive* putovanja – marketinški instrument kojem je cilj stimulirati zaposlenike pojedine kompanije i unaprijediti poslovanje kompanije. Također mogu biti motivirajuća ili poticajna putovanja kojima se nagrađuju najuspješniji zaposlenici, u trajanju od 1-5 dana.

- *Conferences* – kongresi, simpoziji, konvencije koji mogu biti javni (forumi, debate), vladine, tiskovne, zatvorenog ili otvorenog tipa, sa ili bez moderatora. Organizirani su periodički, tematski znanstveni ili stručni skupovi sa većim brojem tema i izlaganja, a često se dijele na manje sekcije ili radionice u kojima sudionici aktivno sudjeluju.
- *Events* – izložbe i sajmovi – veća okupljanja poslovnih osoba, ali i širokih masa s ciljem upoznavanja cjelokupnog asortimana roba i usluga pojedinog poduzeća te potencijalnim ugovaranjem prodaje ili suradnje. Mogu biti gospodarski, turistički, umjetnički i drugi.

MICE receptivna područja su načelno veliki gradovi koji imaju hotele sa specijaliziranim kongresnim centrima, a događanja se odvijaju i u velikim zračnim lukama, na sveučilištima i slično. Tržište se dijeli na tržište korporacija i tržište asocijacija/udruženja (neprofitne udruge, političke stranke, sportske organizacije, sindikati i drugi). Glavna razlika je u tome što je sudjelovanje na korporativnim događajima obavezno, dok je na događajima u organizaciji udruženja dobrovoljno.

Kako tvrdi Kesar (2013.) najveći broj konferencija, seminara i simpozija održava se u Europi, Sjeverna Amerika poznata je po visoko kvalitetnim kongresnim sjedištima i vrhunskim hotelima kongresne namjene, a Azija daje nova i moderna kongresna sjedišta. Kako bi destinacija mogla biti domaćin međunarodnom skupu mora biti u mogućnosti prihvatiti velik broj sudionika, infrastruktura i tehnologija moraju biti na odličnoj razini, treba biti dobro prometno povezana (blizina zračne luke je iznimno bitna), također treba pružiti vrijednost za novac, biti atraktivna i slično.

### 5.5.2. Kongresni turizam Republike Hrvatske

Kao i za ostale oblike turizma, potražnju za kongresnim turizmom Hrvatska može zahvaliti izvrsnom geografskom položaju i blizini emitivnih tržišta. Prema internetskom portalu Kongresni turizam (2016.g) kroz zadnje desetljeće Hrvatska doživljava procvat po pitanju unaprjeđivanja ponude slijedom priljeva investicija i temeljitih renovacija hotela i ponude.

Tablica 15: Ukupni kapaciteti kongresnog turizma Republike Hrvatske

	★★★★★	★★★★	★★★	★★
<b>Hoteli</b>	30	206	342	90
<b>Sobe</b>	5135	21165	23509	7848
<b>Broj ležajeva</b>	9882	39541	46569	15537

IZVOR: izrada autorice prema internetskom portalu Kongresni turizam (2016.g) *Kongresni turizam – Hrvatska*. [Online] Dostupno na: <http://www.kongresniturismo.com/Drzava/hrvatska> [Pristupljeno: listopad, 2016.]

Iz tablice 15 može se očitati da Hrvatska raspolaže velikim brojem kapaciteta za kongresni turizam. Većinom su to hoteli sa 3 zvjezdice, zatim sa 4 zvjezdice, još uvijek dosta hotela sa samo 2 zvjezdice, dok je najmanje onih sa 5 zvjezdica. Ukupno nude više od 57 tisuća ležajeva. Najveći kongresni kapacitet nalazi se u Areni Zagreb, a najveća sala raspolaže sa 13000 mjesta.

Tablica 16: Statistički izvještaj međunarodnog kongresnog udruženja

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Rang</b>	40	39	40	41	40	41
<b>Broj međunarodnih kongresa</b>	50	72	74	69	81	96

IZVOR: izrada autorice prema internetskom portalu Kongresni turizam (2016.g) *Kongresni turizam – Hrvatska*. [Online] Dostupno na: <http://www.kongresniturismo.com/Drzava/hrvatska> [Pristupljeno: listopad, 2016.]

Tablicom 16 prikazan je statistički izvještaj Međunarodnog kongresnog udruženja – ICCA (*International Congress and Convention Association*).<sup>14</sup> Hrvatska je unatrag 5 godina rangirana oko 40. mjesta, ali bilježi konstantan rast broja održanih kongresa (izuzev 2012.).

<sup>14</sup> ICCA – Međunarodna organizacija za kongrese i konvencije, mreža specijalista u području organizacije međunarodnih sastanaka i događaja (internetske stranice ICCA, 2017.).



Tablica 17: SWOT analiza kongresnog turizma Republike Hrvatske

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blizina emitivnih tržišta</li> <li>• Dobra prometna povezanost većih gradova</li> <li>• Sigurnost destinacije</li> <li>• Novoizgrađeni centri</li> <li>• Obrazovne i znanstvene institucije</li> <li>• Dodatne aktivnosti i sadržaji za sudionike kongresa</li> <li>• Profitabilnost kongresnog turizma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaka konkurencija na međunarodnom tržištu</li> <li>• Opremljenost dvorana</li> <li>• Visoke cijene investicija</li> <li>• Mali broj hotela viske kategorije</li> <li>• Ograničena dostupnost destinacije izvan sezone (letovi se ukidaju tijekom zimskih mjeseci)</li> <li>• Nedostatak brendiranih hotela</li> <li>• Nedostatna promocija</li> <li>• Nedovoljno visoka kvaliteta usluga</li> </ul>
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rast potražnje za MICE turizmom</li> <li>• Fondovi EU</li> <li>• Mogućnost širenja ponude izgradnjom novih ili renovacijom postojećih hotela</li> <li>• Renovacija zračnih i nautičkih luka i terminala (Zagreb i Rijeka)</li> <li>• Rast investicija</li> <li>• Ulazak stranih kompanija na tržište</li> <li>• Stvaranje javno-privatnih partnerstava</li> <li>• Porast kvalitete dodatnih sadržaja</li> <li>• Cjelogodišnje zapošljavanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terorizam</li> <li>• Angažiranje vanjskih suradnika i inozemnih stručnjaka pri organizaciji i vođenju kongresa</li> <li>• Brojna konkurencija</li> <li>• Brzo promjenjivo tržište i trendovi</li> <li>• Percepcija Hrvatske kao destinacije sunca i mora</li> </ul>

IZVOR: izrada autorice prema Kesar O. (2013.) *Kongresni turizam (Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet – PPT)*. [Online] Dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/TUR/Web\\_Kongresni%20turizam.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TUR/Web_Kongresni%20turizam.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]

Glavna prepreka razvoju kongresnog turizma u Hrvatskoj je nedostatak izravnih letova izvan glavne turističke sezone. Poslovni ljudi žele čim prije stići iz odredišta u

odredište, a ukoliko je to jedino što može prevagnuti prilikom odluke o organizaciji kongresa, Hrvatska sigurno gubi jer se u neposrednoj blizini nalazi pregršt drugih destinacija (Beč, Budimpešta, Rim...) sa kompletnijom ponudom, infrastrukturom, boljom uslugom, smještajem i kvalitetnijom tehnologijom. Tržište je u stalnom porastu te bi Hrvatska trebala u skorije vrijeme investirati u modernizaciju smještajnih objekata, kongresnu opremu i stručno osoblje kako bi mogla udovoljiti potražnji na području kongresnog turizma.

## **5.6. Zdravstveni turizam**

U literaturi poznat i kao medicinski turizam, zdravstveni turizam definira se kao jedinstvena kombinacija medicinskih i turističkih usluga. Prema Krajnović et al. (2013., str. 17.) riječ je o „*uspješnom kombiniranju zdravstvenih tretmana i hotelskih i drugih usluga u turističkoj destinaciji.*“ Paket aranžmani medicinskih usluga u kombinaciji sa uslugom smještaja predstavljeni kao organizirani odmor suvremeni su trend na turističkom tržištu. Iako danas slovi kao novi, pomodni oblik turizma prema Musliu (2015., str. 8.) zapravo se radi o jednom od najstarijih selektivnih oblika turizma čiji korijeni sežu u daleku povijest kada su Rimljani još 39. godine prije nove ere počeli cijeniti ljekovitost prirodnih termalnih izvora i počeli sa izgradnjom bazena sa vrućom i hladnom vodom, što se danas može vidjeti u brojnim nalazištima rimskih termi. Grci su također putovali kako bi posjetili toplice. I u Hrvatskoj se zdravstveni turizam počeo razvijati još u antičko doba, ali svoj procvat doživljava sredinom 19. stoljeća kada je Opatija proglašena prvim morskim klimatskim lječilištem na Jadranu. Od tada, u Hrvatskoj se otvaraju brojna odredišta zdravstvenog turizma, kako na obali tako i u unutrašnjosti.

### *5.6.1. Upravljanje razvojem zdravstvenog turizma*

Kao i ostale vrste selektivnih oblika turizma spomenute u ovom radu i zdravstveni turizam može odigrati veliku ulogu pri revitalizaciji turističke destinacije. Prilikom planiranja zdravstvenog turizma ključna odrednica je kvaliteta rada. Kao i kod kongresnog turizma, glavnu riječ imaju struka i privatni sektor, dok je javni sektor više u službi propisivanja pravilnika, zakonodavnog okvira te služi kao savjetodavno tijelo.

Ulaganje u kvalitetne zdravstvene djelatnike temelj je uspješnosti zdravstvenog turizma. Ljudski potencijali ključni su dio organizacije i izravni pružatelji turističkog proizvoda. Od iznimne je važnosti cjeloživotno obrazovanje za zdravstvene djelatnike zbog stjecanja novih vještina, znanja, povećanja produktivnosti koji će u konačnici polučiti veće zadovoljstvo turista i bolje turističke rezultate.

Faktori upravljanja kvalitetom su prema Musliu (2015., str. 21.):

- a) *Stručnost osoblja* – od iznimnog je značaja na raspolaganju imati educirani kadar koji se kontinuirano usavršava, ne samo po pitanju medicinskih usluga već i dodatnih sadržaja.
- b) *Kontinuirano inoviranje proizvoda* – važnost usvajanja novih proizvoda, tretmana i usluga kako bi bilo moguće pratiti konkurenciju i nove trendove na tržištu.
- c) *Kontinuirano osuvremenjivanje opreme* – konstantno ulaganje u novu opremu i tehnologiju.
- d) *Poznavanje potreba svojih gostiju* – osobni pristup pojedinom gostu i prilagođavanje tretmana/usluge pojedincu s ciljem pružanja što kvalitetnije usluge.
- e) *Posebnost* – graditi prepoznatljivost kroz određene atrakcije.
- f) *Ambijent* – važnost ambijenta izražava se kod usluge koja se nudi.
- g) *Kvaliteta* – konzistentnost i kontinuiranost u kvaliteti pruženih usluga, opremi, čistoći, ljubaznosti.

Institut za turizam u dokumentu Akcijski plan razvoja zdravstvenog turizma (2015a.) navodi da je planiranje od iznimne važnosti kod svake organizacije koja se bavi zdravstvenim turizmom, a time se dolazi do kvalitetne strategije upravljanja turizmom. S aspekta upravljanja ljudskim potencijalima u okviru zdravstvenog turizma, potrebno je utvrditi potrebne kompetencije i stručnosti za uvođenje novih proizvoda i usluga, motivirati zaposlenike da ostvaruju zadane ciljeve i povećati svjesnost zaposlenika na odgovarajućim funkcijama o važnosti njihovog rada te načinu na koji doprinose postizanju zadanih ciljeva.

### 5.6.2. SWOT analiza zdravstvenog turizma Republike Hrvatske

U tablici 18 prikazana je SWOT analiza zdravstvenog turizma.

Tablica 18: SWOT analiza zdravstvenog turizma Republike Hrvatske

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepoznatljivost destinacije</li> <li>• Blizina emitivnih tržišta</li> <li>• Povoljna klima</li> <li>• Bogatstvo prirodnih termalnih izvora</li> <li>• Jeftinija cijena zdravstvenih i stomatoloških usluga u odnosu na susjedne zemlje</li> <li>• Dobra reputacija zdravstvenih djelatnika</li> <li>• Rast broja privatnih zdravstvenih osiguravatelja</li> <li>• Rast broja hotela sa dodatno wellness ponudom</li> <li>• Niska razina onečišćenja prirodnih izvora</li> <li>• Ekološka osviještenost</li> <li>• Sigurnost destinacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zastarjeli objekti</li> <li>• Nedovoljan marketing i promocija</li> <li>• Nedovoljna zainteresiranost medicinskog osoblja zbog niskih plaća</li> <li>• Niska kvaliteta usluga</li> <li>• Nedostatak jasne razvojne vizije i razvojnog modela</li> <li>• Neusklađenost zakonodavstva na području zdravlja i turizma</li> <li>• Koncesijska politika za termalne izvore</li> <li>• Nedostatak kontrole kvalitete usluge</li> <li>• Loša ponuda dodatnih sadržaja</li> <li>• Monopol Hrvatskog Zavoda za zdravstveno osiguranje</li> <li>• Nedostatak privatnih investitora</li> </ul>
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porast inozemnih ulaganja</li> <li>• Raspoloživost fondova Europske unije</li> <li>• Povećanje kvalitete usluga</li> <li>• Potenciranje cjeloživotnog obrazovanja</li> <li>• Smanjivanje iseljavanja visokoobrazovnih stručnjaka na području medicine i farmaceutске</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurentske destinacije</li> <li>• Odljev mozgova</li> <li>• Visoke investicije zbog brzih tehnoloških promjena</li> <li>• Visoka očekivanja i zahtjevi turista</li> <li>• Obrazovni sustav</li> <li>• Neiskorištenost kapaciteta</li> <li>• Gospodarske krize</li> <li>• Epidemije</li> </ul>

<p>industrije</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starenje stanovništva</li> <li>• Skupoća zdravstvenih usluga u emitivnim zemljama EU</li> <li>• Svijest o potrebi očuvanja zdravlja</li> <li>• Proširenje zdravstvenog osiguranja i na zemlje članice EU</li> <li>• Mogućnost razvoja turizma niša (plastična kirurgija, stomatologija)</li> <li>• Produljenje sezone</li> <li>• Cjelogodišnje zapošljavanje</li> </ul>	
--	--

IZVOR: izrada autorice prema Musliu, T. (2015.) *Lječilišni aspekt zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu i Krajnović, A., Babić, R. i Bosna, J. (2013.) Medicinski turizam – neki marketinški i etički aspekti. *Oeconomica Jadretina*. [Online] 3 (1), str. 16-30. Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=160081](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=160081) [Pristupljeno: veljača 2017.]

Najveća prepreka procvatu zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj je nedostatak kvalificirane radne snage iz dva razloga – studij i stažiranje traju jako dugo, a i kada osoba završi sa obrazovanjem nerijetko se dešava da mladi zdravstveni djelatnici odlaze iz Hrvatske u potrazi za bolje plaćenim radnim mjestom u drugoj zemlji. Uz to, zdravstveni turizam iziskuje velike i kontinuirane investicije zbog prirode posla, odnosno brzo promjenjive tehnologije i nužnog usavršavanja djelatnika. Međutim, izvrsna je prilika za disperziju sezonalnosti hrvatskog turizma i cjelogodišnje zapošljavanje.

### **5.7. Zaključak o mogućnostima revitalizacije turističke destinacije na primjeru Republike Hrvatske**

U turizmu je, slikovito rečeno, gost kapital. Naravno da taj gost mora boraviti u određenim smještajnim jedinicama, jesti u nekom restoranu i sl., ali sav taj fizički kapital nije iskoristiv ako nema gosta koji je u njemu voljan platiti proizvod ili uslugu. Sa druge strane, važna stavka u konkurentnosti turizma je ljudski faktor jer zaposlenici moraju biti stručno osposobljeni kako bi usluga pružena gostu bila na što većoj razini i kako bi gost bio zadovoljan. Zadovoljan gost je temelj konkurentnosti

turizma jer će svojim preporukama, pozitivnim doživljajima potaknuti obitelj, kolege, prijatelje da također posjete zemlju iz koje se on vratio sretan i ispunjen. Na konkurentnosti treba kontinuirano raditi jer ono što jednog gosta privuče nekoj destinaciji možda baš drugoga odbije od te iste destinacije. Ponuda se treba što više diversificirati i na nacionalnoj razini kroz selektivne vrste turizma u određenim dijelovima države, dok je na mikrorazini potrebna odgovarajuća specijalizacija koja neće dovesti do toga da se na malom području nepovezano spajaju (često konfliktne) različitosti. Naime, gost koji je odlučio posjetiti određeno mjesto jer želi miran obiteljski odmor, ne želi boraviti u okruženju u kojem će kafići i noćni barovi raditi do sitnih jutarnjih sati zbog manjeg broja mladih koji su u pratnji roditelja na godišnjem odmoru. U tom slučaju lokalna zajednica treba odlučiti hoće li zadržati imidž mirne obiteljske destinacije ili će se više orijentirati na mlađe turiste i putnike koji su željni provoda i zabave. Jedni sa drugima teško će „dijeliti“ istu destinaciju, pri čemu dolazi i do otpora lokalnog stanovništva koje preferira mirnije obiteljske goste od gostiju koji su motivirani party destinacijama.

Vezano za mogućnosti razvoja različitih selektivnih oblika turizma može se istaknuti Istra kao hrvatska turistička regija koja razvija mnogobrojne oblike turizma simultano i u tome je trenutno najuspješnija regija u Hrvatskoj prema Strategiji razvoja. Raznolika turistička ponuda na geografski relativno maloj površini otvara turistima priliku da ispune godišnji odmor pregrštom aktivnosti, od pasivnih do aktivnih, primjerice otkrivanjem istarske gastronomske ponude po konobama do bicikliranja stazom Parenzane dok uživaju u wellnessu Istarskih toplica. Takvo usmjerenje razvoja turističke destinacije može polučiti bolje turističke rezultate – veći broj dolazaka, duži boravak turista, što u konačnici rezultira i većom potrošnjom turista, produljenjem turističke sezone, cjelogodišnjim zaposlenjem stanovništva, ali i većim zadovoljstvom turista. Zbog blizine emitivnih tržišta, poglavito Slovenije i Italije, Istra je idealna i za jednodnevne izlete pa je izletnički turizam jedna od mogućnosti kojoj bi svakako trebalo posvetiti planiranje.

Iako i dalje slovi kao obiteljska destinacija sunca i mora, novi oblici turizma privlače šarolik spektar gostiju različitih interesa i motiva posjete. Glavni problem je što je značajan broj projekata još u začecima te zahtijevaju dodatne napore kako bi se ostvarili ili zbog nedostatka suradnje i povezivanja projekata dolazi do produžetka vremena ostvarivanja istih. Cikloturizam spomenut u poglavlju 3.3. je primjer

potonjeg. Biciklističke staze su neizgrađene, turistima su na raspolaganju staze kroz prirodu, no staze koje se nalaze uz glavne prometnice su nepostojeće. Jedino što turist prepoznaje je oznaka na tablici da tom trasom prolazi biciklistička staza no ona fizički ne postoji. U takvoj situaciji ne može se govoriti o razvoju cikloturizma dok se ne udruže lokalne i regionalne vlasti te tvrtke koje bi uredile prometnice i uz njih biciklističke staze. Navedeno je i iznimna opasnost tijekom proljetnih i ljetnih mjeseci zbog velike cirkulacije profesionalnih i amaterskih biciklista koji zauzimaju čitavu prometnicu te na taj način ometaju odvijanje prometa. Iznimka je brdski biciklizam, koji se unatrag nekoliko godina promovira događajem *Downhill* u gradu Buzetu koji tijekom tri dana privlači više od 2500 gostiju prema podacima sa njihove internetske stranice Downhill Buzet (2016.). I tu se ponovno javlja problem jer natjecatelji spavaju u improviziranom kampu uz dolinu rijeke Mirne te se tu ne otvaraju mogućnosti za dodatnu potrošnju natjecatelja ni posjetitelja. Zbog svega navedenog, cikloturizam nije uvršten u ovo istraživanje već se koristi kao nedovoljno razvijen primjer razvoja selektivnog oblika turizma za kojim postoji veliki interes turista, ali ne i nositelja turističkog razvoja (unatoč njegovom isticanju u strateškim dokumentima), što je također područje za daljnje unapređenje u okviru istarskog turizma.

Prilikom upravljanja selektivnim oblicima turizma bitna je fleksibilnost. Nakon donošenja plana, potrebno je redovito kontrolirati tijek provođenja plana i utvrditi odstupanja kao i odgovornost za provedbu aktivnosti. Postoji mogućnost da provedba neće uvijek biti u skladu sa planiranim. U tom se slučaju kontrolom može pravovremeno reagirati i prema potrebi prilagoditi plan novonastaloj situaciji dok je to još moguće, odnosno dok aktivnosti nisu provedene do to mjere da se na njih ne može više utjecati ili da zahtijevaju opsežniju izmjenu daljnje provedbe plana.

Selektivni oblici turizma prikazani u ovom diplomskom radu dobra su osnova za budući razvoj hrvatskog turizma, a izradom SWOT analiza dobivena je još jedna potvrda točnosti hipoteze H<sub>3</sub>, o tome da selektivni oblici turizma obogaćuju ponudu turističke destinacije. Na njih se lako mogu nadovezati i drugi oblici turizma, čak i turizam tržišnih niša, ali nedvojbeno je da se za ostvarivanje navedenog moraju uskladiti ponuda sa potražnjom, nositelji turističkih politika, javni i privatni sektor te lokalno stanovništvo.

## 6. Bilbao – primjer uspješne revitalizacije

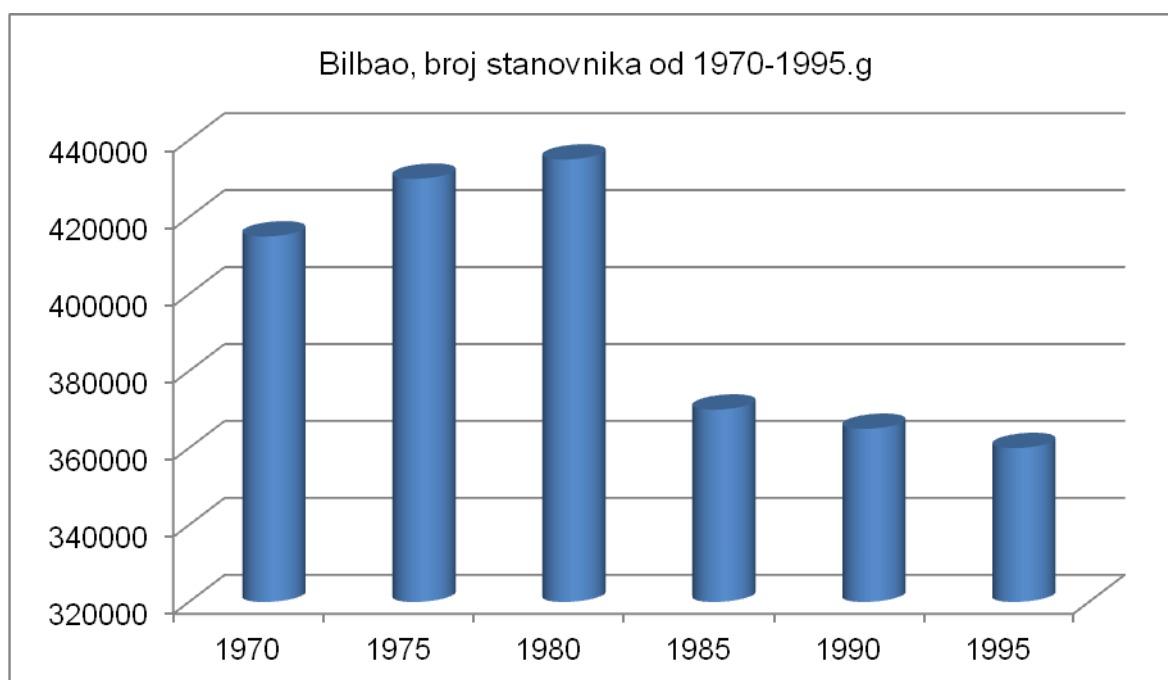
Unutar ovoga poglavlja posebna pažnja posvećena je mogućnostima revitalizacije kroz selektivne oblike turizma. Podaci o Bilbao za ovaj dio istraživanja prikupljeni su iz studije slučaja Plöger, J. (2008.) *Bilbao City Report*, internetskih stranica Statistics – Bilbao Turismo (2016.) te Bilbao.net (2015.) i dokumenata dostupnih na njima.

Bilbao je najveći grad španjolske regije Baskije i jedan od pozitivnih primjera revitalizacije. Pedesetih godina u Baskiju se tijekom druge industrijske revolucije doseljavao velik broj Španjolaca u potrazi za poslom. Nakon teškog gospodarskog razdoblja i recesije tijekom sedamdesetih godina te velike poplave ranih osamdesetih, nekada najbogatija i najprosperitetnija španjolska pokrajina doživjela je krah te je uslijedilo iseljavanje zbog velike nezaposlenosti. Pristupanjem Španjolske Europskoj uniji 1986., Baskiji su se otvorile nove mogućnosti za pokretanje i rast gospodarstva te su 1989. definirane *oportunitetne zone*, odnosno klasteri koji će razvijati različite gospodarske grane ovisno o njihovim karakteristikama i dostupnim resursima. Od tada nadalje ponovno kreće uspon regije koja je i tijekom sljedećih ekonomskih kriza bilježila porast izvoza, zaposlenosti, BDP-a i ostalih ekonomskih pokazatelja, dok su istovremeno ostale španjolske regije tonule sve dublje.

Bilbao je industrijski grad koji je svoj ubrzani rast započeo tijekom druge polovice 19. stoljeća zahvaljujući brodogradnji te metalurškoj industriji. Krajem 19. i početkom 20. stoljeća, Bilbao je dobio i prve tvrtke koje su se bavile trgovinom i financijama. Još od 1890. imao je vlastitu burzu dionica. Zbog brzog ekonomskog napretka, Bilbao bilježi veliki porast doseljenika koji su u potrazi za poslom dolazili iz ostalih dijelova Španjolske. Bilbao je primoran širiti svoje urbane dijelove grada kako bi mogao akomodirati sve doseljenike. Ti dijelovi grada kasnije postaju dio modernog centra koji ima pregršt trgovačkih i administrativnih funkcija, dok se industrija i dalje poglavito zadržava na obalama rijeke Nervion. Međutim, industrijska kriza 1980. godina daje udarac i Bilbao te se zbog toga zatvara najveća tvornica koja je zapošljavala veliki broj stanovnika. Tadašnji radnici nisu zbog toga bili oštećeni jer su paketima ranog umirovljenja nastavili dobivati primanja, ali nezaposlenost mladih do 25. godine iznosila je 50% prema Plöger, J. (2008., str.11). Nakon poplave 1983. veliki je broj stanovnika ostao bez mjesta stanovanja te je uslijedilo masovno iseljavanje.



Grafikon 2: Promjene u broju stanovnika Bilbaa u razdoblju od 1970.-1995.



IZVOR: obrada autorice prema Plöger, J. (2008.) *Bilbao City Report*, str. 12. CASereports, CASereport43. Centre for Analysis of Social Exclusion, London School of Economics and Political Science, London, UK. [Online] Dostupno na: <http://eprints.lse.ac.uk/3624/> [Pristupljeno: veljača 2017.]

Grafikon 2 zorno prikazuje iseljavanje koje se dogodilo nakon 1980. Nakon tog razdoblja, broj stanovnika Bilbaa smanjio se za 70 000, odnosno oko 16% od 1980-1995. Uz to, ostao je veliki broj napuštenih, oronulih i poplavom oštećenih građevina koje su postale ruglo grada.

Također, rastući problem koji je utjecao na negativni trend iseljavanja bilo je i industrijsko zagađenje, ali i smanjenja kvaliteta života. Naime, Bilbao je tek krajem 1980-ih dobio pročistač kanalizacije, do tada se samo ispuštala u rijeku.

Proces regeneracije grada bio je kompleksan i zahtijevao je suradnju velikog broja dionika, kao i usuglašavanje njihovih interesa. 1991. donesen je „*Strateški plan za revitalizaciju metropole Bilbao*“. Njime su definirani svi strateški ciljevi, procesi regeneracije i izvedbe planova. Četiri glavna područja na koja se Strategija koncentrirala bili su:

- a) formiranje visoko-tehnološkog sektora temeljenog na znanju
- b) urbana obnova centra grada, posebice revitalizacija starog dijela grada

- c) intervencija zaštite okoliša – čišćenje rijeka, recikliranje industrijskog zemljišta, primjena i provedba Agende 21<sup>15</sup>
- d) jačanje kulturnog identiteta kroz regeneraciju upravljanu kulturom.

Procesi ekonomskog i urbanog oporavka dobili su najveći polet nakon što se Španjolska pridružila Europskoj uniji 1986. Presudno je bilo i kreiranje ranije spomenutih oportunitetnih zona, većinom brownfield projekata koji su imali za cilj usmjeriti investicije u oronule industrijske dijelove grada te dati im turističku atraktivnost i obnoviti ili izgraditi stambene jedinice kako bi potaknuli doseljavanje. U razdoblju od 1997. do 2006. uloženo je 560 milijuna eura u oportunitetne zone prema Plöger, J. (2008., str 19.). Najočitija promjena dogodila se u Abandoibarra, centralnom dijelu grada koji je bio u srži brodograđevne industrije. Samo u taj dio grada uloženo je preko 185 milijuna eura do 2004. s ciljem da postane simbol transformacije Bilbaa iz oronulog, napuštenog, industrijskog grada u revitaliziranu post-industrijsku kulturnu metropolu 21. stoljeća prema Plöger, J. (2008., str 20.).

*Slika 10: Abandoibarra prije i poslije revitalizacije*

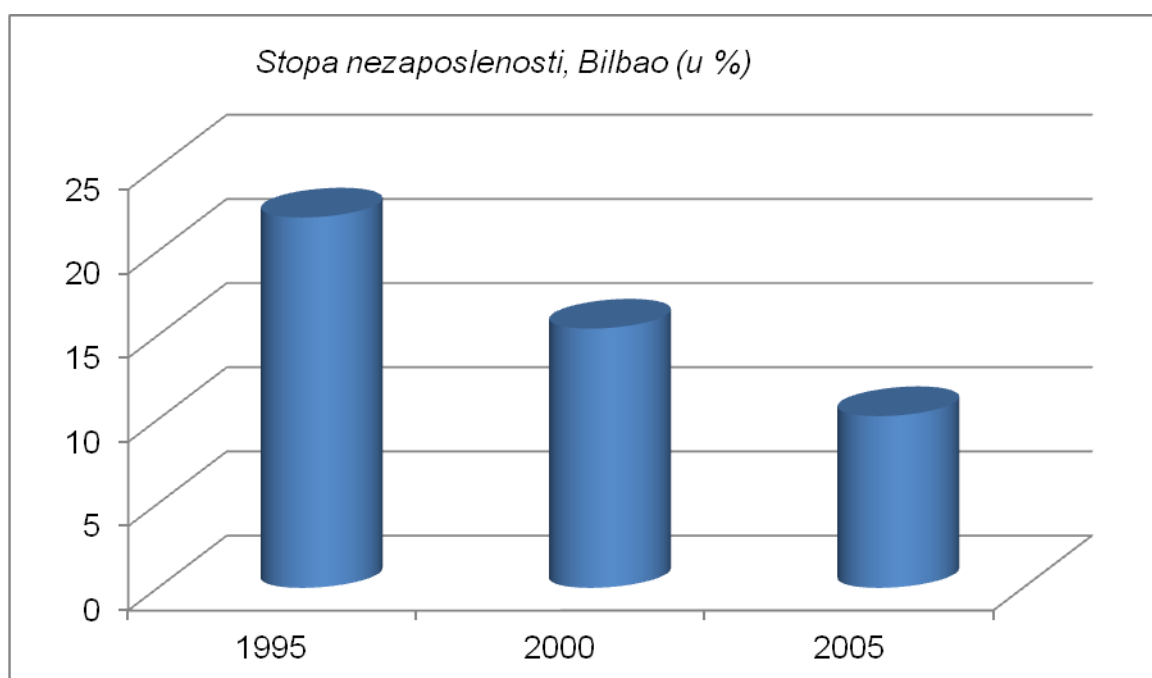


IZVOR: Plöger, J. (2008.) *Bilbao City Report*, str. 20. CASEreports, CASEreport43. Centre for Analysis of Social Exclusion, London School of Economics and Political Science, London, UK. [Online] Dostupno na: <http://eprints.lse.ac.uk/3624/> [Pristupljeno: veljača 2017.]

<sup>15</sup> Prema portalu Seoski turizam (2014.) „Agenda 21 je sveobuhvatni plan djelovanja za održivi razvoj koji treba biti proveden globalno, nacionalno i lokalno od strane organizacija sustava Ujedinjenih naroda, vlada svih zemalja svijeta te devet glavnih socijalnih skupina u svim područjima u kojima čovjek utječe na okoliš“.

Na slici 10 vidljivo je kako je dio grada koji je bio namijenjen industriji, u postojećem stanju nimalo turistički atraktivan, na izvrsnoj lokaciji uz samu rijeku i u strogom centru grada, uz uložene investicije postao simbolom grada Bilbaa i obaveznom stanicom svakog posjetitelja i turista. Veliku ulogu u kulturnoj revitalizaciji grada zasigurno je odigrao muzej Guggenheim otvoren u rujnu 1997. koji ujedno i predstavlja jedno od najmodernijih arhitektonskih izdanja Bilbaa. Vlada Bilbaa u potpunosti je financirala izgradnju muzeja i originalne Guggenheim licence. To se pokazalo kao izvrstan potez jer je muzej gotovo postao sinonim za Bilbao i potaknuo dodatne investicije koje su stimulirale daljnji rast i razvoj grada te je odigrao ključnu ulogu u privlačenju turista željnih kulture.

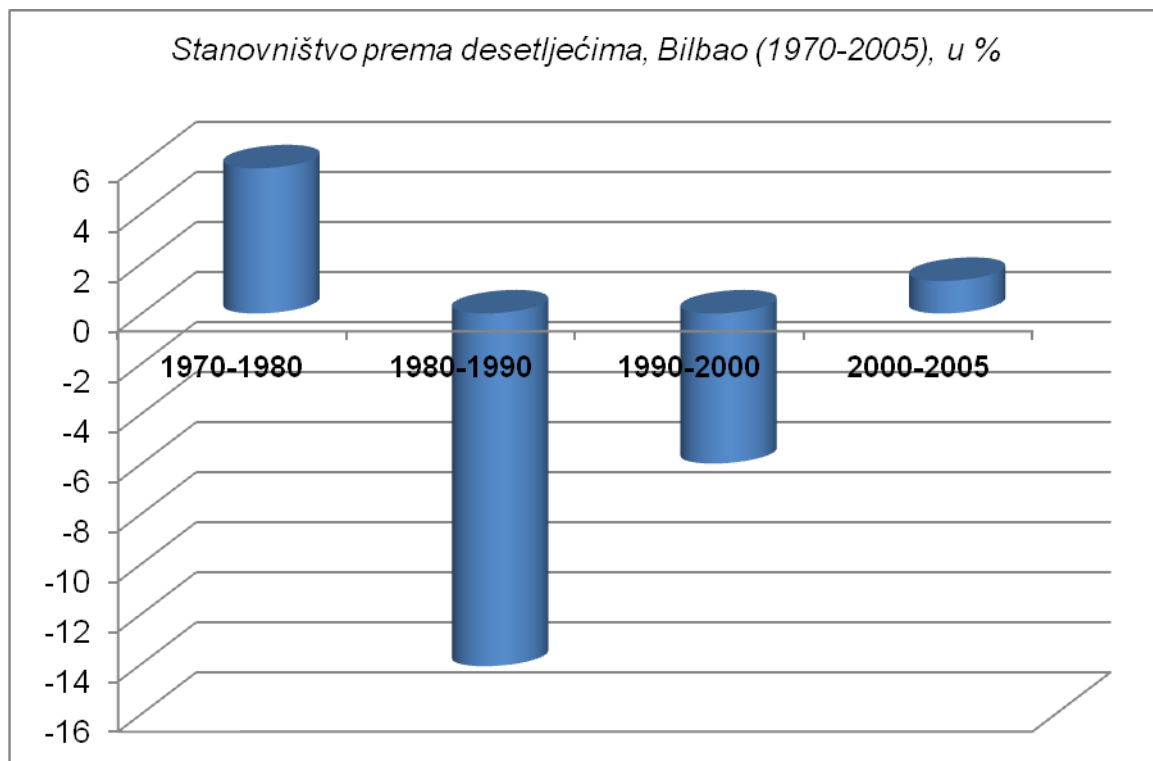
*Grafikon 3: Stopa nezaposlenosti, Bilbao (1995.-2005.), u %*



IZVOR: Plöger, J. (2008.) *Bilbao City Report*, str. 28. CASEreports, CASEreport43. Centre for Analysis of Social Exclusion, London School of Economics and Political Science, London, UK. [Online] Dostupno na: <http://eprints.lse.ac.uk/3624/> [Pristupljeno: veljača 2017.]

Na grafikonu 3 očito je smanjenje stope nezaposlenosti kroz prvih 10 godina provođenja procesa revitalizacije. Smanjenju nezaposlenosti pridonijelo je i umirovljenje industrijskih radnika koji su ostali bez radnog mjesta uslijed brownfield investicija i pretvaranja industrijskog dijela grada u turističku i urbanu sredinu.

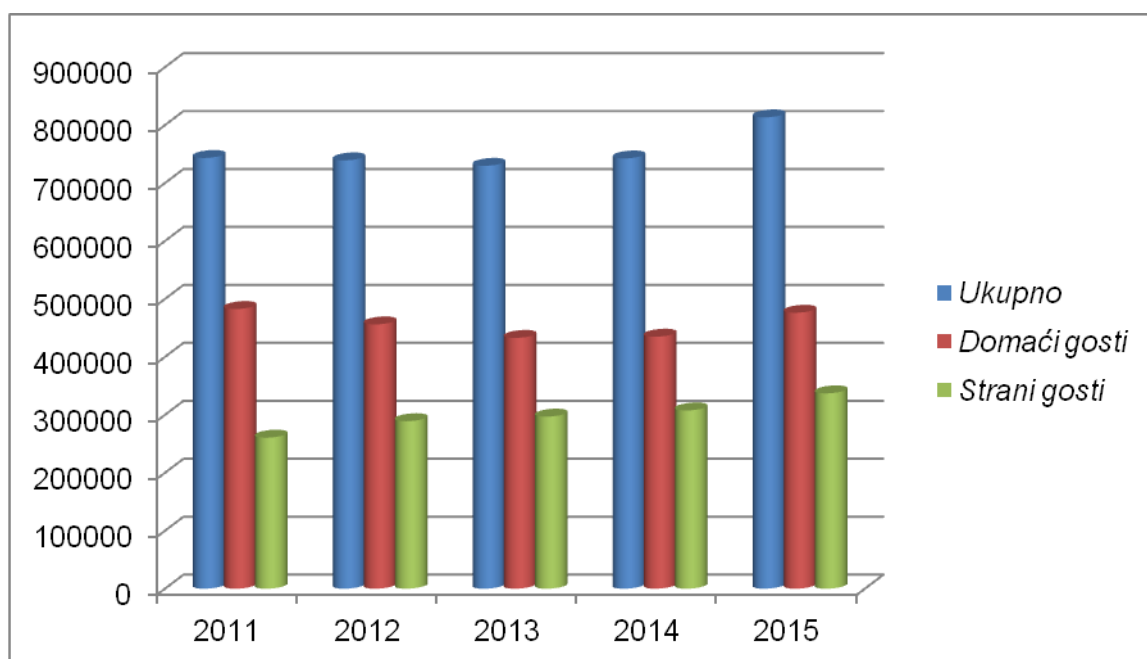
Grafikon 4: Broj stanovnika prema desetljećima, Bilbao (1970.-2005.), u %



IZVOR: Plöger, J. (2008.) *Bilbao City Report*, str. 29. CASEreports, CASEreport43. Centre for Analysis of Social Exclusion, London School of Economics and Political Science, London, UK. [Online] Dostupno na: <http://eprints.lse.ac.uk/3624/> [Pristupljeno: veljača 2017.]

Kretanja prikazana na grafikonu 4 impliciraju kako se stanovništvo postupno vraćalo u grad nakon što su se otvorile nove mogućnosti za zapošljavanjem i zdravijim i sigurnijim životom. Također, u Bilbao se doselilo i stanovništvo iz ostalih španjolskih pokrajina u potrazi za poslom, ali i latinskih zemalja poput Kolumbije, Bolivije i Ekvadora.

Grafikon 5: Broj dolazaka, Bilbao (2011.-2015.)



	<b><i>Ukupno</i></b>	<b><i>Domaći gosti</i></b>	<b><i>Strani gosti</i></b>
<i>2011.</i>	743328	482639	260689
<i>2012.</i>	739172	456116	289056
<i>2013.</i>	729715	432749	296966
<i>2014.</i>	742445	434861	307584
<i>2015.</i>	813357	476217	337140

IZVOR: Bilbao net - Bilboko Udala Ayuntamiento de Bilbao (2015.) *Bilbao, récord de turistas en 2015*, str. 3. [Online] Dostupno na: <http://www.bilbao.net/cs/BlobServer?blobtable=MungoBlobs&blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobwhere=1274095805388&blobnocache=true&blobkey=id> [Pristupljeno: veljača 2017.]

Grafikonom 5 prikazani su dolasci turista u Bilbao u razdoblju od 2011. do 2015. Vidljivo je da su dvije trećine upravo domaći gosti, a tek jedna trećina strani. 2015. bilježi se značajan porast dolazaka.

Prema do sada navedenom u ovome potpoglavlju, Bilbao je svoju regeneraciju uspješno proveo te su iz godine u godinu gospodarski pokazatelji u porastu – turistička kretanja, turistička potrošnja, zaposlenost, standard stanovništva, BDP i drugi. Ukoliko se sagleda primjenjivost modela regeneracije Bilbao za Hrvatsku kao

turističku destinaciju, vidi se veliki potencijal za smanjenje udjela primarnog turističkog proizvoda sunca i mora, mogućnost rješavanja problema sezonalnosti, rast broja zaposlenih tijekom cijele godine u odnosu na strogu sezonsku zaposlenost, potenciranje samozapošljavanja, poticanje malih poduzeća i obrtnika na cjelogodišnje poslovanje i još mnoštvo drugih mogućnosti. Međutim, iako industrija i zagađenje nisu ključni problemi hrvatskog turizma na koje bi se revitalizacija trebala usredotočiti kao u slučaju Bilbaa, načinom na koji se revitalizacija realizirala, pomnim upravljanjem i planiranjem razvoja turizma mogli bi se pokušati ostvariti ranije navedeni potencijali. Kroz sve ove godine, koegzistencija brodogradnje i turizma dobro funkcionira duž jadranske obale te nema nužne potrebe zanemarivati jedno kako bi se drugo dodatno razvijalo. Dapače, brodogradnja je jedna od značajnih gospodarskih grana i bilo bi nesuvislo ograničavati njen napredak kako bi se turizam ubrzano razvijao i prostorno širio, što bi vjerojatno za sobom povuklo negativne reperkusije u vidu prekoračenja kapaciteta nosivosti, ekoloških zagađenja, protivljenja lokalnog stanovništva i slično. Kada bi se sagledale i u obzir uzele sve mogućnosti iznesene kroz ovo poglavlje, kao i SWOT analize pojedinih selektivnih oblika turizma, regeneracija bi odagnala mnoge probleme hrvatskog turizma. No, zbog specifičnosti Hrvatske, njezine relativno male površine i reljefnih i klimatskih specifičnosti te slabe diferencijacije turističkog proizvoda kroz destinacije unutar zemlje, proces revitalizacije trebao bi se pokrenuti na državnoj razini te postupno prenositi na jedinice regionalne i lokalne samouprave, odnosno na turističke zajednice županija i gradova, kao i na ostale nositelje turističke politike. Nadalje, ugostitelji, hotelijeri, turoperatori, putničke agencije i ostali sudionici u turizmu trebali bi se putem udruga (Hrvatska obrtnička komora, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Udruga hrvatskih putničkih agencija, itd.) informirati i svoje poslovanje usmjeriti zajedničkim ciljevima te kreiranju raznolike ponude sukladno mogućnostima (položaju, kapacitetima, resursima i dr.) svake pojedine destinacije u Hrvatskoj.

## **7. Istraživanje problematike radne snage kao jednog od nositelja revitalizacije turističke destinacije**

Iako bi bilo potrebno istražiti mnogobrojne aspekte koji utječu na revitalizaciju turističke destinacije prije početka samog procesa, posljednjih se godina uz hrvatski turizam često spominje problem zapošljavanja. Stoga je za detaljniji istraživački dio odabran upravo problem zapošljavanja u turizmu, odnosno поблиže problemi s kojima se ljudskih resursi, glavni čimbenici razvoja turizma i preduvjet uspješnosti revitalizacije susreću. U literaturi korištenoj u ovom diplomskom radu može se uočiti veliki nedostatak samog spomena radne snage i ljudskih resursa kao bitnih čimbenika ne samo revitalizacije, već i upravljanja razvojem turizma općenito. Zanemaren je potencijalni učinak koji njihov otpor može imati po uspješnost provođenja promjena na svim razinama turističkog planiranja. Na njih izravno utječu odluke nositelja turističkih politika jer su ih oni u direktnom kontaktu sa turistima, primorani provoditi te imaju značajan utjecaj na uspjeh ili neuspjeh provođenja određenih odluka, odredbi, uredbi, promjena, ali i na cjelokupnu revitalizaciju ukoliko se za to pojavi potreba. Osim toga, kvalitetna, obrazovana, osposobljena i odgovarajuće specijalizirana radna snaga nezaobilazna je u pružanju turističkih usluga. Istraživački dio u nastavku rada sastoji se od dva dijela – u prvom je riječ o problemu iseljavanja radne snage, koji na području Republike Hrvatske postaje nažalost sve izraženiji, a u drugom o zadovoljstvu turističkih djelatnika.

### **7.1. Problematika iseljavanja radne snage**

Gorući problem Hrvatske na kojem je nužno poraditi prije ili tijekom procesa revitalizacije nedostatak je dovoljnog broja educiranih turističkih djelatnika za potrebe turizma, koji bi mogli biti cjelogodišnje zaposleni u turizmu. Ukoliko su zaposlenici nedovoljno osposobljeni i nezainteresirani implementirati promjene, besmisleno je provoditi revitalizaciju jer bi rezultat tada mogao biti još i gori od početnog stanja. U nastavku se istražuje problem iseljavanja radne snage, s obzirom da je to jedan od uzroka problema.

### 7.1.1. Metodologija istraživanja

Svi podaci potrebni za ovaj dio istraživačkog rada prikupljeni su putem interneta na stranicama Ministarstva turizma Republike Hrvatske (2016.) iz izvještaja *Turizam u brojkama 2015.*, Državnog zavoda za statistiku (2016.) iz izvještaja *Migracija stanovništva Republike Hrvatske u 2015. - Priopćenje br. 7.1.2.* te stranice TotalJobs (2017.) *What is the average salary for tourism jobs in Germany* sa koje su prikupljeni podaci o plaćama turističkih djelatnika u inozemstvu. Nakon analize, sinteze i komparacije dostupnih pokazatelja prema postavljenim glavnim istraživačkim problemima, u idućem potpoglavlju istaknuti su rezultati.

### 7.1.2. Rezultati istraživanja

Slijedom navedenog, analiza prikupljenih informacija i podataka rezultirala je glavnim zaključcima koji su prikazani u nastavku.

Na portalu Poslovni dnevnik, u članku autorice Fijolić (2010.) Bartoluci ističe: *“U strukturi zaposlenih u hotelima i restoranima najveći udio, 50 posto, imaju srednje obrazovani zaposlenici. Oni čine gotovo pola broja zaposlenih u turizmu i stoga je jako važno posvetiti pažnju njihovom obrazovanju jer je očito da su oni jako često u kontaktu s klijentima i da o njima ovisi kako će turisti percipirati naš turistički proizvod i cjelokupnu ponudu. Također zabrinjava podatak da 11 posto ukupno zaposlenih čini nekvalificirana radna snaga. Upravo je to jedan od najvećih problema hrvatskog turizma, uz radnu snagu pretežno starije dobi i zaposlenu pretežno žensku radnu snagu.“* Problem je prepoznat i od strane Ministarstva turizma te je problematika ljudskih potencijala u hrvatskom turizmu uvrštena i u Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske. Kao glavne prepreke ističu se preopširno teorijsko znanje kroz srednjoškolsko i visokoškolsko obrazovanje uz kroničan nedostatak praktičnog i gospodarskog angažmana učenika i studenata te nepostojanje trening centara koji su ključni za aktivno uključivanje na tržište rada.



Tablica 19: Zaposleni u hrvatskom turizmu s evidencije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje 2015.

	<b>Ukupno 2015.</b>	
	<b>Na određeno</b>	<b>Sezonski</b>
<i>Diplomirani ekonomist hotelijerstva</i>	67	35
<i>Ekonomist turizma i hotelijerstva</i>	183	94
<i>Turistički animator</i>	59	40
<i>Ekonomist za hotelijerstvo</i>	38	17
<i>Hotelijersko turistički službenik</i>	1147	602
<i>Recepcioner</i>	588	425
<i>Pomoćni kuhar</i>	1940	1279
<i>Kuhar</i>	4595	2748
<i>Kuhar, majstor</i>	121	70
<i>Pomoćni konobar</i>	860	431
<i>Konobar</i>	5641	3051
<i>Barmen</i>	103	68
<i>Natkonobar</i>	86	55
<i>Sobarica</i>	1898	1463
<i>Kuhinjski radnik</i>	1392	970
<i>Pralja</i>	161	136
<i>Ostala zanimanja iz turizma i ugostiteljstva</i>	20429	10570
<b>UKUPNO</b>	<b>39908</b>	<b>22054</b>

IZVOR: obrada autorice prema Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2016.) *Turizam u brojkama 2015.* [Online] Dostupno na: <http://www.mint.hr/UserDocsImages/TUB2015HR.pdf> Pristupljeno: veljača 2017.]

Ukoliko se promatra tablica 19, može se vidjeti da je većina zaposlenih u turizmu brzo zamjenjiva – od polovice do 2/3 djelatnika dobiva otkaz ugovora s protekom turističke sezone, dok se jednom dijelu ugovor ne produžuje po isteku. Prema Ministarstvu turizma (2016), u prvih 6 mjeseci 2015. ugovor na neodređeno potpisale su 830 osobe, što je približno 2% zaposlenih na određeno u turizmu s evidencije

Hrvatskog zavoda za zapošljavanje u 2015. Apsurdno je da je to prema Ministarstvu turizma jako dobar rezultat: „Ovo je odličan rezultat koji je rezultat svih mjera koje poduzimamo te ukupne sinergije rada javnog i privatnog sektora“ (internet stranice portala *Poslovni dnevnik*, 2015.). Upravo ovakvi podaci obeshrabruju zaposlene u turizmu da se dodatno educiraju i ulažu u vlastito znanje i vještine. Revitalizacijom je potrebno osvijestiti važnost kontinuiranog rada na poboljšanju sposobnosti ljudskih resursa, ali i poticati tvrtke da više ulažu u cilju postizanja zadovoljstva djelatnika. Iako se na primjeru Bilbaoa mnoštvo ljudi doselilo iz okolnih regija Španjolske ili čak iz južnoameričkih zemalja, Hrvatskoj bi njihov pristup ulaganja u ljudske potencijale mogao koristiti u sprečavanju negativnih posljedica iseljavanja (posao bi ujedno bio sigurniji, bolje plaćen i radnici zadovoljniji, a samim time i usluga pružena turistu bila bi bolja i kvalitetnija). Prema podacima dostupnim na internetskim stranicama Državnog zavoda za statistiku može se vidjeti kako je Hrvatska od prosperitetne zemlje u koju se stanovništvo doseljavalo radi posla, postala zemlja iz koje stanovništvo iseljava u potrazi za poslom (prema Državni zavod za statistiku, 2016.).

*Tablica 20: Vanjska migracija stanovništva Republike Hrvatske*

<b>Godina</b>	<b>Doseljeni iz inozemstva</b>	<b>Odseljeni u inozemstvo</b>	<b>Migracijski saldo</b>
2006.	14987	7692	7286
2007.	14622	9002	5620
2008.	14541	7488	7053
2009.	8468	9940	-1472
2010.	4985	9860	-4875
2011.	8536	12699	-4165
2012.	8959	12877	-3918
2013.	10378	15262	-4884
2014.	10638	20585	-10220
2015.	11706	29651	-17945

IZVOR: Državni zavod za statistiku (2016.) *Migracija stanovništva Republike Hrvatske u 2015.* - Priopćenje br. 7.1.2. [Online] Dostupno na: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/07-01-02\\_01\\_2016.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/07-01-02_01_2016.htm) [Pristupljeno: 27. siječnja 2017.]

Iz tablice 20 vidi se promjena migracijskog salda 2008. kada je započela globalna financijska kriza. Iako se od tada globalna ekonomska situacija stabilizirala, Hrvatska

i dalje bilježi negativne rezultate kada je riječ o iseljavanju stanovnika. Hrvati u inozemstvu nalaze bolje plaćene poslove i bolje uvjete rada.

*Tablica 21: Prosječna mjesečna plaća u turističkim djelatnostima u Njemačkoj za 2016. u kunama (izračunato prema srednjem tečaju HNB-a na dan 27.01.2017.)*

<b>Posao</b>	<b>Prosječna mjesečna plaća</b>
<i>Konobar</i>	<i>12222 kn</i>
<i>Kuhar</i>	<i>16912 kn</i>
<i>Recepcioner</i>	<i>12500 kn</i>
<i>Turistički djelatnik</i>	<i>16912 kn</i>
<i>Spremačica</i>	<i>11358 kn</i>
<b>Prosječna plaća – ukupno</b>	<b>27857 kn</b>

IZVOR: izrada autorice prema internetskom portalu Total Jobs (2017.) *What is the average salary for tourism jobs in Germany?*. [Online] Dostupno na: <https://www.totaljobs.com/salary-checker/average-tourism-salary-frankfurt-germany> [Pristupljeno: siječanj, 2017.]

Djelatnici u turizmu koji su zaposleni u Republici Hrvatskoj često nisu motivirani zbog prirode sezonalnosti hrvatskog turizma te nemaju interesa za cjelogodišnjim obavljanjem posla kao i za dodatnim usavršavanjima ili edukacijom. Veliki doprinos tome daje i niska plaća turističkih djelatnika ako se uspoređuje sa prosječnom hrvatskom plaćom. Podaci o prosječnoj plaći mogu se pronaći na portalu Moja plaća (2016.), a prikazani su u tablici 22.

*Tablica 22: Prosječna mjesečna plaća u turističkim djelatnostima u Republici Hrvatskoj za 2016. u kunama*

<b>Posao</b>	<b>Prosječna mjesečna plaća</b>
<i>Konobar</i>	<i>3852 kn</i>
<i>Kuhar</i>	<i>4589 kn</i>
<i>Recepcioner</i>	<i>4038 kn</i>
<i>Turistički djelatnik</i>	<i>4630 kn</i>
<i>Spremačica</i>	<i>3209 kn</i>
<b>Prosječna hrvatska plaća</b>	<b>5475 kn</b>

Izvor: Moja plaća (2016.) *Pregled prosječnih plaća po kategoriji: Turizam i ugostiteljstvo*. [Online] Dostupno na: <http://www.mojaplaca.hr/placa/turizam-i-ugostiteljstvo> [Pristupljeno: veljača 2017.]

Ukoliko se tablica 21 usporedi sa tablicom 22 jasno je vidljivo da su prosječne plaće turističkih djelatnika u Njemačkoj tri do četiri puta veće nego u Hrvatskoj, a prosječna plaća veća je gotovo pet puta. Kada se tome pridoda činjenica da njemački turizam nije strogo ograničen sezonalnošću poput hrvatskog turizma i da nudi cjelogodišnje zaposlenje spram zaposlenja kroz nekoliko mjeseci u godini, iako je svakako potrebno uzeti u obzir razliku u životnom standardu i troškovima života, može se zaključiti iz kojeg se razloga hrvatska radna snaga odlučuje na iseljavanje. To povlači negativne reperkusije i na hrvatski obrazovni sustav koji je besplatan; državna sredstva usmjeravaju se na školovanje hrvatskih radnika (svih stručnih sprema), a ti isti radnici iseljavaju se kada bi trebali početi puniti državni proračun, dok se koristi od besplatnog školovanja prelijevaju u druge zemlje.

Nakon rješavanja problema zapošljavanja može se govoriti o razvoju selektivnih oblika turizma jer bi stalni zaposlenici tada bili više educirani, spremniji prihvatiti nove ideje i projekte za razliku od sezonskog angažmana koji zahtijeva visoku razinu participacije tijekom ljetnih mjeseci, dok ostatak godine zaposlenici provode pasivno čekajući novu sezonu ili odlazak u destinacije skijališnog turizma kako bi također radili i tijekom zimske sezone. Analizirajući internetske članke vezane uz sezonsko zapošljavanje na portalu Poslovni.hr, većina njih u naslovu ima riječi „netašica“, „nedostatak“, a odnose se direktno na zapošljavanje turističkih radnika tijekom turističke sezone. Uz sve veći rast novoizgrađenih turističkih objekata u konstantnoj potrazi za radnom snagom, iseljavanje stanovništva radi nemogućnosti zaposlenja stvara svojevrsni paradoks. Hrvatsko se stanovništvo iseljava, a bit će potrebno uvoziti radnu snagu kako bi se zadovoljila potražnja za popunjavanjem ponuđenih radnih mjesta. Prema Ivšić i Vračar (2014.) jedna je tvrtka iz Istre zatražila uvoznu radnu snagu, ali je Hrvatski zavod za zapošljavanje odbio taj zahtjev uz objašnjenje da je kod nas velika nezaposlenost. To otvara prostor za mnogo pitanja – zašto domaća radna snaga nije bila dovoljno dobra za obavljanje poslova? Je li problem u tome što turistički djelatnici nisu i turistički školovani već nezaposleni prihvaćaju poslove u turizmu kako bi radili bilo kakav posao? Na koji način se navedeno odražava na kvalitetu pružene usluge? Kakvo je zadovoljstvo turista u cijeloj situaciji? Prema istraživanju TOMAS Ljeto 2014. (Institut za turizam - Čorak et al., 2015.), gosti su vrlo zadovoljni ljubaznošću osoblja, ali se zadovoljstvo smanjuje kada je riječ o dodatnoj ponudi za turiste poput prezentiranja kulturne baštine. Taj podatak govori u

prilog tome da su pojedini turistički djelatnici nedovoljno educirani, informirani ili nezainteresirani uložiti dodatan trud osim onoga koji se od njega očekuje.

## **7.2. Zadovoljstvo turističkih djelatnika**

Jedan od nerijetko zanemarenih problema vezanih uz zapošljavanje u turizmu je zadovoljstvo radnika. S ciljem testiranja hipoteze H<sub>5</sub>: „*Uspješnost revitalizacije počiva na zadovoljstvu turističkih djelatnika koji su jedan od ključnih nositelja njezine provedbe*“ provedeno je istraživanje kojim se utvrđuje zadovoljstvo turističkih djelatnika sezonskim poslovima, kao i problemi s kojima se suočavaju. Podaci su prikupljeni anketiranjem, analizirani i sistematizirani te prikazani grafikonima radi lakše preglednosti rezultata istraživanja.

### *7.2.1. Metodologija istraživanja*

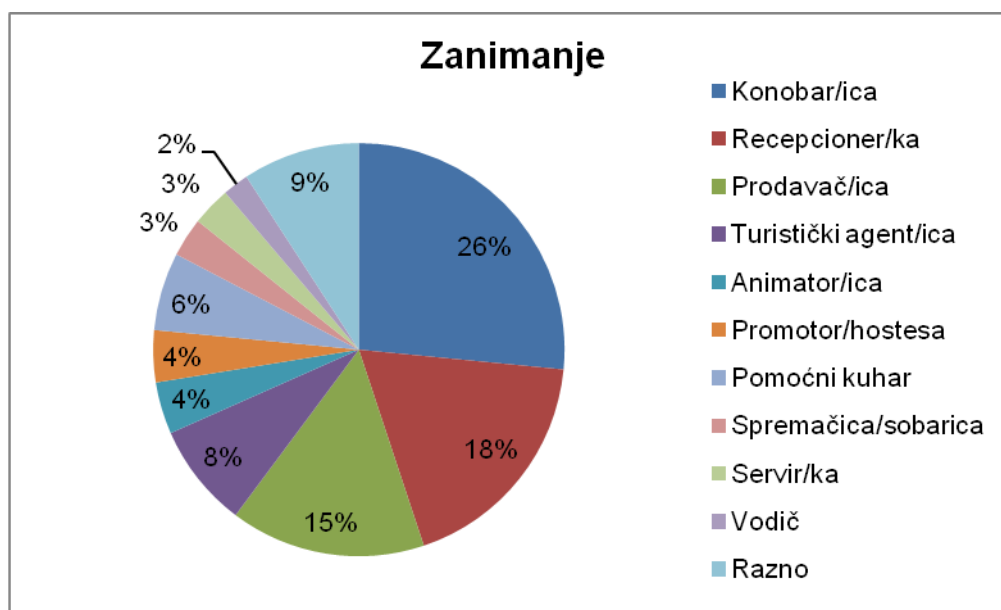
Prikupljanje podataka potrebnih za provedbu ovog dijela istraživanja provedeno je putem *on-line* ankete kreirane korištenjem *Google Form* servisa. U anketiranju su sudjelovali turistički djelatnici koji obavljaju neku vrstu sezonskog posla iz domene turizma, na području Istarske županije. Anketa se provodila od 01. do 28. veljače 2017. godine. Sudjelovalo je 150 osoba. Svi sudionici nasumično su odabrani i svojevrijem su ispunili anketu klikom na link. Anketa se sastojala od 11 pitanja od čega su prvo i posljednje bila opisna pitanja, ispitanici su trebali samostalno upisati odgovore, a ostala su imala mogućnost odabira jednog odgovora između nekoliko ponuđenih. Primarni podaci prikupljeni su dobrovoljnim sudjelovanjem anketiranih osoba klikom na anketu. Dobiveni rezultati automatski su obrađeni i prezentirani od strane servisa, a svi grafikoni izrađeni u ovom diplomskom radu djelo su autorice rada.

### 7.2.2. Rezultati istraživanja

Nakon prikupljanja i analize podataka pristupilo se interpretaciji. Iz navedenog proizlaze sljedeći zaključci:

a) Više od 59% ispitanika obavlja sezonski posao konobara/ice, recepcionera/ke ili prodavača/ice.

Grafikon 6: Sezonsko zanimanje ispitanika (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)

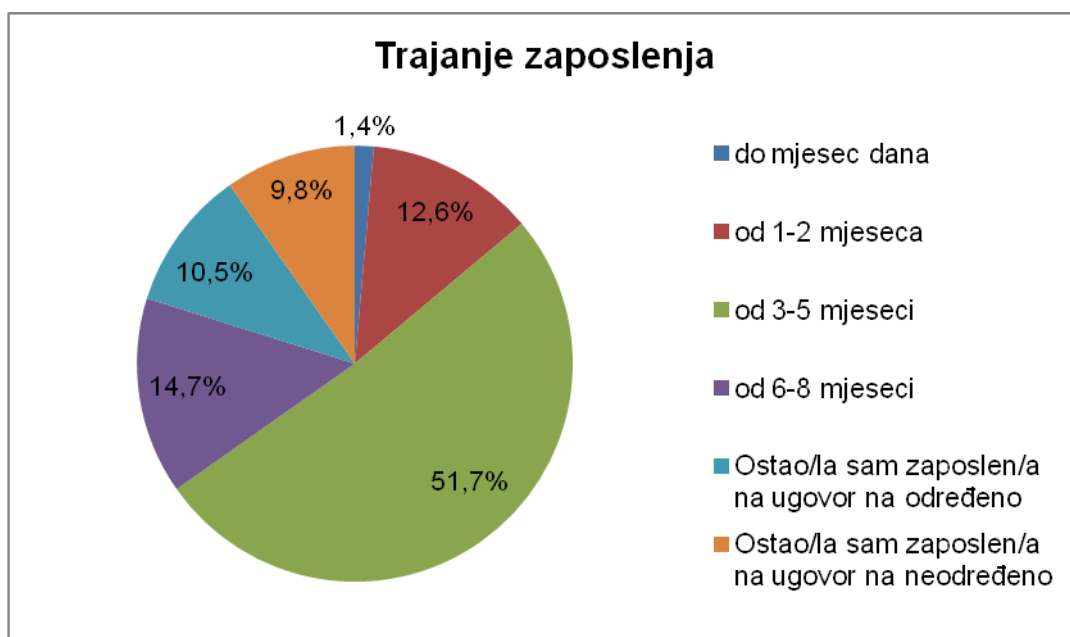


IZVOR: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Rezultati prikazuju da se glavnina sezonskih poslova redovito vezuje uz zanimanja konobara/ice (26%), trgovinu (18%) i rad na recepciji hotela, kampa ili hostela (15%). Radnici na info pultovima ili centralama turističkih agencija su na četvrtom mjestu sa 8%, turistički animatori (dječji, sportski i sl.) na petom sa 6%, a promotori i hostese na šestom sa 4%. Posao spremačice/sobarice i servira/servirke obavljalo je 3% ispitanika, a turističkog vodiča 2%. Pod razno ubrajaju se zanimanja poput radnika u zabavnom parku, mjenjačnici, zračnoj luci, call centrima turoperatora i administrativni poslovi, a njih je obavljalo ukupno 9% ispitanika.

b) Više od polovice radnika (65%) nije uspjelo ostvariti niti polugodišnje zaposlenje.

Grafikon 7: Trajanje zaposlenja sezonskih radnika  
(udio u ukupnom broju ispitanika, u %)

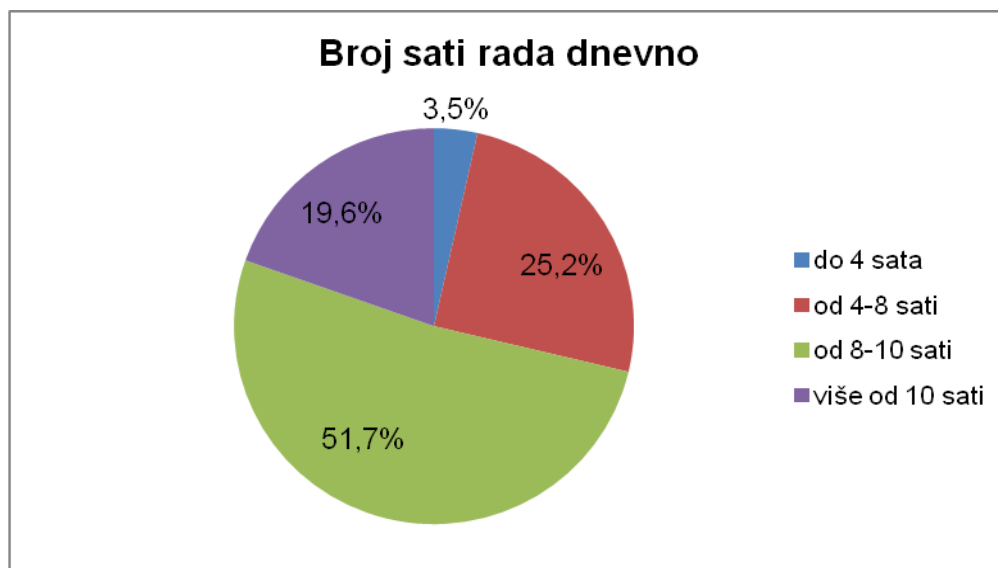


IZVOR: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Više od polovice sezonskih radnika (51,7%) uspjeli su ostvariti primanja tek 3-5 mjeseci turističke sezone. Samo 14,7% radilo je od 6-8 mjeseci, a 12,6% 1-2 mjeseca. 1,4% radnika nije radilo niti punih mjesec dana, ali je zato ugovor na određeno dobilo 10,5% radnika, dok je na neodređeno ostalo raditi 9,8% radnika.

c) *Dva od tri radnika radili su više od osam sati dnevno.*

*Grafikon 8: Broj sati rada sezonskih radnika tijekom dana  
(udio u ukupnom broju ispitanika, u %)*

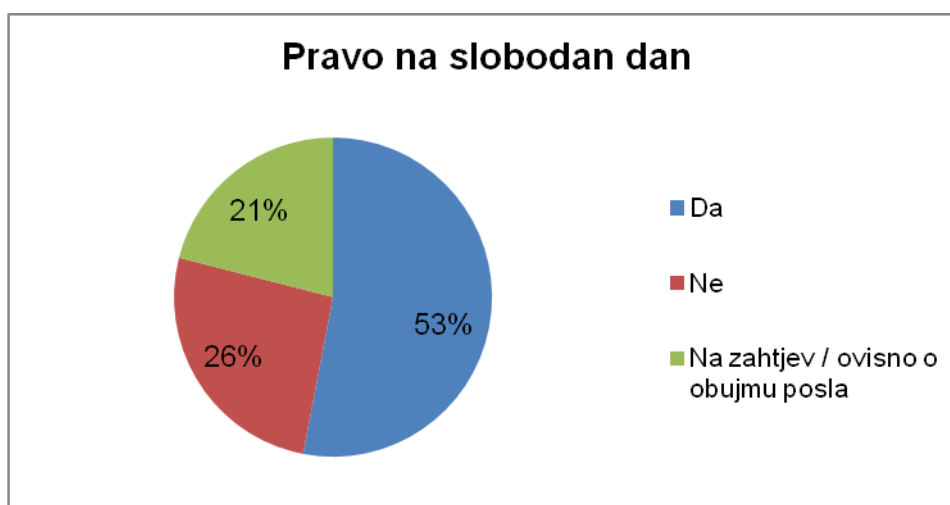


IZVOR: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Manje od 4 sata dnevno radilo je 3,5% zaposlenika, od 4-8 sati njih 25,2%, od 8-10 sati čak njih 51,7%. Više od 10 sati rada dnevno provodilo je 19,6% zaposlenika.

d) *Samo je polovica radnika imala slobodan dan bez da to moraju tražiti.*

*Grafikon 9: Pravo na slobodan dan sezonskih radnika u turizmu  
(udio u ukupnom broju ispitanika, u %)*



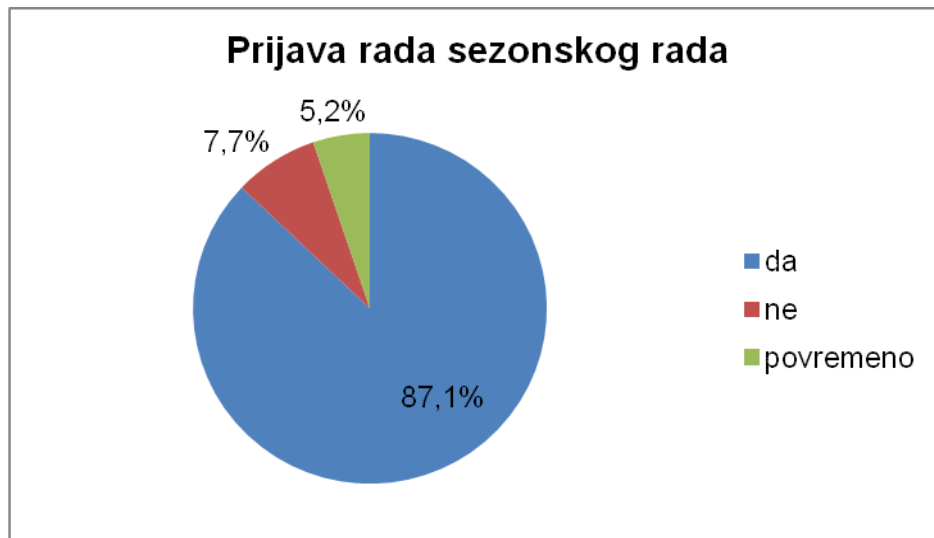
IZVOR: izrada autorice prema provedenom istraživanju



53% radnika imalo je slobodan dan, 26% radnika nije imalo pravo na slobodan dan, a 21% radnika slobodan dan moralo je tražiti ili čekati da se smanji obujam posla kako bi ostvarili to pravo.

e) Većina radnika (87%) bila je prijavljena na neku vrstu ugovora o radu.

Grafikon 10: Prijava sezonskog rada (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)

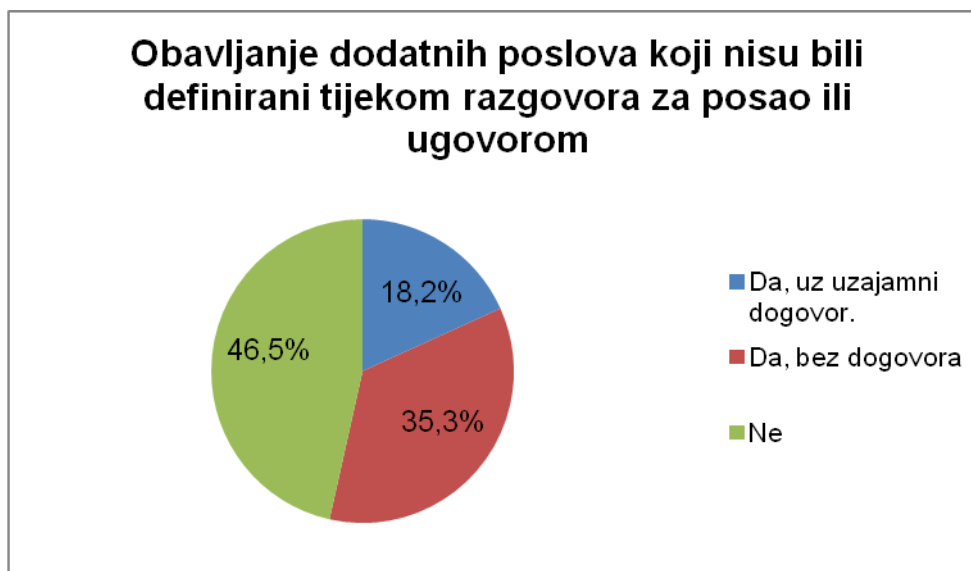


IZVOR: izrada autorice prema provedenom istraživanju

87,1% radnika bili su prijavljeni nekom vrstom ugovora tijekom sezonskog zaposlenja (studentski ugovor, ugovor o djelu, ugovor o radu), dok njih 7,7% nije bilo prijavljeno. 5,2% bilo je prijavljeno tek povremeno.

f) Više od polovice radnika (53%) obavljalo je posao koji nije bio opisan prilikom razgovora za posao.

Grafikon 11: Poštivanje dogovora i ugovora o radu tijekom sezonskog zapošljavanja od strane poslodavca (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)

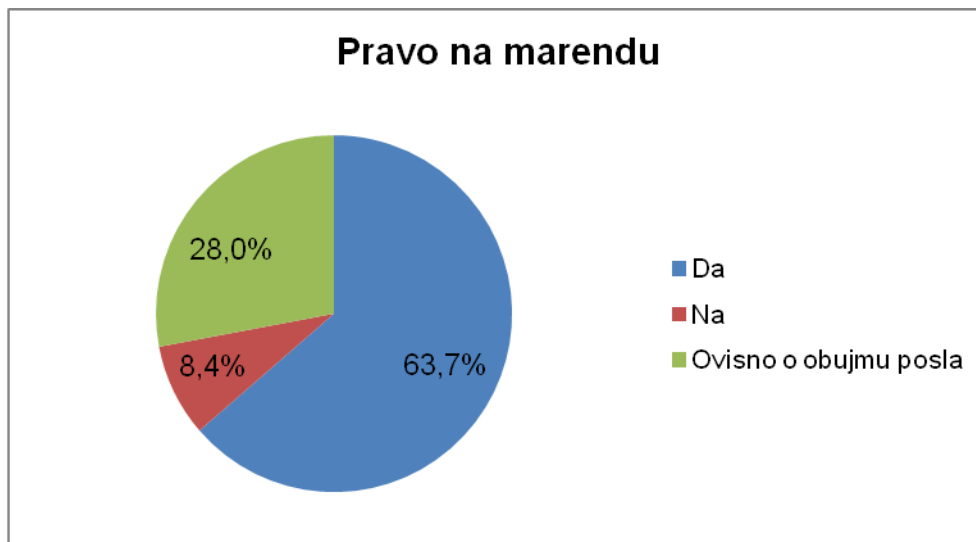


IZVOR: izrada autorice prema provedenom istraživanju

46,5% radnika nije bilo primorano obavljati nikakve dodatne poslove osim onih koji su dogovoreni i ugovoreni, dok je 35,3% moralo upravo to raditi bez pogovora, a 18,2% moglo se dogovoriti sa poslodavcem u vezi dodatnih poslova.

g) Svaki treći radnik ostvario bi pravo na marendu ukoliko bi obujam posla to dozvoljavao.

Grafikon 12: Pravo na marendu (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)

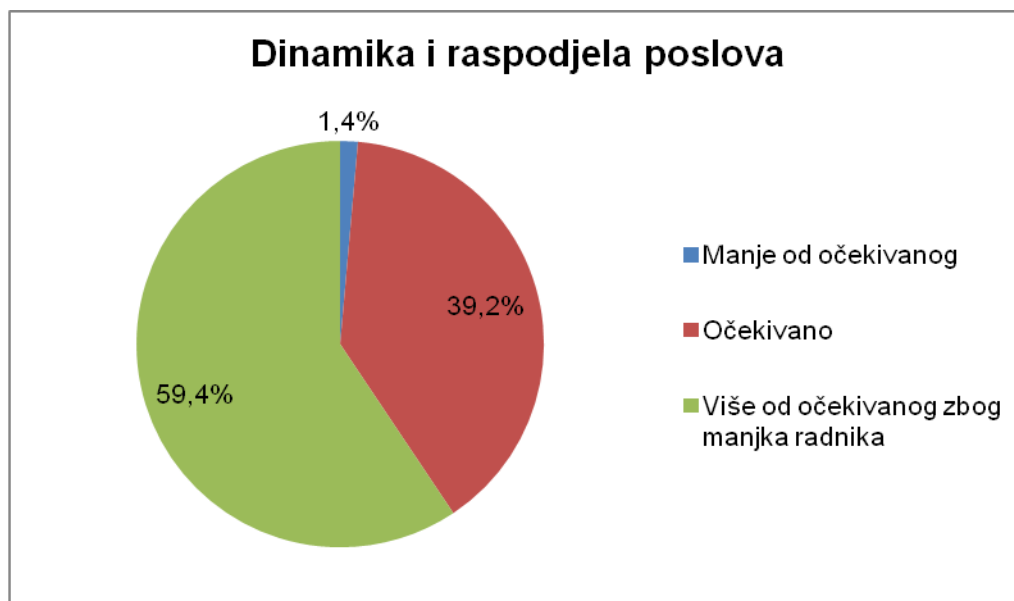


IZVOR: izrada autorice prema provedenom istraživanju

63,7% radnika svaki bi radni dan imalo pravo na marendu, 28% samo ukoliko bi posao to dozvolio, a 8,4% nije imalo pravo na marendu.

h) Samo je jedan od tri radnika radio koliko je i očekivao ili manje.

Grafikon 13: Dinamika i raspodjela poslova (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)

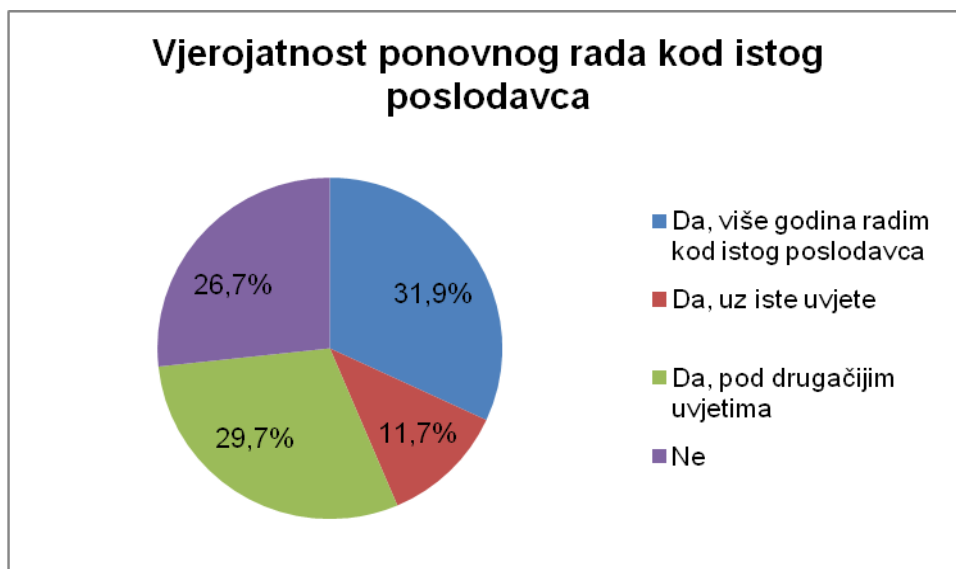


IZVOR: izrada autorice prema provedenom istraživanju

59,4% radnika radilo je više od očekivanog zbog manjka radne snage, 39,2% radilo je koliko je i očekivalo da će raditi, a tek 1,4% radilo je manje od očekivanog.

i) Svaki četvrti radnik više se ne bi vratio starom poslodavcu.

Grafikon 14: Vjerojatnost ponovnog rada kod istog poslodavca  
(udio u ukupnom broju ispitanika, u %)

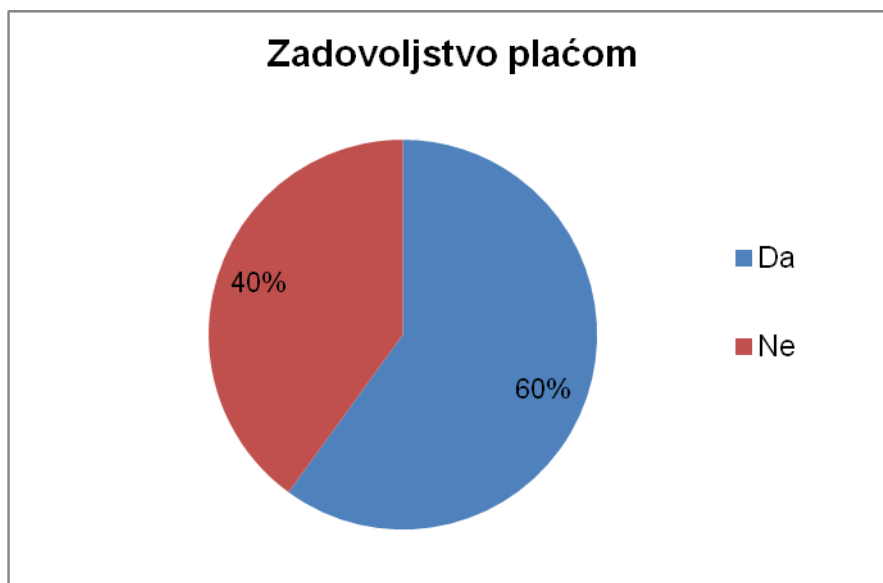


IZVOR: izrada autorice prema provedenom istraživanju

31,9% radnika više godina radi kod istog poslodavca, dok njih 26,7% ne želi više raditi za istog poslodavca kao prethodnu sezonu. Njih 29,7% vratilo bi se raditi za istog poslodavca i sljedeću sezonu, ali pod drugačijim uvjetima, dok njih 11,7% ne bi mijenjalo uvjete i vratili bi se istom poslodavcu ako bi im se za to ukazala prilika.

j) *Svaki drugi radnik nije bio zadovoljan plaćom.*

Grafikon 15: Zadovoljstvo plaćom (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)

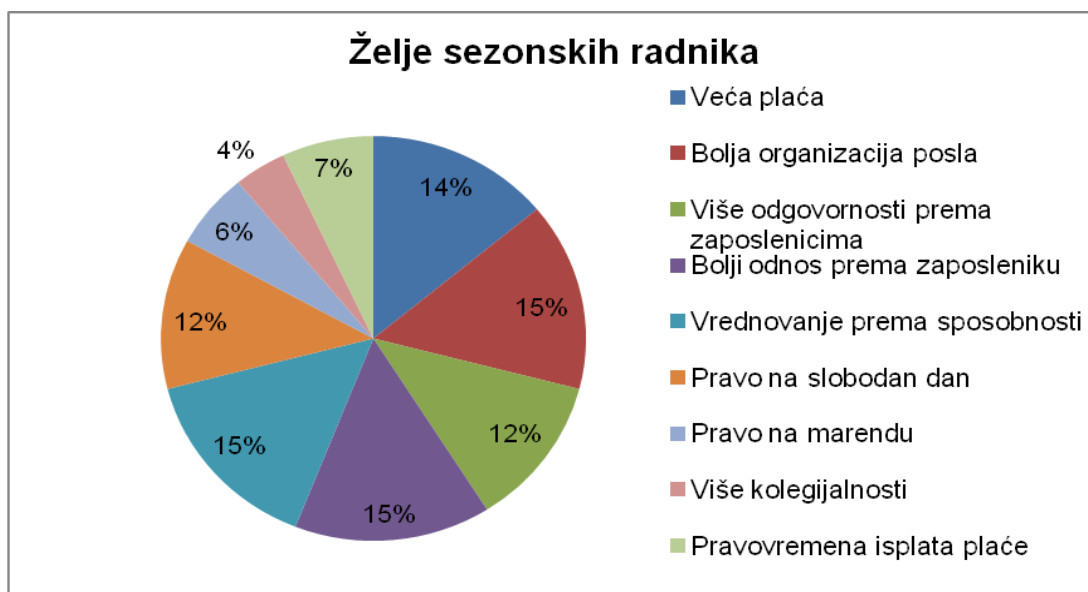


IZVOR: izrada autorice prema provedenom istraživanju

60% radnika bilo je zadovoljno sezonskom plaćom, a njih 40% nije.

k) *Radnicima najviše smeta nepoštivanje ugovora, zakona i pravilnika te nedostatak slobodnih dana i loša organizacija posla.*

Grafikon 16: Želje sezonskih radnika za budući rad (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)



IZVOR: izrada autorice prema provedenom istraživanju

15% radnika želi bolju raspodjelu poslova, jedako toliko bolji odnos prema zaposleniku (plaćanje prekovremenih sati, poštivanje potpisanih ugovora) i vrednovanje rada prema sposobnosti umjesto prema simpatijama. Veću plaću želi njih 14%, a više odgovornosti prema zaposlenicima (isplata cijele plaće na račun, plaćanje rada praznikom, noćnih sati) njih 12%. Jednak udio ispitanika odgovorio je da želi slobodan dan. Pravo na marendu priželjkuje njih 6%, a pravovremenu isplatu plaće 7%. Više kolegijalnosti u odnosu poslodavac (šef) – radnik željelo bi 4% sezonskih zaposlenika.

### **7.3. Osvrt na rezultate istraživanja**

Istraživanje je potvrdilo značaj i ulogu ljudskih resursa u upravljanju razvojem turizma, a ujedno i u procesu revitalizacije. Također, bitno je istaknuti brojne probleme s kojima se suočava radna snaga u turizmu, a što može značajno utjecati na proces revitalizacije s obzirom da su ljudski potencijali nositelji promjena i prilagodbe na nove trendove. Neopravdano zanemarivanje zadovoljstva radnika u turizmu može višestruko štetno utjecati na cjelokupni proces upravljanja razvojem.

Ukoliko se promotre glavni izvori nezadovoljstva sezonskih radnika, sukladno provedenom istraživanju za potrebe ovog rada, prva tri mjesta zauzimaju problemi za koje je zaslužan direktno poslodavac – nemogućnost kvalitetnog organiziranja posla, loš odnos prema zaposleniku i nedovoljno vrednovanje sposobnosti zaposlenika. Visina plaće je tek na 4. mjestu. To potvrđuje hipotezu  $H_5$  jer ukoliko radnici nisu zadovoljni poslom, neće htjeti obavljati radne zadatke na način na koji se to od njih traži (zbog nerazumijevanja promjene, otpora promjeni ili slično) i revitalizacija će biti direktno ugrožena. Iz dosad navedenog, može se zaključiti da je za revitalizaciju potrebno krenuti od najviše razine – državne i to na način da se poslodavci rasterete silnih fiskalnih nameta kako bi mogli kvalitetnije pristupiti zaposleniku, zaposliti više radnika kako bi raspodjela posla bila učinkovitija i pravednija, ponuditi mogućnost napredovanja, težiti cjelogodišnjem radu, a ne samo sezonskom radi izbjegavanja plaćanja dodatnih troškova. Nakon toga zasigurno je bitno stvoriti odgovarajući okvir za pravedno poslovanje na regionalnoj i lokalnoj razini, uzimajući u obzir da je zadovoljstvo djelatnika koji pružaju usluge u turizmu jednako bitno i vrijedno kao i zadovoljstvo samih turista. Pri tome je nezaobilazno rješavanje pitanja koja se javljaju

kao problem u sezonskom zapošljavanju kao što su rad iznad uobičajenih normativa, nepoštivanja temeljnih prava zaposlenika, ugovorni odnosi na određeno vrijeme i sl.

## 8. ZAKLJUČAK

Hipoteze postavljene na početku diplomskog rada potvrđene su u teorijskom dijelu, ali i prikazanim istraživanjem. Potreba kontinuirane provedbe revitalizacije istaknuta je nekoliko puta s obzirom na važnost navedenog, a u tome ključnu ulogu ima kvalitetno upravljanje, odnosno prilagođeno i ažurno praćenje upravljanja razvojem turizma turističkih destinacija. Orijentacija prema selektivnim oblicima turizma prepoznaje se kao mogućnost kako bi turisti mogli zadovoljiti svoje promjenjive potrebe.

U literaturi korištenoj pri pisanju ovog diplomskog rada nedovoljno je naglašena važnost održavanja atraktivnosti turističke destinacije kroz priliku koju otvara revitalizacija. Iako se olako shvaća kao jednokratni proces, revitalizacija mora biti učinkovita i neprekidna. Vjerojatno neće biti potrebe da se stalno provodi jednakim intenzitetom, ali nipošto se ne smije zanemariti jednom kada se postignu željeni ciljevi. Naime, i tada je potrebno evaluirati ostvarene rezultate te ih nastojati održati kroz buduće promjene.

Putem SWOT analiza pojedinih selektivnih oblika turizma u radu je potvrđeno da je Hrvatska zemlja velikog turističkog potencijala. Unatoč bogatstvu resursa Hrvatska ne iskorištava dovoljno vlastite mogućnosti kako bi se istaknula u „moru“ destinacija koje nude istovrsne turističke proizvode te je pretežno posjećuju turisti jednakih interesa i aspiracija, dok ostali turisti sa nešto drugačijim potrebama još uvijek ne prevladavaju. Suvremeni turisti sve više traže odmak od mase, odmor koji ih ispunjava, na kojem upotunjuju svoje vlastito znanje i vlastite spoznaje o drugim kulturama, zajednicama i o sebi samima. Promjene aspiracija turista, ali i brojni drugi izazovi, prirodne nepogode, tržišni trendovi, aktualni problemi sigurnosti turističke destinacije oblikuju način na koji će turistička destinacija funkcionirati i razvijati se u budućnosti. Može se zaključiti da je to zapravo posao bez završetka, neovisno o tome koliko je turizam razvijen i na kojoj razini konkurentnosti se pojedina zemlja nalazi. Uvijek treba pratiti nove trendove, potrebe putnika i turista, raditi na proširenju i diversifikaciji turističke ponude, razvijanju selektivnih vrsta turizma, u cilju zadovoljenja gosta, putnika, izletnika, turista. Tome se posebno moraju prilagoditi zemlje poput Hrvatske, u kojoj je udio turizma u BDP-u visok i koja bi bez turizma doživjela značajne gospodarske probleme. Sukladno navedenom, revitalizacija



turističke destinacije je proces koji treba kontinuirano provoditi osluškivanjem potreba turista i prateći promjene na turističkom tržištu. Iako su sunce i more najvažniji hrvatski turistički proizvod, to ne znači da su ostali turistički proizvodi manje bitni ili turistički manje atraktivni. Geografski položaj i ugodna klima, koji su idealni za razvoj turizma, nisu svojstveni isključivo Hrvatskoj. Na Mediteranu gotovo svaka zemlja velike napore ulaže u ostvarivanje što boljih turističkih rezultata pa je konkurencija oštra i nepokolebljiva. Stoga se Hrvatska kao turistička destinacija mora razvijati i unapređivati, kako bi opstala.

U stabilnim uvjetima, najčešće je presudan faktor odluke o odabiru destinacije cijena, a u posljednje vrijeme javlja se i spomenuto pitanje sigurnosti. Hrvatska je kao zemlja sigurna po pitanju terorističkih napada, migracijskih kriza i izvora epidemija, no to ne znači da se trenutna situacija treba uzeti takva kakva jest već treba omogućiti da se navedeno održi na postojećoj razini.

Još jedan kontinuirani problem hrvatskog turizma je sezonalnost, prenapučenost turističkih mjesta u ljetnim mjesecima koja dovodi do nezadovoljstva inozemnih gostiju i lošije slike Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu. Iz tog su razloga prijeko potrebna dodatna ulaganja u revitalizaciju Hrvatske kao turističke destinacije kako bi se privlačilo turiste i izvan glavne turističke sezone te u upotrebu stavila turistička infrastruktura koja veći dio godine miruje. U radu je detaljno prikazano o kojim se mogućnostima razvoja radi i potvrđeno da su potencijali vidljivi u različitim oblicima. S obzirom da se može primijetiti trend stagnacije ponude u dužem vremenskom razdoblju, potrebno je učiniti veće napore prema poboljšanju konkurentne prednosti. Upravo revitalizacijom se pri tome treba postići da turistička sezona ne završava već da traje tijekom cijele godine te da se otprati zadovoljan gost i ostvari što veći profit. Proces revitalizacije turizma trebao bi također sadržavati revalorizaciju postojeće atrakcijske osnove te obnovu smještajnih objekata koji su dugotrajno u turističkoj funkciji, ali po zastarjelim standardima i pravilima kategorizacije.

Na primjeru Bilbaa jasno je vidljivo da je moguće ponovno potaknuti gospodarstvo, spriječiti iseljavanje, smanjiti nezaposlenost ukoliko se revitalizacija pomno planira i oprezno provodi. Također, primjer otvara pogled na mogućnosti koje se nude nakon gašenja jedne gospodarske grane na način da navedeno ne mora

završiti loše za gospodarstvo, u ovom slučaju grada, već kao izvrsna prilika za pregrupiranje resursa, usmjeravanje u ponovno oživljavanje i poticanje gospodarskog rasta i razvoja, na kraju i cijele regije.

Kako je u radu spomenuto, o značaju turističkih djelatnika ne govori se dovoljno u literaturi vezanoj za revitalizaciju destinacije, što nije opravdano s obzirom da su upravo oni uključeni u provedbu revitalizacije „na terenu“ i imaju informacije o tome kako turisti prihvaćaju promjene. U radu je dokazana potreba praćenja zadovoljstva turističkih djelatnika, koji se suočavaju sa brojnim problemima u poslovanju u turizmu te time utječu na pružanje usluga i proces revitalizacije. Svakako bi se u budućim stručnim i znanstvenim radovima trebalo više pažnje posvetiti problematici istraženoj u ovom diplomskom radu kako bi mogućnosti za uspješnost revitalizacije bile što veće.

Značajan problem u procesu revitalizacije može također predstavljati suradnja između nositelja turističkih politika i usklađivanje interesa, potreba različitih dionika u turizmu. Turizam se mora razvijati na svim razinama, usklađeno, za što je neophodno ostvariti koordinirano djelovanje lokalnih, regionalnih, nacionalnih i međunarodnih institucija. Ukoliko dolazi do konflikata na različitim razinama planiranja i upravljanja razvojem, može doći i do negativnih efekata te umjesto revitalizacije mogu se dogoditi zaostajanja i propadanja turističke destinacije. Participativan pristup u kreiranju razvojnih smjernica pri tome se nameće kao nužnost. Od nedvojbene važnosti je zadovoljstvo lokalnog stanovništva koje je u najizravnijem i najrealnijem kontaktu sa turistima, neovisno o kojoj se vrsti selektivnog turizma radi. Oni mogu, kroz građanske akcije, udruge i projekte, ukoliko postoji dovoljan interes, pokrenuti revitalizaciju turističke destinacije na način koji njima odgovara i na način koji će rezultirati većom otvorenošću, gostoljubivošću prema turistima i vrlo vjerojatno većim uspjehom. Rezultat takvog procesa bit će i zadovoljniji gosti, koji će promovirati Hrvatsku kao destinaciju te na taj način motivirati članove obitelji, kolege i prijatelje da također putuju u Hrvatsku.

## Literatura

### Knjige

1. BARTOLUCI, M. (2013.) *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga.
2. BEVANDA, V. i GRŽINIĆ, J. (2014.) *Suvremeni trendovi u turizmu*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“.
3. ČORAK, S. (2011.) *Izazovi upravljanja turizmom*. Zagreb: Institut za turizam.
4. ČORAK, S. i MIKAČIĆ, V. (ur.) (2006.) *Hrvatski turizam: plavo, bijelo, zeleno*. Zagreb: Institut za turizam.
5. DULČIĆ, A. i PETRIĆ, L. (2001.) *Upravljanje razvojem turizma*. Zagreb: Mate.
6. GRŽINIĆ, J. (2014.) *Međunarodni turizam*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“.
7. JELINČIĆ, D. A. (2008.) *Abeceda kulturnog turizma*. Zagreb: Meandarmedia.
8. JELINČIĆ, D. A. (2010.) *Kultura, turizam, interkulturalizam*. Zagreb: Meandarmedia.
9. KREITNER, R. (1989.) *Management*. Fourth edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
10. KREŠIĆ, D. i MILIČEVIĆ, K. (2010.) *Priručnik: Kako osnovati i upravljati hostelom*. Zagreb: Hrvatski ferijalni i hostelski savez.
11. KRIŽMAN-PAVLOVIĆ, D. (2008.) *Marketing turističke destinacije*. Zagreb: Mikrorad d.o.o.
12. MAGAŠ, D. (1997.) *Turistička destinacija*, Rijeka, Tipograf,
13. PETRIĆ, L. (2006.) *Izazovi razvoja ruralnog turizma*. Split: Ekonomski fakultet.
14. POPESKU, J. (2011.) *Menadžment turističke destinacije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
15. PORTER, M. E. (1990.) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
16. RICHARDS, G. (1996.) *Cultural Tourism in Europe*. Wallingford: CABI.

17. SELLARS, A. (1998.) *The influence of dance music on the UK youth tourism market*. Hatfield (United Kingdom): University of Hertfordshire, Business School.
18. VUKONIĆ, B. i ČAVLEK, N. (ur.) (2001.) *Rječnik turizma*. Zagreb: Masmedia.
19. VUKONIĆ, B. i KEČA, K. (2001.) *Turizam i razvoj – pojam, načela, postupci*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb i Mikrorad.
20. ZEČEVIĆ, B. (2012.) *Koncepti konkurentnosti turističkih destinacija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
21. ZELENKA, R. (2000.) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

#### **Poglavlja u knjizi**

22. BEJAKOVIĆ, P. (2004.) Konkurentnost radne snage u Hrvatskoj: stanje i problemi. U: BEJAKOVIĆ, P. i J. LOWTHER (ur.). *Konkurentnost hrvatske radne snage*. Zagreb: Institut za javne financije.
23. OPPERMANN, M. (1993.) Tourism Space in Developing Countries. *Annals of Tourism Research*. Vol. 20, Issue 3. , Amsterdam: Elsevier
24. RICHARDS, G. (1999.) European Cultural Tourism: Patterns and Prospects. U: DODD, D. i A.-M. VAN HEMEL, (ur.). *Planning European Cultural Tourism*. Amsterdam: Boekman Foundation.
25. VITASOVIĆ, A. (2014.) Konkurentsko pozicioniranje turističke ponude Republike Hrvatske. U: BEVANDA, V. i J. GRŽINIĆ (2014.) *Suvremeni trendovi u turizmu*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“.
26. WALL, G. (2000.) Planning. U: JAFARI, J. (ur.) *Encyclopedia of tourism*. London, New York: Routledge.

## Članci u časopisima

27. GRAČAN, D. i RUDANČIĆ-LUGARIĆ, A. (2013.) Konkurentnost turističke destinacije – studija slučaja (case study) Riječki karneval. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*. [Online] 26 (1), str. 271-282. Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=159521](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=159521) [Pristupljeno: veljača 2017.]
28. KRAJNOVIĆ, A., BABIĆ, R. i BOSNA, J. (2013.) Medicinski turizam – neki marketinški i etički aspekti. *Oeconomica Jadretina*. [Online] 3 (1), str. 16-30. Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=160081](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=160081) [Pristupljeno: veljača 2017.]
29. KUNST, I. (2009.) Ocjena konkurentnosti turističke destinacije: specifičnosti i ograničenja = Tourist destination competitiveness assessment: approach and limitations. *Acta turistica*. [Online] 21 (2), str. 129-159. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/76238> [Pristupljeno: veljača 2017.]
30. MILOŠEVIĆ, S. (2011.) Tendencije u urbanom turizmu. *TIMS Acta*. [Online] 5 (2/4), str. 61-69. Dostupno na: [http://www.tims.edu.rs/wp-content/uploads/2012/05/No.3\\_Milosevic\\_TENDENCIJE\\_U\\_URBANOM\\_TURI\\_ZMU.pdf](http://www.tims.edu.rs/wp-content/uploads/2012/05/No.3_Milosevic_TENDENCIJE_U_URBANOM_TURI_ZMU.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]
31. PANČIĆ KOMBOL, T. (2006.) Kulturno naslijeđe i turizam. *Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin*. [Online] (16-17), str. 211-226. Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=13290](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=13290) [Pristupljeno: veljača 2017.]
32. PAVLIĆ, I., PORTOLAN, A. i BUTORAC, M. (2013.) Urban Tourism Towards Sustainable Development. *International journal of multidisciplinary in business and science*, [Online] 1 (1), str. 72-79. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/132527?lang=en> [Pristupljeno: veljača 2017.]
33. PLETIKOSA, D. (2015.) Prijedlog modela mjerenja konkurentnosti turizma i hotelijerstva Hrvatske. *Ekonomski pregled*. [Online] 66 (6), str. 579-608. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/150391> [Pristupljeno: veljača 2017.]

34. RAZOVIĆ, M. (2009.) Obilježja ponude kulturnog turizma dalmatinskih županija. *Acta Turistica Nova*. [Online] 3 (1), str. 137-162. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/43447> [Pristupljeno: veljača 2017.]
35. RUŽIĆ, P. (2012.) Analiza posebnosti i percepcije ruralnog turizma Istre. *Ekonomska misao i praksa*. [Online] (1), str. 217.-238. Dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/124652](http://hrcak.srce.hr/file/124652) [Pristupljeno: veljača 2017.]
36. VOJNOVIĆ, N. (2012.) Stagnacija turističke destinacije: primjer Pule. *Hrvatski geografski glasnik*. [Online] 74 (2), str. 113-128. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/99631> [Pristupljeno: veljača 2017.]

#### **Članak u zborniku radova s konferencije**

37. VUKONIĆ, B. (1998.) *Teorija i praksa turističke destinacije*. Na 14. *Bienalni međunarodni kongres „Hotelska kuća 1998: Hotel u turističkoj destinaciji“*. Opatija, 5.-6.10.1998. Opatija: Hotelijerski fakultet. Str. 365-371.

#### **Diplomski, završni, seminarski radovi i doktorska disertacija**

38. CICERAN, G. (2009.) *Urbani turizam*. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“ Pula.
39. CRAGGS, R. (2008.) *Tourism and urban regeneration: an analysis of visitor perception, behaviour and experience at the Quays in Salford*. Doktorska disertacija. Salford: University of Salford. Dostupno na: doi: 10.21427/D7232M [Pristupljeno: veljača 2017.]
40. ĆERIMOVIĆ, A. i ZEČEVIĆ, T. (2015.) *Party turizam*. Seminarski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“.
41. DRANDIĆ, K. (2010.) *Kulturni turizam kao oblik selektivnog turizma*. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“ Pula.
42. JOKANOVIĆ, A. (2012.) *Turistička geografija svijeta – Ibiza*. Seminarski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“ Pula.

43. KOSTELAC, D. (2006.) *Urbani razvoj grada Pule s naglaskom na urbani turizam*. Diplomski rad. Pula: Sveučilište u Rijeci, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Pula.
44. MARINIĆ, I. (2014.) *Utjecaj party turizma na lokalno stanovništvo: Primjer Zrća u Novalji*. Diplomski rad. Split: Sveučilište u Splitu.
45. MATIJAŠEVIĆ, K. (2011.) *Mogućnost primjene koncepta integralnog upravljanja kvalitetom u obalnim turističkim destinacijama na primjeru grada Makarske*. Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet.
46. MUSLIU, T. (2015.) *Lječilišni aspekt zdravstvenog turizma u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu.
47. NOVAK, M. (2013.) *Planiranje u turizmu*. Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“.
48. PAVLIĆ, D. i NIKOLIĆ, D. (2013.) *Urbani turizam*. Pristupni rad. Osijek: Ekonomski fakultet.
49. PICHLER I. (2015.) *Fair Trade turizam*. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“.
50. PUŽAR, S. (2014.) *Održivi urbani turizam*. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“.
51. UDOVIČIĆ, E. (2012.) *Upravljanje održivim turizmom*. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“.

#### **Internet izvori**

52. AFRIĆ RAKITOVAC, K. (2011.) *Smjernice razvoja kulturnog turizma ruralnog prostora Istre*. [Online] Dostupno na: <http://revitas.org/hr/revitalizacija/smjernice-razvoja-kulturnog-turizma/> [Pristupljeno: ožujak, 2018]
53. BILBAO NET - BILBOKO UDALA AYUNTAMIENTO DE BILBAO (2015.) *Bilbao, récord de turistas en 2015*. [Online] Dostupno na: <http://www.bilbao.net/cs/BlobServer?blobtable=MungoBlobs&blobcol=urldata&>

- [blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobwhere=1274095805388&blobnocache=true&blobkey=id](#) [Pristupljeno: veljača 2017.]
54. BILBAO STATISTICS (2016.) *Inbound tourism*. [Online] Dostupno na: <http://www.bilbaoturismo.net/BilbaoTurismo/en/datos-y-estadisticas?tipologia=1361356865886,1361356865814> [Pristupljeno: veljača 2017.]
55. CLAVE, S. A., WILSON J. i RUSSO, P. A. (2014.) Evolution and transformation in tourism destinations: Revitalisation through innovation? *Research conference on Socio-spatial Analysis and Tourism studies* [Online] Dostupno na: [http://www.pct-turisme.cat/intranet/sites/default/files/2CFP\\_RSA\\_2014\\_Tourism\\_Regional\\_Development.pdf](http://www.pct-turisme.cat/intranet/sites/default/files/2CFP_RSA_2014_Tourism_Regional_Development.pdf) [Pristupljeno: ožujak, 2018]
56. DOWNHILL BUZET (2016.) *O utrci*. [Online] Dostupno na: <http://www.downhillbuzet.net/downhill-2/o-nama/> [Pristupljeno: veljača 2017.]
57. DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU (2016.) *Migracija stanovništva Republike Hrvatske u 2015. - Priopćenje br. 7.1.2.* [Online] Dostupno na: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/07-01-02\\_01\\_2016.htm](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/07-01-02_01_2016.htm) [Pristupljeno: 27. siječnja 2017.]
58. EFFECT PORTAL - KR PAN, M. (2012.) *Što je zapravo elitni turizam*. [Online] Dostupno na: [http://www.effect.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1579:to-je-zapravo-elitni-turizam&catid=49:turizam&Itemid=105](http://www.effect.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=1579:to-je-zapravo-elitni-turizam&catid=49:turizam&Itemid=105) [Pristupljeno: veljača 2017.]
59. EKONOMSKI PORTAL - HORVATIN, T. (2013.) *Kulturni turizam - razvoj turističke ponude*. [Online] Dostupno na: <http://ekonomskiportal.com/kulturni-turizam/> [Pristupljeno: veljača 2017.]
60. EUROPEAN COMMISSION - ENTERPRISE DIRECTORATE - GENERAL TOURISM UNIT (2000.) *Towards quality urban tourism*. [Online] Dostupno na: [http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item\\_id=915&lang=en](http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=915&lang=en) [Pristupljeno: veljača 2017.]



61. EUROPSKA UNIJA (2017.) *Teme Europske unije - Kultura u Europskoj uniji*. [Online] Dostupno na: [https://europa.eu/european-union/topics/culture\\_hr](https://europa.eu/european-union/topics/culture_hr) [Pristupljeno: veljača 2017.]
62. FESTICKET (2015.) *Press release - festivals*. [Online] Dostupno na: <http://www.festicket.com/media/press/releases> [Pristupljeno: veljača 2017.]
63. GEORGINA CAMPBELL GUIDES - IRELAND'S GUIDE (2017.) *Tourist Attractions – Rainy Day*. [Online] Dostupno na: <http://www.ireland-guide.com/tourist-attractions/rainy-day.html> [Pristupljeno: veljača 2017.]
64. GLAS ISTRE (2016.), Softić, N., *Pravila za Outlook – mještani na kupanje do 19h*. [Online] Dostupno na: <http://www.glasistre.hr/multimedija/foto/pravila-za-outlook-mjestani-na-kupanje-do-19-sati-358495> [Pristupljeno: veljača 2017.]
65. GRAD SLUNJ (2014.), Obajadin, I., *Ruralni turizam* [Online] Dostupno na: [http://www.slunj.hr/dokumenti/Dan%20EU-Slunj\\_ruralni%20turizam\\_9\\_5\\_2014.pdf](http://www.slunj.hr/dokumenti/Dan%20EU-Slunj_ruralni%20turizam_9_5_2014.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]
66. GUARDIAN - BERNSTOCK, P. (2016.) *London Olympics has brought regeneration but at a price locals can't afford*. [Online] Dostupno na: <https://www.theguardian.com/society/2016/aug/30/london-olympic-regeneration-but-price-locals-cant-pay> [Pristupljeno: veljača 2017.]
67. HOSTEL STEP (2015.) *Cjenik usluga*. [Online] Dostupno na: <http://www.hostelstep.com/HostelStep> [Pristupljeno: veljača 2017.]
68. HRBACKPACKER (2015.) *Uvod u backpacking*. [Online] Dostupno na: <http://hrbackpacker.com/savjeti> [Pristupljeno: veljača 2017.]
69. HRVATSKI SABOR (2013.) *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. NN 55/2013*. [Online] Dostupno na: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html) [Pristupljeno: veljača 2017.]
70. ICCA - INTERNATIONAL CONGRESS AND CONVENTION ASSOCIATION (2017.) *About ICCA*. [Online] Dostupno na: <http://www.iccaworld.com/abouticca.cfm> [Pristupljeno: veljača 2017.]

71. INSTITUT ZA TURIZAM (2009.) *Konkurentnost turističke destinacije*. [Online] Dostupno na: <http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Pedeseta-obljetnica-IT/02-Konkurentnost-turisticke-destinacije-lvandic.pdf> [Pristupljeno: veljača 2017.]
72. INSTITUT ZA TURIZAM (2012.) *Okvir za razumijevanje konkurentnosti u turizmu*. [Online] Dostupno na: [http://www.iztzg.hr/hr/konkurentnost--/o\\_centru/okvir\\_za\\_razumijevanje/](http://www.iztzg.hr/hr/konkurentnost--/o_centru/okvir_za_razumijevanje/) [Pristupljeno: veljača 2017.]
73. INSTITUT ZA TURIZAM (2013.) *Hrvatski turizam u brojkama. 7 (2)*. [Online] Dostupno na: [www.iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Projekti/Informacije/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2013-Broj-02.pdf](http://www.iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Projekti/Informacije/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2013-Broj-02.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]
74. INSTITUT ZA TURIZAM – ČORAK, S., MARUŠIĆ, Z. et al. (2015.) *TOMAS Ljeto 2014. - Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj - ppt*. [Online] Dostupno na: <http://www.iztzg.hr/hr/institut/novosti/?newsId=359> [Pristupljeno: veljača 2017.]
75. INSTITUT ZA TURIZAM (2015a.) *Akcijski plan razvoja zdravstvenog turizma*. [Online] Dostupno na: [http://www.mint.hr/UserDocslImages/150608\\_AP\\_zdravstveni.pdf](http://www.mint.hr/UserDocslImages/150608_AP_zdravstveni.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]
76. INSTITUT ZA TURIZAM - ČORAK, S., MARUŠIĆ, Z. et al., (2015b.) *TOMAS Ljeto 2014..* [Online] Dostupno na: <http://www.iztzg.hr/UserFiles/File/novosti/2015/Tomas-ljeto-2014-prezentacija-03-02-2015.pdf> [Pristupljeno: veljača 2017.]
77. INSTITUT ZA TURIZAM i MINISTARSTVO TURIZMA (2013.) *Nacionalni program razvoja kongresne ponude*. [Online] Dostupno na: [http://www.mint.hr/UserDocslImages/131202\\_raz-kongresne.pdf](http://www.mint.hr/UserDocslImages/131202_raz-kongresne.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]
78. INSTITUT ZA TURIZAM i MINISTARSTVO TURIZMA (2015.) *Akcijski plan razvoja turizma ruralnih područja Republike Hrvatske*. [Online] Dostupno na: [http://www.lag-gorskikotar.hr/dokumenti/AP%20RURALNI%20TURIZAM%20FAZNO%20IZVJESCE%2023\\_6%20%20docx.pdf](http://www.lag-gorskikotar.hr/dokumenti/AP%20RURALNI%20TURIZAM%20FAZNO%20IZVJESCE%2023_6%20%20docx.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]

79. IRELAND GUIDE (2017.) *Tourist attractions – Rainy Day*. [Online] Dostupno na: <http://www.ireland-guide.com/tourist-attractions/rainy-day.html> [Pristupljeno: ožujak, 2018.]
80. ISTARSKA RAZVOJNA TURISTIČKA AGENCIJA (2015.) *Poslovne aktivnosti*. [Online] Dostupno na: <http://www.irta.hr/hr/> [Pristupljeno: veljača 2017.]
81. ISTRA INSPIRIT (2016.) *O projektu*. [Online] Dostupno na: <http://www.istrainspirit.hr/> [Pristupljeno: veljača 2017.]
82. KESAR, O. (2013.) *Kongresni turizam (Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet – PPT)*. [Online] Dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/TUR/Web\\_Kongresni%20turizam.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TUR/Web_Kongresni%20turizam.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]
83. KLUB IZNAJMLJIVAČA (2015.) *Sve o festivalskom turizmu*. [Online] Dostupno na: <http://www.klub-iznajmljivaca.com/2015/10/24/sve-o-festivalskom-turizmu-glavna-poruka-lokalna-zajednica-mora-zivjeti-festival/> [Pristupljeno: veljača 2017.]
84. KONGRESNI TURIZAM (2016.g) *Kongresni turizam – Hrvatska*. [Online] Dostupno na: <http://www.kongresniturizam.com/Drzava/hrvatska> [Pristupljeno: listopad, 2016.]
85. LUPIGA – IVŠIĆ, I. i VRAČAR, A. (2014.) *Turistički radnici kao moderni robovi: daju im menadžerske ugovore da bi ih prevarili*. [Online] Dostupno na: <http://www.lupiga.com/vijesti/turisticki-radnici-kao-moderni-robovi-daju-im-menadzerske-ugovore-da-bi-ih-prevarili> [Pristupljeno: veljača 2017.]
86. MOJA PLAĆA (2016.) *Pregled prosječnih plaća po kategoriji: Turizam i ugostiteljstvo*. [Online] Dostupno na: <http://www.mojaaplaca.hr/placa/turizam-i-ugostiteljstvo> [Pristupljeno: veljača 2017.]
87. MINISTARSTVO KULTURE REPUBLIKE HRVATSKE (2013.) *Digitalizacija nezavisnih kina*. [Online] Dostupno na: <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=9280> [Pristupljeno: veljača 2017.]
88. MINISTARSTVO KULTURE REPUBLIKE HRVATSKE (2013.) *Strateški plan Ministarstva kulture 2014. -2016.* [Online] Dostupno na: <http://www.min->

- [kulture.hr/userdocsimages/Propisi/Strate%C5%A1ki%20plan%20MK%202014.-2016.%20-%20za%20web.pdf](http://kulture.hr/userdocsimages/Propisi/Strate%C5%A1ki%20plan%20MK%202014.-2016.%20-%20za%20web.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]
89. MINISTARSTVO KULTURE REPUBLIKE HRVATSKE (2014.), Služba za strateško planiranje i analitiku Ministarstva kulture *Proračun 2015.* [Online] Dostupno na: <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/PRORA%C4%8CUN%20MINISTARSTVA%20KULTURE%202015.pdf> [Pristupljeno: listopad, 2016.]
90. MINISTARSTVO KULTURE REPUBLIKE HRVATSKE (2016.) *Projekti.* [Online] Dostupno na: <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/FINANCIRANJE/Godi%C5%A1nji%20plan%20rada%20za%202016.%20godinu.pdf> [Pristupljeno: veljača 2017.]
91. MINISTARSTVO TURIZMA REPUBLIKE HRVATSKE (2015.) *Ruta rimskih careva i Dunavska vinska ruta.* [Online] <http://www.mint.hr/default.aspx?id=23858> [Pristupljeno: veljača 2017.]
92. MINISTARSTVO TURIZMA REPUBLIKE HRVATSKE (2016.) *Turizam u brojkama 2015.* [Online] Dostupno na: <http://www.mint.hr/UserDocsImages/TUB2015HR.pdf> [Pristupljeno: veljača 2017.]
93. MINISTARSTVO TURIZMA REPUBLIKE HRVATSKE - SVJETSKA TURISTIČKA ORGANIZACIJA (2014.) *Globalni etički kodeks za turizam.* [Online] Dostupno na: <http://www.mint.hr/UserDocsImages/101213-unwto-kodeks.pdf> [Pristupljeno: veljača 2017.]
94. MINISTARSTVO VANJSKIH I EUROPSKIH POSLOVA (2017.) *Vijeće Europe.* [Online] Dostupno na: <http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/multi-org-inicijative/vijece-europe/> [Pristupljeno: veljača 2018.]
95. NACIONALNO VIJEĆE ZA KONKURENTNOST (2015.) *O konkurentnosti.* [Online] Dostupno na: <http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx?sec=77> [Pristupljeno: veljača 2017.]
96. ODRŽIVI TURIZAM (2016.) *Resursi.* [Online] Dostupno na: <http://www.odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=89> [Pristupljeno: veljača 2017.]

97. OEDC (1994.) *Tourism strategies and rural development*. [Online] Dostupno na: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/2755218.pdf> [Pristupljeno: veljača 2017.]
98. OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (2017.) *What we do and how*. [Online] Dostupno na: <http://www.oecd.org/about/whatwedoandhow/> [Pristupljeno: veljača 2017.]
99. ONLINE RIJEČNIK (2018) [Online] Dostupno na: <http://onlinerjecnik.com/rjecnik/strane-rijeci/revitalizacija> [Pristupljeno: ožujak, 2018.]
100. PLOG, S. (2001.) *Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity: An Update of a Cornell Quarterly Classic*. Cornell: Hotel and Restaurant Administration Quarterly. [Online] Dostupno na: <http://www3.tjcu.edu.cn/wangshangketang/lyxgl/yuedu/25.pdf> [Pristupljeno: ožujak, 2018.]
101. PLÖGER, J. (2008.) *Bilbao City Report*. CASEreports, CASEreport43. Centre for Analysis of Social Exclusion, London School of Economics and Political Science, London, UK. [Online] Dostupno na: <http://eprints.lse.ac.uk/3624/> [Pristupljeno: veljača 2017.]
102. POLJANEC-BORIĆ, S. - INSTITUT DRUŠTVENIH ZNANOSTI IVO PILAR, (2014.) *DESTqual metoda kontrole kvalitete za turistička odredišta*. [Online] Dostupno na: <http://www.pilar.hr/o-institutu/funkcionalni-centri/centar-za-istraivanje-demokracije-dobru-upravu-i-lokalni-razvoj> [Pristupljeno: veljača 2017.]
103. POSLOVNI DNEVNIK (2010.) FIJOLIĆ, M., *Nekvalificirani sezonci uništavaju turizam*. [Online] Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/nekvalificirani-sezonci-unistavaju-turizam-154530> [Pristupljeno: veljača 2017.]
104. POSLOVNI DNEVNIK (2012.) *Leksikon*. [Online] Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/elitni-turizam-299> [Pristupljeno: veljača 2017.]
105. POSLOVNI DNEVNIK (2015.) *Stalni posao dobilo 830 ljudi, a u turizmu su najtraženije ova tri zanimanja*. [Online] Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/u-turizmu-zaposleno-novih-830-ljudi-za-stalno-299022> [Pristupljeno: veljača 2017.]

106. REGIONAL STUDIES (2014.) *Evolution and Transformation in tourism destinations: Revitalisations through innovation?*. [Online] <http://www.regionalstudies.org/events/event/evolution-and-transformation-in-tourism-destinations-revitalisation-through> [Pristupljeno: ožujak, 2018]
107. REVITAS (2010.) *REVITAS – Revitalizacija istarskog zaleđa i turizma u istarskom zaleđu*. [Online] Dostupno na: <http://revitas.org/hr/projekt/o-projektu/> [Pristupljeno: veljača 2017.]
108. RUŽIĆ, E. (2014.) *Ruralni turizam*. [Online] Dostupno na [http://www.ras.hr/media/ruralni\\_turizam.pdf](http://www.ras.hr/media/ruralni_turizam.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]
109. SEOSKI TURIZAM (2014.) *Agenda 21 definicija*. [Online] Dostupno na: [http://www.seoski-turizam.net/public\\_html/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=173](http://www.seoski-turizam.net/public_html/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=173) [Pristupljeno: veljača 2017.]
110. SLOBODNA DALMACIJA - POLIĆ, P. (2014.) Što sve trebate znati o bekpekerima [Online] Dostupno na: <https://www.slobodnadalmacija.hr/stil/putovanja/clanak/id/244870/sto-sve-trebate-znati-o-bekpekerima> [Pristupljeno: ožujak 2018.]
111. STOJKOVIĆ, M. (2013.) *Motivska tipologija turističkih destinacija. Turizam i putovanja*. [Online] Dostupno na: <http://www.turizamiputovanja.com/motivska-tipologija-turistickih-destinacija/> [Pristupljeno: veljača 2017.]
112. SVJETSKA BANKA (2017.) *World Tourism Organization - Yearbook of Tourism Statistics - Compendium of Tourism Statistics and data files - International tourism, number of arrivals*. [Online] Dostupno na: <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL> [Pristupljeno: veljača 2017.]
113. SVJETSKI EKONOMSKI FORUM (2013.) *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2013*. [Online] Dostupno na: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) [Pristupljeno: veljača 2017.]
114. TOMLJENOVIĆ, R. i BORANIĆ ŽIVODER, S. (2015.) *Akcijski plan razvoja kulturnog turizma - radni materijal* [Online] Dostupno na:

- [http://www.mint.hr/UserDocsImages/150629\\_askcijski\\_kulturni-turizam.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/150629_askcijski_kulturni-turizam.pdf)  
[Pristupljeno: veljača 2017.]
115. TOTAL JOBS (2017.) *What is the average salary for tourism jobs in Germany?*. [Online] Dostupno na: <https://www.totaljobs.com/salary-checker/average-tourism-salary-frankfurt-germany> [Pristupljeno: siječanj, 2017.]
116. TOURISM RESEARCH AUSTRALIA (2016.) *National Approach to Tourism Research*. [Online] Dostupno na: <https://www.tra.gov.au/about-us/about-us/national-approach-to-tourism-research/national-approach-tourism-research> [Pristupljeno: ožujak, 2018.]
117. TPORTAL - ANTIĆ, J. (2017.) *Sve se više piše da je 'najbolji Advent' prevara. Evo što kažu brojke*. [Online] Dostupno na: [http://m.tportal.hr/vijesti/456677/Sve-se-vise-pise-da-je-najbolji-Advent-prevara-Evo-sto-kazu-brojke.html?utm\\_source=facebooktportal&utm\\_medium=fanpagetportal&utm\\_campaign=facebook\\_paid\\_122016\\_najbolji\\_advent](http://m.tportal.hr/vijesti/456677/Sve-se-vise-pise-da-je-najbolji-Advent-prevara-Evo-sto-kazu-brojke.html?utm_source=facebooktportal&utm_medium=fanpagetportal&utm_campaign=facebook_paid_122016_najbolji_advent) [Pristupljeno: veljača 2017.]
118. TURISTIČKA ZAJEDNICA GRADA ZAGREBA (2016.) *Noćenja i dolasci*. [Online] Dostupno na: <http://www.tzgz.hr> [Pristupljeno: veljača 2017.]
119. TURISTIČKA ZAJEDNICA GRADA ZAGREBA – TURISTIČKI URED (2015.) *Izješće o radu direktora i turističkog ureda o izvršenju programa rada i financijsko izješće za 2014. godinu*. [Online] Dostupno na: [www.tzgz.hr/documents/2014.IOR1.doc](http://www.tzgz.hr/documents/2014.IOR1.doc) [Pristupljeno: veljača 2017.]
120. UNESCO (2016) *Properties inscribed on the World Heritage List*. [Online] Dostupno na: <https://whc.unesco.org/en/statesparties/hr> [Pristupljeno: listopad, 2016.]
121. UNESCO (2017.) *About Us. Introducing UNESCO*. [Online] Dostupno na: <https://en.unesco.org/about-us/introducing-unesco> [Pristupljeno: veljača 2017.]
122. UNWTO (2011.) *The Power of Youth Travel*. [Online] Dostupno na: <http://affiliatemembers.unwto.org/publication/power-youth-travel> [Pristupljeno: veljača 2018.]

123. UNWTO (2012.) *Global Report on City Tourism*. [Online] Dostupno na: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/am6\\_city\\_platma.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/am6_city_platma.pdf) [Pristupljeno: veljača 2018.]
124. UNWTO (2017a.) *About UNWTO. Who we are*. [Online] Dostupno na: <http://www2.unwto.org/content/who-we-are-0> [Pristupljeno: veljača 2017.]
125. UNWTO (2017b.) *Ethics and Social Responsibility, Global Code of Ethics for Tourism*. [Online] Dostupno na: <http://ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism> [Pristupljeno: veljača 2017.]
126. VAN DER BORG J. i RUSSO A. P. (2008.) *Area Regeneration and Tourism Development. Evidence from Three European Cities. University Ca' Foscari of Venice, Department of Economics Research Paper Series No. 21/WP/2008*. [Online] Dostupno na: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1165485](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1165485) [Pristupljeno: veljača 2017.]
127. WORLD YOUTH STUDENT AND EDUCATIONAL TRAVEL CONFEDERATION (2015.) *Latest Backpacker Stats from Tourism Research Australia*. [Online] Dostupno na: <https://www.wysetc.org/2015/08/05/latest-backpacker-stats-from-tourism-research-australia/> [Pristupljeno: veljača 2017.]

### **Video**

128. DIEHN, S. A. (2008.) *Tourism in Cancún: Success or Disaster?* [Online] Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=ipUfil8pU-Y> [Pristupljeno: veljača 2017.]



## Popis slika

<i>Slika 1: Izvorište pojma turistička destinacija</i> .....	7
<i>Slika 2: Opći model turističke destinacije</i> .....	10
<i>Slika 3: Model razvoja turističke destinacije prema S. Plogu</i> .....	22
<i>Slika 4: Model životnog ciklusa destinacije prema Butleru</i> .....	24
<i>Slika 5: Rashodi po prihodima financiranja za 2015.</i> .....	65
<i>Slika 6: Mapa hrvatskih lokaliteta na popisu UNESCO-ve baštine</i> .....	67
<i>Slika 7: Digitalizacija nezavisnih kina</i> .....	68
<i>Slika 8: Ruta rimskih careva i Dunavska vinska ruta</i> .....	69
<i>Slika 9: Koncept seoskog turizma</i> .....	87
<i>Slika 10: Abandoibarra prije i poslije revitalizacije</i> .....	105

## Popis tablica

<i>Tablica 1: Klasifikacija turističkih destinacija putem indeksa putovanja</i> .....	13
<i>Tablica 2: Model razvoja turističke destinacije prema Miossecu</i> .....	23
<i>Tablica 3: Karakteristike formalnog i neformalnog sektora turističke destinacije</i> .....	27
<i>Tablica 4: Elementi urbanog turizma</i> .....	55
<i>Tablica 5: Pregled tržišta s najviše ostvarenih dolazaka i noćenja u 2014.</i> .....	59
<i>Tablica 6: SWOT analiza hrvatskog urbanog turizma</i> .....	60
<i>Tablica 7: Motivacija za dolazak</i> .....	70
<i>Tablica 8: SWOT analiza hrvatskog kulturnog turizma</i> .....	74
<i>Tablica 9: Utjecaj party turizma na turističku destinaciju</i> .....	80
<i>Tablica 10: Cjenik usluga pansiona Step u kunama za 2016. godinu</i> .....	82
<i>Tablica 11: SWOT analiza hrvatskog party turizma</i> .....	84
<i>Tablica 12: Kriteriji za definiranje okvira ruralnog turizma</i> .....	88
<i>Tablica 13: Ocjena nekih od elemenata ponude u ruralnom turizmu Istre</i> .....	89
<i>Tablica 14: SWOT analiza hrvatskog ruralnog turizma</i> .....	91
<i>Tablica 15: Ukupni kapaciteti kongresnog turizma Republike Hrvatske</i> .....	95
<i>Tablica 16: Statistički izvještaj međunarodnog kongresnog udruženja</i> .....	95
<i>Tablica 17: SWOT analiza kongresnog turizma Republike Hrvatske</i> .....	96
<i>Tablica 18: SWOT analiza zdravstvenog turizma Republike Hrvatske</i> .....	99

<i>Tablica 19: Zaposleni u hrvatskom turizmu s evidencije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje 2015.</i> .....	112
<i>Tablica 20: Vanjska migracija stanovništva Republike Hrvatske</i> .....	113
<i>Tablica 21: Prosječna mjesečna plaća u turističkim djelatnostima u Njemačkoj za 2016. u kunama (izračunato prema srednjem tečaju HNB-a na dan 27.01.2017.)</i> .	114
<i>Tablica 22: Prosječna mjesečna plaća u turističkim djelatnostima u Republici Hrvatskoj za 2016. u kunama</i> .....	114

## **Popis grafikona**

<i>Grafikon 1: Hrvatska i konkurenti (broj dolazaka u milijunima)</i> .....	37
<i>Grafikon 2: Promjene u broju stanovnika Bilbao u razdoblju od 1970.-1995.</i> .....	104
<i>Grafikon 3: Stopa nezaposlenosti, Bilbao (1995.-2005.), u %</i> .....	106
<i>Grafikon 4: Broj stanovnika prema desetljećima, Bilbao (1970.-2005.), u %</i> .....	107
<i>Grafikon 5: Broj dolazaka, Bilbao (2011.-2015.)</i> .....	108
<i>Grafikon 6: Sezonsko zanimanje ispitanika (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)</i> 117	
<i>Grafikon 7: Trajanje zaposlenja sezonskih radnika (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)</i> .....	118
<i>Grafikon 8: Broj sati rada sezonskih radnika tijekom dana (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)</i> .....	119
<i>Grafikon 9: Pravo na slobodan dan sezonskih radnika u turizmu (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)</i> .....	119
<i>Grafikon 10: Prijava sezonskog rada (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)</i> .....	120
<i>Grafikon 11: Poštivanje dogovora i ugovora o radu tijekom sezonskog zapošljavanja od strane poslodavca (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)</i> .....	121
<i>Grafikon 12: Pravo na marendu (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)</i> .....	122
<i>Grafikon 13: Dinamika i raspodjela poslova (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)</i> .....	122
<i>Grafikon 14: Vjerojatnost ponovnog rada kod istog poslodavca (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)</i> .....	123
<i>Grafikon 15: Zadovoljstvo plaćom (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)</i> .....	124
<i>Grafikon 16: Želje sezonskih radnika za budući rad (udio u ukupnom broju ispitanika, u %)</i> .....	124

## **Sažetak**

Novi izazovi, potrebe turista, snažna konkurencija na promjenjivom turističkom tržištu zahtijevaju od turističkih destinacija kontinuirano praćenje promjena i prema potrebi revitalizaciju. Cilj rada je prikazati i pojasniti značaj procesa revitalizacije u upravljanju razvojem turizma, analizirati mogućnosti revitalizacije turističke destinacije na primjeru Republike Hrvatske te pobliže istražiti probleme s kojima se suočava radna snaga u turizmu, jedan od ključnih nositelja revitalizacije.

U radu je dokazana kontinuirana potreba provedbe revitalizacije kojom se mogu izbjeći opasnosti stagnacije i nekonkurentnosti turističke destinacije, kreiranjem novih proizvoda/usluga ili dodane vrijednosti postojećim. Teorijska, ali i SWOT analiza mogućnosti revitalizacije u turizmu na primjeru Republike Hrvatske ukazala je na brojne potencijale kroz obradu zasebnih selektivnih oblika turizma. Međutim, bez motiviranih ljudskih resursa, osposobljenih provoditi promjene, navedeno neće biti ostvareno. U radu su stoga detaljnije analizirani problemi s kojima se zaposlenici u turizmu suočavaju. Nakon obrade problematike iseljavanja radne snage, prikazani rezultati anketiranja upućuju na probleme vezane za zadovoljstvo turističkih djelatnika. Oni zahtijevaju djelovanje odgovarajućim mjerama turističke politike kako bi i rezultat revitalizacije bio uspješniji. Ukoliko zaposlenici pružaju otpor promjenama, da li iz nerazumijevanja, nedovoljnog znanja ili nezainteresiranosti, ona se neće moći uspješno provesti.

Na primjeru Bilbaa opisan je proces uspješne revitalizacije, na kojem je jasno vidljivo da je moguće ponovno potaknuti i oživjeti gospodarstvo ukoliko se revitalizacija pomno planira i oprezno provodi.

U radu je također potvrđena značajna uloga suradnje i uključivanja dionika koji bi trebali sudjelovati u procesu revitalizacije, na svim razinama upravljanja, pri čemu nositelji turističke politike kroz revitalizaciju imaju mogućnost i odgovornost iskoristiti resurse u skladu sa postojećim turističkim potencijalima.

**Ključne riječi:** revitalizacija, turistička destinacija, upravljanje razvojem turizma, radna snaga u turizmu

## **Summary**

New challenges, tourist needs, strong competitiveness on the volatile tourism market, require that tourist destinations continuously observe the changes and to implement revitalisation when it is necessary. The aim of this diploma thesis is to present and explain the importance of the revitalisation process in managing tourism development, to analyse the possibilities of tourist destination revitalisation on the example of Republic of Croatia and to investigate in more detail the problems of the labour force in tourism, which represents one of the most important stakeholders in that process. In this work it is confirmed the need to implement the revitalisation constantly in order to avoid the threats of stagnation and uncompetitiveness of the tourist destination, by providing new products/services and creating added value of the existing ones. Theoretical and SWOT analysis of the revitalisation possibilities on the example of the Republic of Croatia have shown numerous potentials, through analysis of different selective types of tourism as the basis for the revitalisation. However, without human resources which will be motivated and educated to initiate the changes it is not possible to have successful implementation. Therefore, the analysis is directed towards issues of the employees in tourism. After the presentation of the problems connected with the emigration of the labour force, in this work are shown the results of the survey which imply on the problems connected with the satisfaction of the employees in tourism that must be processed with the adequate measures of the tourism policy to have more successful results of the revitalisation. If employees resist to changes, due to their misunderstanding, lack of knowledge or willingness, the process won't be conducted. Bilbao, as the example of good practice, has shown that it is possible to foster and revitalise the economy if the process of revitalisation is planned accurately and implemented carefully.

In this work it is also validated the role of cooperation and active participation of the stakeholders which should give the support in the process of revitalisation, on all levels of managing development. Through revitalisation, the stakeholders of the tourism policy have the possibility and the obligation to use the resources in line with the existing tourism potentials.

**Keywords:** revitalization, tourist destination, managing tourism development, labour force in tourism

## PRILOG 1:

### Strategija razvoja turizma grada Pule 2016.-2020.

#### Sadržaj:

<b>Predgovor</b> .....	1
<b>1. Uvod</b> .....	3
1.1. Svrha i ciljevi.....	3
1.2. Metodologija.....	4
1.3. Primarna i sekundarna istraživanja.....	6
<b>2. Situacijska analiza</b> .....	10
2.1. Analiza turističke statistike.....	10
2.2. Financijska analiza sektora turizma grada Pule.....	39
2.2.1. Značaj sektora turizma za gospodarstvo grada Pule.....	40
2.2.2. Broj poduzetnika i broj zaposlenih u sektoru turizma.....	45
2.2.3. Položaj sektora turizma grada Pule u odnosu na sektor turizma Istarske županije i Republike Hrvatske.....	46
2.2.4. Analiza strukture resursa i izvora sredstava poduzeća sektora turizma.....	48
2.2.5. Analiza rezultata poslovanja poduzeća sektora turizma .....	48
2.2.6. Analiza financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća sektora turizma.....	50
2.2.7. Analiza ulaganja u novu dugotrajnu imovinu sektora turizma.....	51
2.2.8. Analiza prihoda od boravišne pristojbe.....	53
2.2.9. Analiza prihoda od članarina turističkoj zajednici.....	56
2.3. Analiza kvalitativnih pokazatelja - stavovi i mišljenja lokalne zajednice.....	58
2.4. Identifikacija turističkih resursa i atrakcija.....	65
2.5. Analiza konkurenata.....	85
2.6. Analiza prostorno - planske dokumentacije.....	90
2.6.1. Uvodna razmatranja.....	90
2.6.2. Ciljevi.....	91
2.6.3. Plan turističkih kapaciteta.....	92
2.7. SWOT matrica turizma Grada Pule.....	100
<b>3. Strateško pozicioniranje destinacije</b> .....	103
3.1. Strateški okvir razvoj turizma grada Pule do 2020. godine.....	103

3.2. Vizija turizma grada Pule 2020. godine.....	109
3.3. Ciljevi razvoja turizma grada Pule do 2020. godine.....	110
<b>4. Operativne strategije.....</b>	<b>111</b>
4.1. Operativna strategija 1 - Razvoj turističke ponude.....	112
4.1.1. Razvoj turističkih proizvoda.....	113
4.1.2. Unapređenje smještajne ponude (smještajni objekti).....	123
4.1.3. Aktiviranje atraktivne državne i gradske imovine u turizmu.....	129
4.1.4. Unapređenje ugostiteljske ponude (ugostiteljski objekti).....	131
4.1.5. Unapređenje ostale turističke ponude.....	133
4.2. Operativna strategija 2 - Razvoj infrastrukture.....	139
4.2.1. Uređenje i tematizacija plaža.....	139
4.2.2. Uređenje Pulske rive.....	142
4.2.3. Izgradnja terminala za pomorski i putnički promet.....	143
4.2.4. Parkirališta.....	144
4.2.5. Šetnice i Lungo mare.....	145
4.2.6. Urbano opremanje grada.....	146
4.2.7. Urbana estetika.....	147
4.2.8. Uređenje pješačko - biciklističkih staza.....	149
4.2.9. Turistička signalizacija.....	150
4.3. Operativna strategija 3 - Razvoj ljudskih potencijala.....	151
4.4. Operativna strategija 4 - Sigurnost u destinaciji.....	153
4.5. Operativna strategija 5 - Investicije.....	156
<b>5. Akcijski plan.....</b>	<b>159</b>
5.1. Proizvod sunce i more i ostali komplementarni proizvodi.....	159
5.2. Proizvod kulturni turizam.....	173
5.3. Proizvod aktivni odmor.....	185
5.4. Proizvod poslovni turizam.....	190
<b>6. Procjene ekonomskih učinaka turizma i model rasta.....</b>	<b>192</b>
6.1. Procjena kretanja turizma.....	192
6.2. Povećanje noćenja.....	194
6.3. Procjena rasta ukupnih prihoda sektora turizma.....	201
6.3.1. Procjena ukupnih prihoda prema indeksu zaposlenosti.....	202
6.3.2. Povećanje potrošnje.....	202
<b>7. Strateški i operativni marketinški plan.....</b>	<b>205</b>

7.1. Vizija i ciljevi.....	205
7.2. Akcijski plan.....	208
Popis tablica.....	237
Popis grafikona.....	239
Popis shema.....	241
Popis literature.....	241

## PRILOG 2:

### Zadovoljstvo turističkih djelatnika

Ovom anketom, kreiranom za potrebe istraživačkog dijela diplomskog rada, želi se doći do podataka o zadovoljstvu djelatnika koji rade bilo koju vrstu turističkih poslova u Republici Hrvatskoj (konobar/ica, kuhar/ica, recepcioner/ka, animator/ica, spremač/ica, vrtlar/ica, prodavač/ica, turistički/a agent/ica i razno). Potrebno vrijeme za ispunjavanje ankete: do 3 minute. Molimo odabrati samo jedan odgovor.

1. Koji ste posao ili poslove obavljali?

---

2. Koliko je mjeseci trajalo Vaše zaposlenje?

- Do mjesec dana
- Od 1-2 mjeseca
- Od 3-5 mjeseci
- Od 6-8 mjeseci
- Ostao/la sam zaposlen/a na ugovor na određeno
- Ostao/la sam zaposlen/a na ugovor na neodređeno

3. Koliko ste sati dnevno obavljali posao?

- Do 4 sata
- Od 4-8 sati
- Od 8-10 sati
- Više od 10 sati



4. Jeste li imali slobodan dan?

- Da
- Ne
- Da, na zahtjev/ovisno o obujmu posla

5. Jeste li bili prijavljeni (studentski ugovor, ugovor o djelu, ugovor o radu)?

- Da
- Ne
- Povremeno

6. Je li bilo razlike između opisa posla koji Vam je opisan pri razgovoru za posao i kojega ste na kraju obavljali (jeste li morali raditi poslove koji nisu bili dogovoreni)?

- Da, uz uzajamni dogovor
- Da, morao/la sam raditi poslove koji nisu bili u opisu radnog mjesta
- Ne, sve je bilo kako je rečeno na razgovoru za posao

7. Jeste li imali pravo na marendu?

- Da
- Ne
- Ovisno o obujmu posla

8. Kakva je bila dinamika i raspodjela poslova?

- Radio/la sam manje od očekivanog.

- Radio/la sam koliko sam i očekivao/la.
- Radio/la sam više od očekivanog jer je nedostajalo radnika

9. Biste li se opet vratili tom poslodavcu?

- Da, nije mi bila prva sezona kod poslodavca.
- Da, pod istim uvjetima.
- Da, pod drugim uvjetima.
- Ne.

10. Jeste li bili zadovoljni plaćom?

- Da
- Ne

11. U čemu biste postupili drugačije da ste Vi poslodavac?

---