

# Turistička regionalizacija

---

**Božac, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2015**

*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:137:286932>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**IVANA BOŽAC**

**TURISTIČKA REGIONALIZACIJA**

Diplomski rad

Pula, 2015.

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

**IVANA BOŽAC**

**TURISTIČKA REGIONALIZACIJA**

Diplomski rad

**JMBAG:** 457-ED, redoviti student

**Studijski smjer:** Turizam i razvoj

**Predmet:** Upravljanje razvojem turizma

**Mentor:** doc. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac

Pula, studeni 2015.

## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra \_\_\_\_\_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, 30.11.2015.

Studentica:

---

## Izjava o korištenju autorskog djela

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

\_\_\_\_\_

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

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

U Puli, 30.11.2015.

Studentica:

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	1
<b>1.Pokretački čimbenici razvoja turizma</b> .....	3
1.1.Turističke potrebe, turistički motivi .....	4
1.2.Turističko tržište.....	6
<b>2.Turistička regionalizacija – pojmovno određenje</b> .....	9
2.1.Prostor kao čimbenik razvoja turizma .....	9
2.2.Pojam turističke regije.....	11
2.3.Kriteriji turističke regionalizacije.....	14
2.4.NUTS klasifikacija u Hrvatskoj .....	18
<b>3.Upravljanje razvojem turizma na regionalnoj razini</b> .....	23
3.1.Pristup planiranju u turizmu .....	26
3.2.Planiranje na regionalnoj razini.....	31
3.3.Strategija razvoja turizma.....	34
3.3.1.Kriteriji izbora strategije turističkog razvoja.....	35
3.3.2.Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske .....	38
<b>4.Turistička regionalizacija Republike Hrvatske - stanje i perspektive</b> .....	40
4.1.Turističke regije Hrvatske .....	41
4.2.Konkurentnost hrvatskog turizma .....	43
4.3.PEST i SWOT analiza hrvatskog turizma .....	45
4.3.1.PEST analiza .....	46
4.3.2.SWOT analiza.....	48
4.4.Razvoj Kontinentalne Hrvatske kao turističke regije .....	54
4.4.1.Temeljne karakteristike Kontinentalne Hrvatske .....	56
4.4.2.Moguće razvojno rješenje Kontinentalne turističke regije.....	59
4.5.Turistička politika Republike Hrvatske.....	60
4.5.1.Organizacija turizma u Hrvatskoj .....	64
4.5.2.Organizacija turizma u Kontinentalnoj Hrvatskoj .....	66

<b>Zaključak .....</b>	<b>68</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>70</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>74</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>75</b>
<b>Sažetak.....</b>	<b>76</b>
<b>Summary .....</b>	<b>77</b>

## Uvod

Vlade zemalja uključene su u razvoj turizma direktno ili indirektno. Direktno uključivanje podrazumijeva kreiranje zakonodavnog i institucionalnog okvira, implementaciju mjera ekonomske politike te razvoj destinacije. S druge strane, država stvara okruženje koje može indirektno doprinijeti razvoju turizma i kreiranju diferenciranih turističkih proizvoda. Poznato je da kao i svaka pojava turizam može pozitivno i negativno utjecati na pojedino gospodarstvo. Turizam ima značajan utjecaj ne samo na gospodarski rast nego i na zaposlenost, dok s druge strane često narušava kvalitetu okoliša prekomjernom gradnjom turističkih objekata ili pak velikom brojnošću posjetitelja/turista. Negativni utjecaji posebno su vidljivi na nižim teritorijalnim jedinicama. Učinkovita suradnja države sa ostalim nositeljima razvoja turizma na regionalnoj i lokalnoj razini u upravljanju specifičnim potencijalima razvoja unutar turističkih regija doprinosi povećanju koristi od turizma.

Kada govorimo o značenju turizma u gospodarskom razvoju, ne samo cijele zemlje, već i regija u kojima se razvija, potrebno je voditi računa o karakteristikama turizma, a to su elastičnost i heterogenost potražnje te sezonalnost, kako bi se na što kvalitetniji način osmislila turistička ponuda i plasiranjem turističkih usluga ostvario što veći profit, a regiji osigurao veći gospodarski rast i razvoj. Kroz brojna istraživanja tijekom povijesti turizmu se nije pridavala velika pažnja kada se govorilo o regionalizaciji, no danas je jedan od značajnijih faktora razvoja neke regije pogotovo ako polazimo od činjenice da je sam razvoj receptivnog turizma vezan za osnovne prirodne i kulturno-povijesne resurse neke regije. Osim toga, pojedina nerazvijena regionalna područja nerijetko su na temelju razvoja turizma uspjela potaknuti razvoj. Sve navedeno upućuje na potrebu detaljne analize upravljanja razvojem turizma na regionalnoj razini. Pitanje turističke regionalizacije, odnosno definiranja turističkih regija prilično je kompleksno što ujedno čini zahtjevnim proces upravljanja razvojem turizma na tim područjima. Nadalje, pitanje usklađenosti upravljanja na različitim razinama dodatno otežava navedeno.

Cilj je ovoga rada teorijski, a zatim i na primjeru Republike Hrvatske prikazati proces turističke regionalizacije te pojasniti njezinu ulogu u upravljanju razvojem turizma. Istraživanjem mogućnosti razvoja turizma na području jedne od hrvatskih regija, Kontinentalne Hrvatske prikazat će se na koji način neodgovarajuća podjela regija može doprinijeti tome da se potencijali regije ne mogu u potpunosti odgovarajuće turistički valorizirati što dovodi do nedovoljnog iskorištavanja razvojnih potencijala na istom području.



Ovaj se diplomski rad sastoji od šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u sam rad. Nakon toga slijedi poglavlje koje nosi naziv „Pokretački čimbenici razvoja turizma“ i bavi se definiranjem prvenstveno pojma turizam i definiranjem pokretačkih čimbenika (motiva, potreba) bez kojih turizma uopće ne bi bilo na nekom području. U nastavku, točnije drugom poglavlju pojašnjavaju se pojam regije i turističke regije. Također dan je kritički osvrt na NUTS klasifikaciju regija u Republici Hrvatskoj. Detaljnije se obrađuje turistička regionalizacija, kriteriji regionalizacije i vrste turističkih regija. „Upravljanje razvojem turizma na regionalnoj razini“ naziv je trećeg poglavlja u kojemu je riječ najprije o fazama odnosno ciklusu razvoja turističkih regija. Riječ je i o pristupu planiranju u turizmu, točnije zbog čega planiramo i koracima u procesu planiranja. Uz druge funkcije upravljanja razvojem turizma, odlučivanje, organiziranje, vođenje i kontroliranje, planiranje se ističe kao jedna od važnijih funkcija. Osim navedenog sastavni dio ove cjeline je i Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske koja je sastavna komponenta procesa upravljanja razvojem jer se u njoj nalaze odgovori na stanje u okruženju i između ostalog odgovori na to kako iskoristiti potencijale turističkih regija što je slučaj u ovom radu. U poglavlju je također definirana strategija razvoja te su dani kriteriji izbora strategije. Pretposljednje poglavlje „Turistička regionalizacija Republike Hrvatske - stanje i perspektive“ poglavlje je u kojem je najprije prikazana analiza temeljnih obilježja turizma u Hrvatskoj kroz PEST i SWOT analizu. Nakon toga detaljnije je prikazano istraživanje usmjereno prema potencijalima razvoja turizma na primjeru Kontinentalne Hrvatske, jedne od turističkih regija. Nakon provedene analize sintetizirani su prijedlozi mogućeg razvoja turizma na istom području. Dio je poglavlja posvećeno i ulozi države u razvoju turizma, prvo općenito govoreći, a zatim kroz analizu organizacije turizma u Kontinentalnoj Hrvatskoj. Posljednje peto poglavlje odnosi se na zaključak.

Za izradu ovoga rada korištene su metode analize, sinteze, deskripcije, usporedbe i metoda zaključivanja. Od izvora podataka odnosno literature korištene su brojne stručne knjige, znanstveni članci, Internet stranice kao i sama Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine.

## 1. Pokretački čimbenici razvoja turizma

Turizam, kao relativno mlada društveno ekonomska pojava, svojim stalnim razvojem mnogim zemljama i područjima svijeta donosi brojne pozitivne i negativne posljedice. Pod pozitivne i negativne posljedice turizma možemo ubrojiti sve one gospodarske i druge aktivnosti koje zbog turizma ili u njemu nalaze dodatne interese, zatim sve one uvjete koji su potrebni da bi se turistička kretanja mogla odvijati te sva psihička, psihološka i sociološka stanja koja turizam u nekoj sredini/destinaciji potiče. Definicija AIEST-a iz 1954. kaže da je turizam „*skup odnosa i pojava koji nastaju zbog putovanja i boravka posjetitelja u nekom mjestu, ako se tim boravkom ne zauzima stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska djelatnost.*“<sup>1</sup> Međutim, za potrebe ovoga rada prikladnija definicija bila bi ona Adriana Franklina da je turizam „*zbroj fenomena i veza koje proizlaze iz interakcije među turistima, dobavljačima, vladama, općinama, sveučilištima i nevladinim organizacijama, u procesu privlačenja, transporta, ugostiteljstva te upravljanja tim turistima i ostalim posjetiteljima.*“<sup>2</sup>

Turizam današnjice je društvena, ekonomska, politička i kulturna pojava suvremenog društva, globalni fenomen nerazdvojjiv od psihe, navika i potreba pojedinaca i naroda. Također dio je nacionalnih privreda i politika, promotor suvremene ekonomske i kulturne globalizacije svijeta te od toga proizlaze i funkcije turizma. U funkcije turizma ubrajamo:

- a) društvenu funkciju
- b) ekonomsku funkciju
- c) političku i kulturnu funkciju
- d) globalni fenomen.<sup>3</sup>

Pod pokretačkim čimbenicima podrazumijevaju se određeni objektivni i subjektivni uvjeti koji svojim djelovanjem doprinose razvoju turizma. U literaturi su ti čimbenici svrstani u tri skupine, pokretački čimbenici, čimbenici ponude i posrednički čimbenici (turističke agencije i turoperatori), turističko tržište.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Štifanić, M.: Nastanak i razvoj sociologije turizma, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2001. str. 866.

<sup>2</sup>Franklin, A.: Tourism: An introduction, London, SAGE Publication, 2003., str. 28.

<sup>3</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, MATE d.o.o., 2001., str. 8.

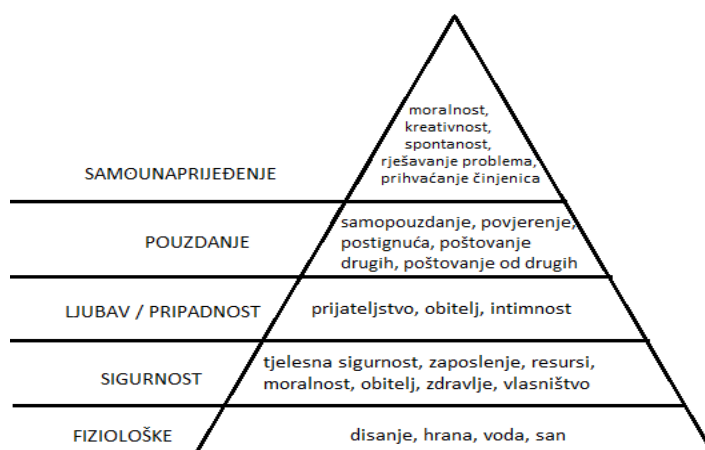
<sup>4</sup>Gavranić, A. i Jurić, B.: Osnove turizma, Šibenik, Visoka škola za turistički menadžment, 2005., str. 13.

## 1.1. Turističke potrebe, turistički motivi

Potreba je zahtjev pojedinca ili društvenih grupa za materijalnim dobrima ili uslugama radi olakšanja osjećaja nezadovoljstva i postizanja odgovarajućih razina blagostanja.<sup>5</sup> Kako ne postoji čovjek koji se nalazi u stanju potpune ravnoteže i ne postoji osoba kojoj su sve potrebe zadovoljene, tako ljudi cijeli život nastoje zadovoljiti svoje potrebe. Problem nastaje kad uz zadovoljenje postojeće potrebe, čovjek bude suočen s još jednom, tek nastalom potrebom, čijem se zadovoljavanju također treba posvetiti. Teorija potreba dokazuje da je to *circullum vitiosus*, odnosno krug bez prestanka, bez obzira na to radi li se o zadovoljavanju primarnih ili sekundarnih čovjekovih potreba.<sup>6</sup>

Turističke potrebe nazivamo tako iz razloga što osoba na neko kraće vrijeme napušta mjesto svojeg stalnog boravka kako bi slobodno vrijeme iskoristila na najbolji mogući način, bez obaveza i poslova, i najviše kako bi pobjegla od uobičajene svakodnevice. Često se kao najjednostavnije objašnjenje turističkih potreba koristi „Teorija ljudske motivacije“ A. H. Maslowa koju je objasnio u svojoj knjizi „Motivacija i ličnost“ prema kojoj se hijerarhija potreba prikazuje na sljedeći način:

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Maslow u ekonomiji i sociologiji,

<https://humanmag.wordpress.com/2010/11/07/prijevod-maslowa-u-ekonomiju/> (12.11.2015.)

<sup>5</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, MATE d.o.o., 2001., str. 11.

<sup>6</sup>Pirjevec, B.: Ekonomska obilježja turizma, Zagreb, Golden Marketing, 1998., str. 23.

Fiziološke potrebe obično se ne smatraju turističkim potrebama, ali se u turizmu zadovoljavaju neke od tih potreba, kao što su odmor, oporavak od bolesti, razonoda, rekreacija i slično.

Potrebe za sigurnošću, kao što su sloboda, stabilnost, zaštita i isključivanje straha razlikuju se od ostalih potreba po tome što njihovo zadovoljavanje nije samo sebi cilj, već su one uvjet da bi se ostale potrebe zadovoljile.

Potrebe za pripadanjem i ljubavlju javljaju se kada su zadovoljene potrebe sigurnosti i fiziološke potrebe. U tu grupu spadaju potreba za prisnošću, pripadanjem, suzbijanjem osjećaja usamljenosti i otuđenosti. Pojava turističkih potreba tumači se kao posljedica nezadovoljavanja upravo te grupe čovjekovih potreba.

Potrebe za samopoštovanjem (povjerenje, postignuća, poštovanje drugih, nezavisnost, sloboda) imaju sve veće značenje kada relativno zadovoljimo prethodne potrebe. Poslovni uspjesi turističkih tvrtki i pojedinaca često se zasnivaju na ostvarivanju načela koje se formulira sintagmom «*gost je uvijek u pravu*» ili «*svi i sve je u funkciji gosta*». To proizlazi iz saznanja da turist nosi potrebu za samopoštovanjem i želi je zadovoljiti.<sup>7</sup>

Potrebe za samounaprjeđenjem (samoaktualizacijom) čovjek ne ostvaruje lako u suvremenom društvu, pogotovo u onim društvima gdje je načelo jednakih šansi samo daleki cilj. Prema Maslowu čovjek mora biti vjeran sebi odnosno svojoj prirodi. Te je potrebe praktički nemoguće zadovoljiti jer što se više zadovoljavaju to je veća želja za njima. U turizmu se ove potrebe javljaju kao radoznalost, želja za učenjem, kreativnost, rješavanje problema i moralnost.

Postoji mnogo čimbenika koji utječu na donošenje odluka o privremenom odlasku s mjesta prebivališta, a jedan od njih su i motivi. To su unutrašnji poticaji čovjeka da se uključi u turističke tokove, a motivaciju definiramo kao ponašanje čovjeka koji je unutrašnjim pobudama potaknut na uključivanje u turističku aktivnost kako bi zadovoljio neke svoje turističke potrebe.<sup>8</sup> Motiv ujedno određuje i vrstu turizma, pa tako možemo govoriti o različitim vrstama selektivnog turizma (primjerice: nautičkom, vjerskom, lovnom). Bitno je naglasiti da se rijetko radi samo o jednom motivu koji utječe na donošenje odluka o putovanju, već je to uglavnom splet motiva koji različitim intenzitetom djeluju na ponašanje turista.

---

<sup>7</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, MATE d.o.o., 2001., str. 21.

<sup>8</sup>Pirjevec, B. i Kesar, O.: Počela turizma, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2002., str. 24.

Jedna od temeljnih ljudskih potreba je rekreacija, jer čovjek napušta svoje mjesto stalnog boravka upravo zbog obnove svojih sposobnosti, općeg stanja (psihičkog i fizičkog) očekujući sveskoliku «rekreaciju» i time nove poticaje i snagu za ponovno ispunjavanje svakodnevnih obaveza.<sup>9</sup> Pod turističkom rekreacijom podrazumijevamo samo aktivnosti radi zadovoljavanja turističkih potreba, pa je tako turizam uži pojam od rekreacije.

## 1.2. Turističko tržište

Turistička potražnja je potražnja koju karakteriziraju mobilnost, heterogenost, elastičnost i sezonalnost.<sup>10</sup>

Mobilnost takve potražnje nastaje zato što je turističke usluge nemoguće skladištiti i dijeliti, pa se one pružaju i troše na mjestu gdje se nalaze turistički resursi, i zbog toga što je emitivno tržište<sup>11</sup> uglavnom dosta udaljeno od receptivnih prostora<sup>12</sup>. Ovi uzroci uvjetuju kretanje turističke potražnje prema ponudi.

Heterogenost (raznolikost) ove potražnje rezultat je mnogih individualnih obilježja pojedinih turističkih korisnika ili skupina korisnika. Oni se zbog tih obilježja različito ponašaju na tržištu, a možemo ih podijeliti na:

- zemljopisne (regija iz koje osoba dolazi, klima i gustoća naseljenosti)
- demografske (spol, dob, dohodak, zanimanje)
- psihografske (način života, osobni odabiri)
- biheviorističke (stav, znanje, reakcija prema turističkom proizvodu).<sup>13</sup>

Turistička potražnja izrazito reagira na promjene nastale kod određenih pojava o kojima ovisi.

Primarna elastičnost podrazumijeva promjenjivost potražnje u odnosu na promjene nastale kod ekonomskih kategorija o kojima ovisi. Sekundarna elastičnost pokazuje promjenjivost potražnje u odnosu na promjene u turističkoj ponudi.<sup>14</sup> Zahvaljujući elastičnosti

---

<sup>9</sup>Pirjevec, B.: Ekonomska obilježja turizma, Zagreb, Golden Marketing, 1998., str. 27.

<sup>10</sup>Križman Pavlović, D.: Marketing turističke destinacije, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2008., str. 47.

<sup>11</sup>Dio turističkog tržišta na kojem se nalazi veća koncentracija turističke potražnje; dostupno na: Suvremeni trendovi u međunarodnom turizmu, [http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202011-12/MT\\_01\\_web\\_trendovi.pdf](http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202011-12/MT_01_web_trendovi.pdf) (12.11.2015.)

<sup>12</sup>Dio tržišta na kojem je locirana koncentrirana turistička ponuda; dostupno na: Suvremeni trendovi u međunarodnom turizmu, [http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202011-12/MT\\_01\\_web\\_trendovi.pdf](http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202011-12/MT_01_web_trendovi.pdf) (12.11.2015.)

<sup>13</sup>Križman Pavlović, D.: Marketing turističke destinacije, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2008., str. 47.

<sup>14</sup>Pirjevec, B. i Kesar, O.: Počela turizma, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2002., str. 87.

turističke potražnje ponuđačima je moguće lakše i kvalitetnije izabrati marketinšku strategiju i taktiku.

Turistička ponuda je ukupnost dobara koja se nude turistima pod određenim uvjetima, koju karakteriziraju heterogenost, statičnost, neelastičnost i sezonalnost koja se najbolje očituje kroz koncentraciju turističkog prometa u vremenu i prostoru. Za nju su također odgovorni i čimbenici poput zakonskih propisa, navika turista, klime i drugih.<sup>15</sup>

Na turističkom se tržištu prema jednom potražitelju istovremeno javlja nekoliko ponuđača raznovrsnih dobara, čija ukupnost mora sačinjavati upravo onaj splet dobara koji određeni kupac želi. Ako među komponentama integriranoga turističkog proizvoda izostane samo jedna koju je potražitelj želio, transakcija se neće realizirati.<sup>16</sup> Zbog toga kažemo da je turistička ponuda heterogena.

Statičnost je rezultat vezanosti turističkih resursa za prostor na kojem se nalaze, jer do korištenja turističkih usluga ne može doći ukoliko njihov korisnik ne dođe u receptivno područje. Ova je ponuda neelastična jer sporo reagira na promjene kod drugih pojava, posebno na promjene cijena. Međutim, kako postoji velik broj različitih subjekata koji sudjeluju u proizvodnji turističkih dobara, tako imaju i različitu sposobnost prilagođavanja promjenama cijena.

U praksi se elastičnost ponude u kratkom roku, osobito u hotelijerstvu, postiže na sljedeća dva načina:

1. diversifikacijom ponude ili njezinim prilagođavanjem specifičnim segmentima potražnje (sezonske/izvansezonske cijene)
2. diversifikacijom cijene u vremenskom i segmentnom smislu (individualni, agencijski i drugi segmenti turista).<sup>17</sup>

U dugom roku turistička se ponuda pokazuje elastičnom.

Sezonalnost uzrokuje relativno slabiju iskoristivost turističkih kapaciteta, a iskazuje se putem neujednačenosti popunjenja kapaciteta, što opet stvara kod nositelja turističke ponude novi organizacijski problem – potrebu za sezonskom radnom snagom.<sup>18</sup>

Ova dva elementa uz turističke posrednike ili posredničke čimbenike kako smo ih ranije nazvali zajedno čine turističko tržište. Turističko tržište djeluje interakcijom između ponude i potražnje, u ovom slučaju ona se obavlja drugačije nego primjerice na robnom

---

<sup>15</sup>Pirjevec, B. i Kesar, O.: Počela turizma, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2002., str. 107.

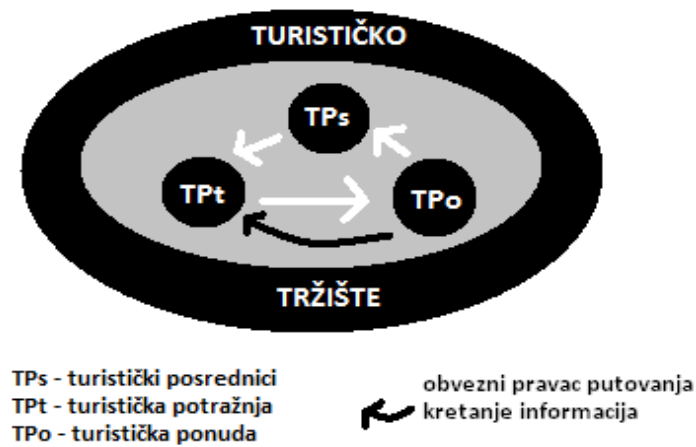
<sup>16</sup>Križman Pavlović, D.: Marketing turističke destinacije, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2008., str. 48.

<sup>17</sup>Križman Pavlović, D.: Marketing turističke destinacije, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2008., str. 49.

<sup>18</sup>Senečić, J. i Vukonić, B.: Marketing u turizmu, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 1997., str. 29.

tržištu. Turistička ponuda je u pravilu odvojena od turističke potražnje, što znači da kupac mora doći (putovati) na mjesta gdje se ponuda nalazi. Turistička ponuda može komunicirati s turističkom potražnjom samo posebnim putovima i načinima. Na ovom se tržištu nalaze i turistički posrednici koji su smješteni unutar tržišta potražnje radi informiranja i kontakta s kupcima. Funkcioniranje turističkog tržišta prikazano je na slici 2.

Slika 2. Turističko tržište



Izvor: Andrić, B.: Čimbenici marketing okruženja, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2., No. 2, 2011., str. 42.

Kako bi se uopće turizam mogao odvijati, potrebno je da postoji prostor u kojem će turističke vrijednosti dominirati, i svojom kvalitetom i kvantitetom, nad ostalim prirodnim i ekonomskim vrijednostima.<sup>19</sup> Taj prostor čini upravo turistička regija jer u njoj između svih djelatnosti turizam ima najveći značaj. Sukladno navedenom, u nastavku se pobliže obrađuje proces turističke regionalizacije te određenje turističke regije.

<sup>19</sup>Turistički rječnik, [http://www.tourism.in.rs/index.php?option=com\\_content&id=57&Itemid=53](http://www.tourism.in.rs/index.php?option=com_content&id=57&Itemid=53) (25.10.2015.)

## 2. Turistička regionalizacija – pojmovno određenje

Turizam je u kratko vrijeme postao globalna pojava pa se kao odgovor na te globalne procese javlja i turistička regionalizacija. Turistička je regionalizacija podsustav regionalne ekonomike kao znanstvene discipline. Izučava sadržaje i procese na obilježenim i determiniranim turističkim prostorima sa ciljem traženja rješenja za optimalnu alokaciju turističkih resursa, te u prostornoj interakciji maksimiziranje blagostanja. Regionalizacija je prostorna i funkcionalna dok je turistička regionalizacija isključivo funkcionalna i svojom optimalnom ponudom odgovara na suvremene turističke trendove, odnosno turistička se regionalizacija pojavljuje sa svojim specifičnostima, a sa time su najčešće povezani decentralizacija, diversifikacija, regionalna specijalizacija proizvoda i jačanje i ponovno stvaranje regionalnih identiteta.<sup>20</sup> Ukoliko polazimo od činjenice da se pod turističkom regionalizacijom podrazumijeva stvaranje funkcionalnih cjelina onda je prostor (u ovom slučaju Hrvatske) potrebno raščlaniti na dijelove koji će se isticati svojom prepoznatljivošću i posebnošću i koji će ujedno slijediti turističke trendove. Hrvatska na cijelom svom prostoru ima brojne turističke atraktivnosti koje je potrebno valorizirati, što dovodi do toga da ju je potrebno podijeliti na turističke regije koje bi unutar sebe poticale turističke procese sa ciljem stvaranja ponude koja slijedi globalne turističke trendove. S druge strane turizam se općenito suočava sa problemom prostora te se često postavlja pitanje kako dalje razvijati turizam, a da pri tome ne trpi niti prostor niti čovjekova okolina. U Hrvatskoj se uočava raskorak između teorijskog, praktičnog i zakonodavnog okvira vezanog uz turističku regionalizaciju, što znači da bi sadašnji pristup u kojem se slijede administrativne granice trebalo ispraviti, na način da turistički resursi budu optimalno valorizirani i da budu prepoznatljivi po pojedinim regijama koje se upravo po tom kriteriju trebaju razlikovati (kriteriji homogenosti).

### 2.1. Prostor kao čimbenik razvoja turizma

Temeljnim resursom u kojem turizam djeluje smatra se upravo prostor. Uz turističke atrakcije, turističku infrastrukturu i ostale turističke sadržaje određuje pojavu i razvoj turizma. Nagli je razvoj turizma počeo ostavljati negativne tragove na prostor i okoliš te se kao

---

<sup>20</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 54.



odgovor na to javila potreba za očuvanjem i zaštitom turističkih resursa (održivi razvoj turizma). Prostor je u turizmu konkretno područje na kojem se odvija turistički promet, što znači da on postaje predmet razmjene u turizmu.

Da bi prostor mogao zadovoljiti sve potrebe potencijalnih turista potrebno je napraviti preobražaj prostora sa svih aspekata, socijalnog, estetskog, tržišnog, ekonomskog i ekološkog stajališta. Čovjek je taj koji iz prostora izvlači ekonomske koristi koje bi bez turizma ostale neiskorištene. Turizam ima višestruk utjecaj na prostor, primjerice, turizam degradira prostor na način da se narušava prirodna ravnoteža prostora kako bi se mogao prilagoditi potrebama turizma. Zatim, turizam i čuva kvalitetu prostora jer bi inače uništio prirodni resurs koji privlači potencijalne turiste. Turizam stvara vlastiti prostor i čini ga dostupnim drugim ljudima, gradeći infrastrukturu bez koje bi određeni prirodni prostori ostali neiskorišteni. Različitim djelatnostima turizam valorizira prostor i postaje generator ekonomskih vrijednosti. U pojedinim regijama turizam može imati i negativan utjecaj na način da se negativni utjecaji javljaju zbog preizgrađenosti, nepravilne uporabe zemljišta, krčenja šuma i druge vegetacije i slično. Drugi problemi očituju se u infrastrukturnim elementima odnosno u preopterećenosti prometne infrastrukture, povećanoj količini otpada za zbrinjavanje, preopterećenosti uslužnih službi i ostalo. Također, kao jedan od negativnih utjecaja moguće je istaknuti utjecaj na okoliš, odnosno onečišćenje vode i zraka, plaža i povećanje opasnosti od požara. Ovakvi su negativni učinci nametnuli potrebu racionalnog i svrhovitog korištenja prostorom kao sastavnog elementa razvojne politike te je to pridonijelo potrebi izrade urbanističkih i prostornih planova. Prostornim planiranjem usmjerava se i usklađuje ekonomski, socijalni i prostorni razvoj u određenom području, temeljen na prostoru kao čimbeniku razvoja i potrebama kao tržištu potražnje.<sup>21</sup> Spoznaja da je prostor ograničeni resurs ističe ga kao jedinstveni uvjet življenja. Klasifikacija bilo užeg ili šireg prostora vrši se prema različitim sadržajima (ekonomski, prirodni, demografski...) koji prostor razlikuju i obilježavaju.

Nakon izražene lokalizacije prostora sve će se više početi isticati delokalizacija i internacionalizacija prostora te se iz toga razloga sve više počinju razmatrati međuregionalni odnosi. To znači da je prostor i sadržaje u prostoru teško omeđiti čvrstim granicama i striktno lokalizirati bez štetnih posljedica. Procesom delokalizacije povezuju se prostori, čime se šire prostorne veze i utjecaji između širih i užih prostora te se brišu granice neutralnosti prostornih sadržaja.

---

<sup>21</sup>Bartoluci, M.: Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 67.

Regionalnu gospodarsku strukturu čine sadržaji regionalne ekonomike, a to podrazumijeva aktivan odnos prema strukturi gospodarstva u smislu usmjeravanja i poticanja procesa strukturne transformacije i njenog otvaranja za tržišnu mobilnost. Karakteristika regionalne politike je komplementarnost sa ekonomskom politikom, a zasniva se na principima koji uvažavaju analitičke spoznaje nesklada prisutnih na teritorijalnim razinama. Za Hrvatsku to je ujedno i polazna točka za pravilnu turističku regionalizaciju s obzirom na prirodne, kulturne ili izvedene atraktivnosti koje se nalaze na jednom ne prečvrsto omeđenom prostoru. Delokalizacijski procesi se ogledaju u tokovima činitelja proizvodnje, robe, informacija, funkcioniranja tržišta i procesima koji obilježavaju ekološko područje. Polazimo li sa ekonomskog stajališta i procesa koji su prisutni unutar i između regionalnih jedinica, razvoj regija možemo promatrati sa dvije točke gledišta, unutarnje i vanjske.<sup>22</sup> Unutrašnja podrazumijeva unutar regionalnu alokaciju resursa, organizaciju i sadržajnu usklađenost koji otvaraju prostor za intenzivan rast i razvoj. Kod vanjskog gledišta procesa govorimo o otvorenosti regije i međuregionalnim odnosima i stvaranju mehanizama za transferiranje ekonomskog rasta i razvoja u cjelini prostora gospodarstva, ali i odnosa sa širim okruženjem.<sup>23</sup>

## 2.2. Pojam turističke regije

U bliskoj prošlosti (50-ih i 60-ih) u razvijenim se gospodarstvima vidi tendencija specijalizacije regija te se javljaju i politike nacionalnih vlada koje će poticati regionalni razvoj. Globalizacijske promjene, osobito ubrzani rast faktorske mobilnosti i mobilnosti roba, usluga i novca, najviše koristi su donijele za tri kategorije regija, tzv. „pobjedničke regije“:

- a) velike metropolske regije,
- b) posredničke industrijske regije
- c) turističke regije.<sup>24</sup>

Istraživanjem kroz povijest uviđa se da se regionalizaciji u turizmu nije davala velika pažnja. Turizam je danas jedan od značajnijih faktora razvoja neke regije krenemo li od te činjenice da je sam razvoj receptivnog turizma vezan za osnovne prirodne i kulturno-

---

<sup>22</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 59.

<sup>23</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 59.

<sup>24</sup>Čavrak, V.: Gospodarstvo Hrvatske, Zagreb, Politička kultura, nakladno-istraživački zavod, 2011., str. 2.

povijesne resurse neke regije. Prostorne relacije između emitivnih i receptivnih područja, ali i između turističkih atrakcija i turističke infrastrukture te ostalih turističkih sadržaja unutar turističke destinacije, snažno određuju pojavu i razvoj turizma.<sup>25</sup>

Turistička destinacija kao pojam nastao je iz pojmova turistička regija, turističko mjesto, turističko odredište.<sup>26</sup> Regiju možemo definirati kao prostor koji je unatoč prirodnim, ekonomskim, socijalnim, kulturološkim i ekološkim čimbenicima određen po homogenim obilježjima i čini određenu cjelinu te se može promatrati u užem i širem smislu (vanjska i unutarnja točka gledišta).<sup>27</sup> Promatramo li je u užem smislu ona označava prostor unutar nacionalnih granica dok je u širem smislu regija svaki prostor koji ima neko prepoznatljivo obilježje, a uz to njezin je prostor širi od nacionalnog prostora. Glavni je cilj regionalnog razvoja uređenje perifernih regija na primjeren način, poboljšanje općih uvjeta života i smanjenje nejednakosti između matičnih gradova sa svojom urbaniziranom okolicom i ruralnim područjima.

Uz ovaj pojam veže se svako i spomenuti pojam regionalizacije. U procesu regionalizacije regije se kreiraju na temelju nekih prepoznatljivih obilježja koja su na njihovom prostoru dominantna te ih kasnije čine prepoznatljivima. Nastanak se regija može odvijati planski ili spontano. Regionalizacija se odvija iz nekoliko razloga:

- uspostave nacionalne ravnoteže
- potvrđivanja regionalnih specifičnosti
- stvaranja pretpostavki za planiranje gospodarskog i prostornog razvitka
- čuvanja tradicionalnih i kulturnih vrijednosti određenog područja
- učinkovitije zaštite okoliša.<sup>28</sup>

Regionalni se aspekt razvoja najčešće svodi na strukturnu problematiku ekonomskog društvenog razvitka pa kako mora postojati globalna i granska usklađenost za zemlju u cjelini tako mora postojati i usklađenost sa regionalnog aspekta. Takva usklađenost osigurava bolji i ujednačeniji razvoj, pravilnije korištenje prirodnih resursa zbog kojih najčešće turizam u hrvatskim regijama i postoji, smanjuje ili u potpunosti uklanja razlike u razvijenosti i standardu stanovništva. Prije samog definiranja turističke regije potrebno je objasniti još

---

<sup>25</sup>Kušen, E.: Turizam i prostor, Prostor: znanstveni časopis za arhitekturu i urbanizam, Vol. 9, No. 1 (21), 2002., str. 3.

<sup>26</sup>Bartoluci, M.: Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 157.

<sup>27</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 60.

<sup>28</sup>Kušen, E.: Turizam i prostor, Prostor: znanstveni časopis za arhitekturu i urbanizam, Vol. 9, No. 1 (21), 2002., str. 5.

nekoliko pojmova uz sam pojam regije. Prvi pojam je gransko specijalizirana regija koja predstavlja razvoj ili izučavanje jedne grane, odnosno djelatnosti u teritorijalno povezanim dijelovima. Drugi pojam je pak kompleksna regija koja se u odnosu na prvu odnosi na razvoj gospodarstva u pojedinim prostorima odnosno regijama.<sup>29</sup> Regije su najčešće prostorno-privredni kompleks što znači da se na jednom mjestu ističe nekoliko istih ili sličnih djelatnosti, no ako se neka regija specijalizira za određenu djelatnost tada je moguće da ta regija po toj djelatnosti dobije i ime.<sup>30</sup> Od te specijalizacije za pojedinu djelatnost dolazimo i do pojma turističke regije.

Brojni su autori istraživali pojam regije u turizmu i zapravo pojam turističke regije rabili umjesto pojma turističke destinacije. Turističku regiju uzima se kao geografski prostor u kojemu postoje zajednička obilježja i sinergija između turističkih proizvoda i usluga u turističkoj ponudi, a pojam je također vezan i uz političko-administrativne granice unutar granica u kojima se provodi turističko planiranje i politika. Turističku regiju možemo shvatiti i kao prostornu cjelinu u određenim granicama, a u sklopu koje djeluje i razvija se turistički sustav.<sup>31</sup> Ona istovremeno nosi obilježja i funkcije prirodne i ekonomske regije obzirom da je turizam uvijek vezan uz prirodne karakteristike prostora. Iskorištavajući prirodne karakteristike/resurse pokreću se brojne gospodarske djelatnosti i time se regija pretvara u ekonomsku regiju. Možemo reći da se pojam turističke regije razlikuje od pojma regije upravo zato što takva regija ima prirodne, kulturne ili povijesne uvjete koji privlače turiste na to područje. Drugim riječima, svaka prirodna regija koja ima uvjete može se razviti u turističku regiju, dok svaka ekonomska regija ne može razvijati turizam i postati turistička regija.<sup>32</sup>

Jedan od značajnijih pristupa u proučavanju turističkih regija je primjena teorije sustava. Ova se teorija ogleda u primjeni određenih načela i odredbi koje se temelje na općoj teoriji sustava pa se tako ogledaju u sljedećem:

- organizacija je jedinstven i svrsishodan sustav kojega čine povezani elementi, što znači da elementi u jednom području organizacije imaju različiti utjecaj na elemente u drugom području

---

<sup>29</sup>Andrić, N.: Turizam i regionalni razvoj, Zagreb, Informator, 1980., str. 4.

<sup>30</sup>Andrić, N.: Turizam i regionalni razvoj, Zagreb, Informator, 1980., str. 4

<sup>31</sup>Bartoluci, M.: Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 157.

<sup>32</sup>Andrić, N.: Turizam i regionalni razvoj, Zagreb, Informator, 1980., str. 5.

- podsustavi su dijelovi sustava od kojih se on sastoji, što drugim riječima znači da je organizacija sama po sebi jedan sustav, ali istovremeno podsustav eksternog okruženja
- sinergija se odnosi na produktivnost koja se u interakciji sa drugima povećava više nego kada bi organizacija poslovala samostalno
- otvoreni sustav je sustav koji je u interakciji sa okruženjem
- granice sustava predstavljaju razgraničenja između sustava i okruženja
- tok predstavlja protok komponenata (novac, resursi...); ulaze u okruženje kao input, a iz sustava izlaze kao outputi.<sup>33</sup>

Kao i kod svakog sustava kao važna kontrola mora postojati povratna veza, kako bi se mogle otkriti eventualne greške. Međuzavisnost se elemenata, koji čine turističku regiju kao i posljedice utjecaja turizma na različite interesne grupe, može najbolje protumačiti ako je regija tretirana kao otvoren i fleksibilan sustav. Takav će otvoreni model pristupa obuhvatiti sve ključne ulazne činitelje koji omogućuju odvijanje turističkog djelovanja, kao i posljedice turizma po različite interesne grupe u regiji.

### 2.3. Kriteriji turističke regionalizacije

Značajnije pitanje prostornog planiranja je utvrđivanje veličine i granice regije. Tu je riječ o procesu regionalizacije, odnosno postupku razgraničenja jedne regije od susjednih geografskih cjelina (podjela šireg prostora na uže prostorne cjeline). U ovakvoj vrsti planiranja najviše mjesta zauzimaju poljoprivredna, vodoprivredna i turistička regionalizacija. Za razliku od geografske regionalizacije, turistička se ne bavi podjelom geografskog prostora, nego se bavi izdvajanjem turističkih regija tamo gdje za to postoji odgovarajuća zastupljenost turističkih motiva i turističke izgradnje. Turistička je regionalizacija metoda selektivnog utvrđivanja homogenih turističkih prostornih struktura kako bi se postigli optimalni ciljevi dugoročnog razvoja, funkcionalna organizacija i kako bi se usmjerio kapital. Problem koji se javlja, a vezan je uz turističku regionalizaciju je utvrđivanje i veličine i granica turističkih regija. Za razliku od drugih regija, turističke se ne mogu razlikovati samo na temelju jednog određenog kriterija, već je nužno izvršiti analizu elementa, motiva i funkcija turizma kao

---

<sup>33</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 42.

složene društveno-ekonomske pojave. Također prilikom planiranja potrebno je voditi računa i o međuzavisnosti turizma sa drugim komplementarnim djelatnostima.

Za utvrđivanje kriterija na temelju kojih će se regije razgraničavati, brojni se autori nisu mogli složiti oko zajedničkih, pa tako primjerice prema kriterijima: funkcionalnosti, dominantnosti, fizionomičnosti, kompleksnosti, specijalizaciji, veličini i hijerarhijskom rangu, razlikujemo rekreativne i kulturne regije. Znatno bolje razrađeni kriteriji preuzeti su od autora Nikolića,<sup>34</sup> a podijeljeni su u pet osnovnih kriterija. Kao bitan kriteriji uzet je razmještaj osnovnih turističkih motiva prvenstveno zato što oni čine osnovu razvoja turizma. Prepoznavanjem velike koncentracije motiva na nekom prostoru ustanovljava se i osnova regionalne turističke strukture. Kriteriji su sljedeći:

- homogenost turističkih motiva,
- teritorijalnost komplementarnih turističkih motiva,
- razmještaj elemenata materijalne turističke osnove,
- prometno-geografski i turistički položaj.

Pod homogenošću turističkih motiva autor podrazumijeva postojanje velikih geografski kompaktnih motiva. Pomoću teritorijalno komplementarnih motiva potpunije se izražava razmještaj, prostorna i funkcionalna povezanost turističkih motiva i pobliže se određuju granice regije. Treći se kriteriji sastoji od više elemenata, a neki od njih su turističko-ugostiteljski kapaciteti, objekti za sport, rekreaciju i razonodu i slično koji u turističkom mjestu zadovoljavaju turističke potrebe. Posljednji kriteriji treba izražavati jedinstvo odnosa koji proistječe iz sagledanog prostora i dinamičkih odlika prometnih veza.

Autor Andrić razlikuje sljedeće kriteriji za regionalizaciju turističkog prostora: homogenost (zajedničke karakteristike regije), funkcionalnost (sve funkcije unutar regije su ostvarene i regija može samostalno funkcionirati), autonomnost ili samodostatnost (regija subjekt, uvažava se svačije mišljenje; participativni pristup; regija objekt, nitko ne sudjeluje u upravljanju regijom).<sup>35</sup> Prema udjelu turizma u razvoju neke regije dolazimo do podjele regija na:

- a) homogenu regiju- turizam ima dominantnu ulogu u formiranju nacionalnog dohotka, povezuje mnoge društvene i gospodarske djelatnosti
- b) heterogenu regiju- turizam ravnomjerno sudjeluje u stvaranju nacionalnog dohotka odnosno dopunski je faktor razvoja

<sup>34</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 70.

<sup>35</sup>Andrić, N.: Turizam i regionalni razvoj, Zagreb, Informator, 1980., str. 4.

c) programsku regiju- turizam u tim regijama još nije razvijen no zbog prirodnih karakteristika postoji mogućnost intenzivnog razvoja.<sup>36</sup>

U pravilu su turističke regije kompleksne turističke regije jer se u njima razvijaju i odvijaju različite vrste turizma. Obzirom da su te regije vrlo kompleksne to sa sobom nosi i činjenicu da je prostor vrlo bitan. Veličina prostora na kojem turizam djeluje dovodi nas do podjele na makroturističke i mikroturističke regije.

Prema fizionomiji motiva mogu se odrediti tipovi regija pa tako razlikujemo tri osnovna tipa turističkih regija:

- prirodne,
- antropogene i
- kompleksne turističke regije.<sup>37</sup>

Prirodne regije mogu biti kontinentalne i primorske. U antropogenim regijama dominiraju spomenici, manifestacije, odnosno istoimeni motivi, dok se kod kompleksnih turističkih regija zastupljeni i prirodni i antropogeni elementi/motivi.

Kada govorimo o stupnju razvoja, regije mogu biti potencijalne kod kojih je prostorno planiranje osnovni uvjet za njihovu promociju i razvoj. Kod afirmiranih i razvijenih regija, prostorni su planovi uglavnom koncentrirani na materijalne i organizacijske elemente.<sup>38</sup> Autor Vasović ne prihvaća tipologiju turističkih regija koja se dijeli na prirodnu, antropogenu i kompleksu turističku regiju jer smatra da na području na kojem se razvio turizam više nema prirodnih obilježja, da se ne može govoriti isključivo o antropogenim regijama te da gradovi, toplice i arheološki lokaliteti ne mogu biti regije, već samo uporište u regijama.<sup>39</sup>

U praksi se javlja problem kako ovu općenitu tipologiju primijeniti na konkretne prostore u kojima se turizam razvija. Rješavanju problema pristupilo se na način da su predloženi geografski kriteriji kao kriteriji tipologije:

- prisutnost turizma u prostoru, odnosno intenzitet i učestalost turističkih tokova, kao i podjela prostora sa drugim aktivnostima sa kojima turizam djeluje

---

<sup>36</sup>Andrić, N.: Turizam i regionalni razvoj, Zagreb, Informator, 1980., str. 5.

<sup>37</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 71.

<sup>38</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 72.

<sup>39</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 72.

- oblici turističkog uređenja i opremanja prostora i njihov utjecaj na transformaciju geografske sredine, bilo da se radi o prirodnom ili stvorenom ambijentu.<sup>40</sup>

Kombinacijom ovih dviju kategorija moguće je odrediti tipologiju turističkih prostora. Ako se krene od činjenice da je prostorni razvoj turizma najčešće polariziran (veći je broj ciljeva, odnosno mjesta turističke atraktivnosti) onda je moguće razlikovati dva tipa turističkih regija:

- snažno polarizirane regionalne turističke prostore (razvijene turističke regije):
  - obalni tip sa gustom i diversificiranom regionalnom multipolarizacijom- u ovoj regiji su zastupljeni raznovrsni sadržaji turističke ponude te je turizam snažno koncentriran na samoj obali dok samo mali broj turista posjećuje unutrašnjost regije,
  - specijalizirani obalni tip s diskontinuiranom regionalnom polarizacijom- karakteriziraju ih veći ne turistički prostori između turističkih polova. U odnosu na prethodni primjer regionalni prostorni indikator je slabiji. U regiji je razdaljina između turističkih polova nešto veća, prostorni razvoj je ograničen te je turistička posjećenost slabija,
  - diversificirani i multipolarni urbani tip- osim obalnih regija koje predstavljaju snažne prihvatne prostore, pojedine neobalne regije također bilježe visoki udio turističkog prometa,
  - multipolarni tip sa „bijelom“ dominantom- razvoj zimskih sportova doveo je do transformacije planinskih prostora u turističko-rekreativne regije
- slabo polarizirane regionalne prostore (nizak stupanj razvoja turizma):
  - slabo polarizirani regionalni prostori- broj je turističkih mjesta i centara jako mali što je objašnjeno i nižim indeksom prostorne koncentracije. Ovakvi su prostori locirani daleko od emitivnih područja potražnje,
  - regionalni prostori bez prave polarizacije- vrlo slabo polarizirani turistički prostori koji nemaju centar sposoban za obavljanje turističke funkcije i istovremeno su to slabo posjećeni prostori.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 73.

<sup>41</sup>Blažević, B.; Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009.str. 73.-76.



## 2.4. NUTS klasifikacija u Hrvatskoj

Problem regionalizacije Hrvatske ima svoju dugu povijest, a promjene teritorijalnog ustrojstva bile su vrlo česte. Često je bilo riječ o političkim, a ne ekonomskim kriterijima regionalizacije, što je dovelo do toga da probleme u kreiranju regionalnog ustrojstva uvjetuje i nepostojanje regionalne ekonomske politike. U povijesti Republike Hrvatske pa sve do danas nekoliko je razdoblja koje karakteriziraju posebna obilježja regionalne politike. Najduže razdoblje bilo je ono u kojem je primijenjena tzv. teorija polova s ciljem policentričnog razvoja. U tom razdoblju bila je naglašena potreba regionalne industrijalizacije. Ovom je teorijom samo stvoreno neravnomjerno razvijeno gospodarstvo, neotporno na tranziciju devedesetih godina.<sup>42</sup>

Sve do sloma socijalističkog samoupravnog sustava 1990. godine razdoblje je bilo obilježeno sa stalnim promjenama teritorijalne organizacije Hrvatske. Krajem 90-tih godina donesen je Ustav Republike Hrvatske te se kao teritorijalne jedinice lokalne samouprave navode općina i kotar ili grad, dok je županija utvrđena kao jedinica lokalne uprave i samouprave. Podjela Republike Hrvatske na 20 županija i Grad Zagreb na svršetku godine 1992. bila je rezultat brojnih političkih kompromisa, pa i političkog oportunitizma.<sup>43</sup> Na toj se osnovi daljnji proces političke i gospodarske regionalizacije Hrvatske nije mogao nastaviti. Sama se podjela nije dovoljno oslanjala na realnu regionalnu strukturiranost Hrvatske jer se radilo najčešće o usitnjenim političko-teritorijalnim jedinicama koje kao takve nisu mogle biti oslonac decentralizaciji, obzirom da je teritorijalno-političko konstruiranje bilo koncipirano na način da je sva politička i gospodarska moć u Gradu Zagrebu. Gledajući u cjelini taj zakon, koji je u narednim godinama više puta promijenjen, ovakva se podjela može prikazati kao nedovoljno usklađena sa osnovnim europskim principima i kriterijima regionalizacije.

Promjena teritorijalno-političkog ustrojstva države vrlo je važan politički korak, trebala bi se provoditi samo u izričito stabilnim političkim prilikama te je potrebno odrediti i prijelazno razdoblje. Što se tiče Hrvatske potrebno je provesti decentralizaciju u najširem smislu tog pojma, a to tada podrazumijeva oslanjanje na europske uzore, formiranje regionalnih zajednica na osnovi povezivanja postojećih županija.

---

<sup>42</sup>Strategija i politika regionalnog razvoja Hrvatske, [http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_378.pdf](http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_378.pdf) (13.11.2015.)

<sup>43</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 49.

Republika Hrvatska je ulaskom u Europsku uniju kao dio pravne stečevine trebala prihvatiti usklađivanje statističkih prostornih jedinica prema klasifikaciji Europske unije. Ta se klasifikacija utvrđuje prema NUTS (Nomenclature des unités territoriales statistiques) metodologiji Europskog parlamenta i Vijeća o donošenju zajedničke klasifikacije teritorijalnih jedinica za statistiku. NUTS je hijerarhijski sustav za identifikaciju i klasifikaciju prostornih jedinica za potrebe službene statistike u zemljama članicama.<sup>44</sup> Taj je sustav razvio Europski ured za statistiku smješten u Luksemburgu, sa ciljem uspoređivanja regija unutar Europe. Obzirom da su ove teritorijalne jedinice definirane upravo zbog statističkih razloga ne može ih se nužno smatrati i administrativno-teritorijalnim jedinicama. No ipak, one su vrlo važne s obzirom na strukturu i mogućnosti korištenja sredstava iz fondova Europske unije. Europska unija ima koncipiranu regionalnu politiku na način da se za određene ciljeve i intervencije koriste sredstva iz različitih izvora za različite razine NUTS regija.<sup>45</sup> Drugim riječima, nije svejedno kako će se napraviti administrativno-teritorijalna podjela jer prilikom povlačenja sredstava iz fondova može doći do problema sa prijavom za određena sredstva.

Za definiranje NUTS regija koriste se različiti kriteriji no dominantan je kriteriji broja stanovnika i to na sljedeći način:

Tablica 1. NUTS kriteriji za definiranje regija

NUTS 1	3-7 milijuna stanovnika
NUTS 2	800 000- 3 milijuna stanovnika
NUTS 3	150 000- 800 000 stanovnika

Izvor: Načela i karakteristike NUTS regija, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/principles-and-characteristics> (17.8.2015.)

Svaka je zemlja podijeljena na statističke jedinice koje su strukturirane na tri razine te dobiva abecedni kod. U Europskoj uniji, EU-28 razlikujemo: NUTS 1 – 98 regija, NUTS 2 – 276 regija i NUTS 3 – 1342 regije.<sup>46</sup>

Aktualna regionalizacija Hrvatske, uglavnom slijedi potrebe administrativno-političkog ustroja, a manje ekonomske kriterije.<sup>47</sup> 2007. godine Republika Hrvatska je usvojila NUTS klasifikaciju prema kojoj je podijeljena na tri statističke regije:

<sup>44</sup>Instrumenti financijske perspektive 2014.-2020., <http://www.zagreb.hr/default.aspx?id=63401> (18.9.2015.)

<sup>45</sup>Čavrak, V.: Gospodarstvo Hrvatske, Zagreb, Politička kultura, nakladno-istraživački zavod, 2011., str. 12.

<sup>46</sup>NUTS pregled, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/overview> (12.11.2015.)

1. Sjeverozapadnu Hrvatsku
2. Središnju i Istočnu (Panonsku) Hrvatsku
3. Jadransku Hrvatsku.<sup>48</sup>

Već 2012-te godine dolazi do promjena u Nacionalnoj klasifikaciji prostornih jedinica, te se Hrvatska dijeli na dvije statističke regije:

1. Jadransku Hrvatsku
2. Kontinentalnu Hrvatsku.<sup>49</sup>

Slika 3. Podjela RH na tri statističke regije



Izvor: Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije; Nova statistička klasifikacija prostornih jedinica RH-NUTS 2,

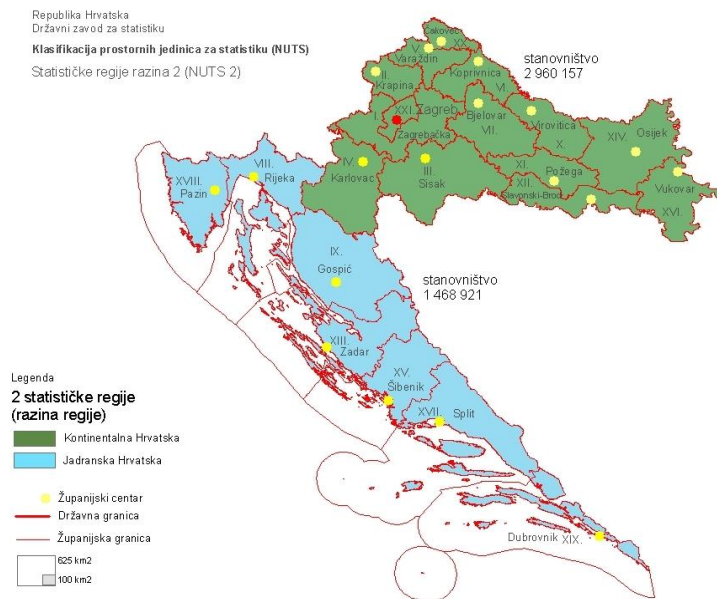
<https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages//O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj//Nova%20statisti%C4%8Dka%20klasifikacija%20prostornih%20jedinica%20RH%20-%20NUTS%202.pdf> (11.9.2015.)

<sup>47</sup>Čavrak, V.: Gospodarstvo Hrvatske, Zagreb, Politička kultura, nakladno-istraživački zavod, 2011., str. 11.

<sup>48</sup>Bošnjak, S. i Tolušić, E.: NUTS II regije kao dio kohezijske politike Europske unije, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 3., No.2 (5), str. 81.

<sup>49</sup>Bošnjak, S. i Tolušić, E.: NUTS II regije kao dio kohezijske politike Europske unije, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 3., No.2 (5), str. 82.

Slika 4. Podjela RH na dvije statističke regije



Izvor: Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije Nova statistička klasifikacija prostornih jedinica RH-NUTS2,

<https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages//O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj//Nova%20statisti%C4%8Dka%20klasifikacija%20prostornih%20jedinica%20RH%20-%20NUTS%202.pdf> (11.9.2015.)

Iako je navedena klasifikacija napravljena isključivo da bi se lakše pratili statistički podaci vezani za neku regiju, smatram da u Republici Hrvatskoj ta podjela ima i težinu teritorijalne podjele. NUTS klasifikacija nije direktno vezana uz podjelu turističkih regija, no s obzirom na način prikupljanja statističkih podataka kao i mogućnosti iskorištavanja sredstava iz fondova na tim razinama, spomenutu klasifikaciju potrebno je proučiti i sa aspekta turističke regionalizacije.

Gledano iz turističke perspektive prva podjela na tri regije imala je većeg smisla s obzirom da je po mom mišljenju praćen kriteriji homogenosti regija. Također, smatram da prema novoj podjeli na dvije regije nije postignuta usklađenost kriterija nego je jednostavno Republika Hrvatska podijeljena na dva dijela, manje razvijeni dio (Kontinentalna Hrvatska) i razvijeni dio (Jadranska Hrvatska), uključujući minimalni kriterij o broju stanovniku na NUTS 2 razini. Ovdje je također važno istaknuti i to da se na razini NUTS 3 regija u

Hrvatskoj upravlja razvojem turizma, odnosno županije planiraju razvoj turizma sukladno vlastitim potencijalima.

Ukoliko detaljnije pogledamo podjelu teritorija na kojem se turizam odvija, uzimajući u obzir motive i kriterije regionalizacije, Republiku Hrvatsku podijelila bih na četiri regije: Istra i Kvarner, Lika i Gorski kotar, Središnja i Istočna Hrvatska i Dalmacija. Samim time lakše bi se upravljalo resursima koji su karakteristični za svaku od tih regija te bi se pojedina regija mogla specijalizirati za određeni oblik, vrstu turizma, što bi doprinijelo diversifikaciji turističkog proizvoda. Prema trenutnoj NUTS 2 podjeli, po pitanju ulaganja u razvoj novih turističkih proizvoda i ulaganja u turističku infrastrukturu i suprastrukturu veća se pažnja i dalje posvećuje Jadranskoj Hrvatskoj koja ostvaruje značajnu dobit od turizma, dok se u Kontinentalnoj regiji pokreće tek poneki projekt razvoja ruralnog turizma. S druge strane i marketinška komponenta ima nedostatke jer se u većini slučajeva kao hrvatska turistička regija izdvaja Jadranska Hrvatska, a vjerujem da bi se uključivanjem preostalih područja postigao veći broj dolazaka turista i još veća zarada od turizma tijekom cijele godine. Također ukoliko analiziramo podjelu isključivo s aspekta prikupljanja statističkih podataka za pojedinu regiju, smatram da bi se podjelom na veći broj regija bolje uvidjelo gdje je potrebno više ulagati te koje je elemente potrebno poboljšati (ponudu, educiranost stanovništva, broj zaposlenih).

### 3. Upravljanje razvojem turizma na regionalnoj razini

Regionalni razvoj sve je značajnija tema za nositelje ekonomske politike, ali postaje značajna i za sve ostale dionike na regionalnoj i lokalnoj razini, pri čemu se ističe potreba njihovog uključivanja i sudjelovanja u upravljanju razvojem. U nacionalnim je ekonomijama uloga regija znatno promijenjena, a sve je to rezultat globalizacije i strukturnih prilagodbi. Samo razumijevanje tih promjena vrlo je važno za programiranje regionalnog razvitka i izradu ekonomske analize regija.

Razvoj turističkih regija usko je povezan sa razvojem turizma, djelovanjem različitih činitelja, bilo posrednih ili neposrednih (tehnološki napredak, razvoj prometa, promjene potreba turista i slično), koji mogu proizlaziti iz same regije, ali i njenog okruženja. Turistička regija prolazi kroz nekoliko faza razvoja koje je u upravljanju razvojem turizma potrebno prepoznati.

*Pred-turistička* je faza u kojoj turistička regija započinje svoj razvoj. U ovoj fazi posjetitelji dolaze u regiju zbog posjete prijatelja i obitelji te je u ovom razdoblju karakterizira mali broj gospodarskih i poslovnih aktivnosti koje su ekonomski zavisne od prometa i zarade koju ostvaruju za vrijeme boravka posjetitelja na prostoru regije. Druga je faza *putnička* koju karakterizira pojačan dolazak individualnih posjetilaca. U ovoj se fazi prepoznaju potencijali za razvoj poduzetničkih poslova, a lokalno je stanovništvo razvilo pozitivan odnos prema turizmu. Faza *razvoja masovnog turizma* orijentirana je na investiranje u razvoj specijaliziranih usluga i sadržaja koji su namijenjeni posjetiteljima. Ujedno to prostor regije počinje činiti karakterističnim za razvijene turističke regije. Ukupna privredna djelatnost u regiji doživljava promjene prilikom stvaranja profitnih mogućnosti koje donosi razvoj masovnog turizma. Potencijalni promet od posjetilaca potiče lokalne i regionalne investitore na mnoge poslovne akcije, dok lokalno stanovništvo prihvaća vrijednosti i načine ponašanja posjetilaca. Gledajući u globalu, čine se napori u cilju prihvaćanja i podrške promjenama u karakteru i prirodi regije, kao i društvenim, moralnim i osobnim odnosima koji postoje u njoj.<sup>50</sup>

Sve te nastale promjene kao rezultat imaju posljednju fazu, a to je *faza upravljanja turizmom* koja je podijeljena na dva pristupa. Prvi pristup odnosi se na potrebu da je regiju

---

<sup>50</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 77.

potrebno plasirati na tržište kako bi se mogao privući dovoljan broj posjetitelja i na taj način osigurati uspješno poslovanje turističke prirode.<sup>51</sup> Usvajanje administrativnih mjera je drugi pristup. Navedene mjere trebaju osigurati različite oblike turističkog prometa koje će rezultirati prednostima za lokalno stanovništvo i lokalnu zajednicu. *Fazu istraživanja* čini već otkrivena regija koja posjeduje motive visokih uporabnih vrijednosti i čiju osnovu predstavljaju atraktivna i očuvana životna sredina sa svim svojim kulturnim i prirodnim dobrima. Broj je posjetitelja još uvijek mali jer je i ponuda još uvijek siromašna (u smislu neizgrađenosti potrebnih kapaciteta i prometne infrastrukture). Ulaganjem određenog rada i potrebnih sredstava, motivi dobivaju na vrijednosti i valoriziraju se na tržištu, što kao krajnji rezultat ima povećan broj dolazaka posjetitelja u regiju.<sup>52</sup> Također u ovoj fazi povećan je pritisak i na državne, lokalne i javne organe i službe da osiguraju sve infrastrukturne sadržaje potrebne za daljnji razvoj turizma na tom području. Odlika *razvojne faze* je sve veći broj posjetilaca i veća zainteresiranost za regiju, što znači da u punom jeku sezone ima veći broj turista nego lokalnog stanovništva. Ovdje se javlja problem premašivanja nosivog kapaciteta regije što za posljedicu ima pad kvalitete turističkih usluga. Kontrola se daljnjeg razvoja usmjerava na planski razvoj širih prostora. *Konsolidacija* je faza u kojoj dolazi do smanjenja rasta prometa, odnosno broj posjetilaca se povećava manjom brzinom nego ranije. U *stagnaciji* popularnost, posjećenost i prihodi regije znatno padaju, što je posljedica pretjeranog iscrpljivanja ključnih resursa i vrijednosti turističke regije.<sup>53</sup> U takvim se situacijama ili mijenja svrha namjene kapaciteta ili se mijenjaju vlasnici turističkih kapaciteta. Ove je faze moguće prikazati slikovno na slijedeći način:

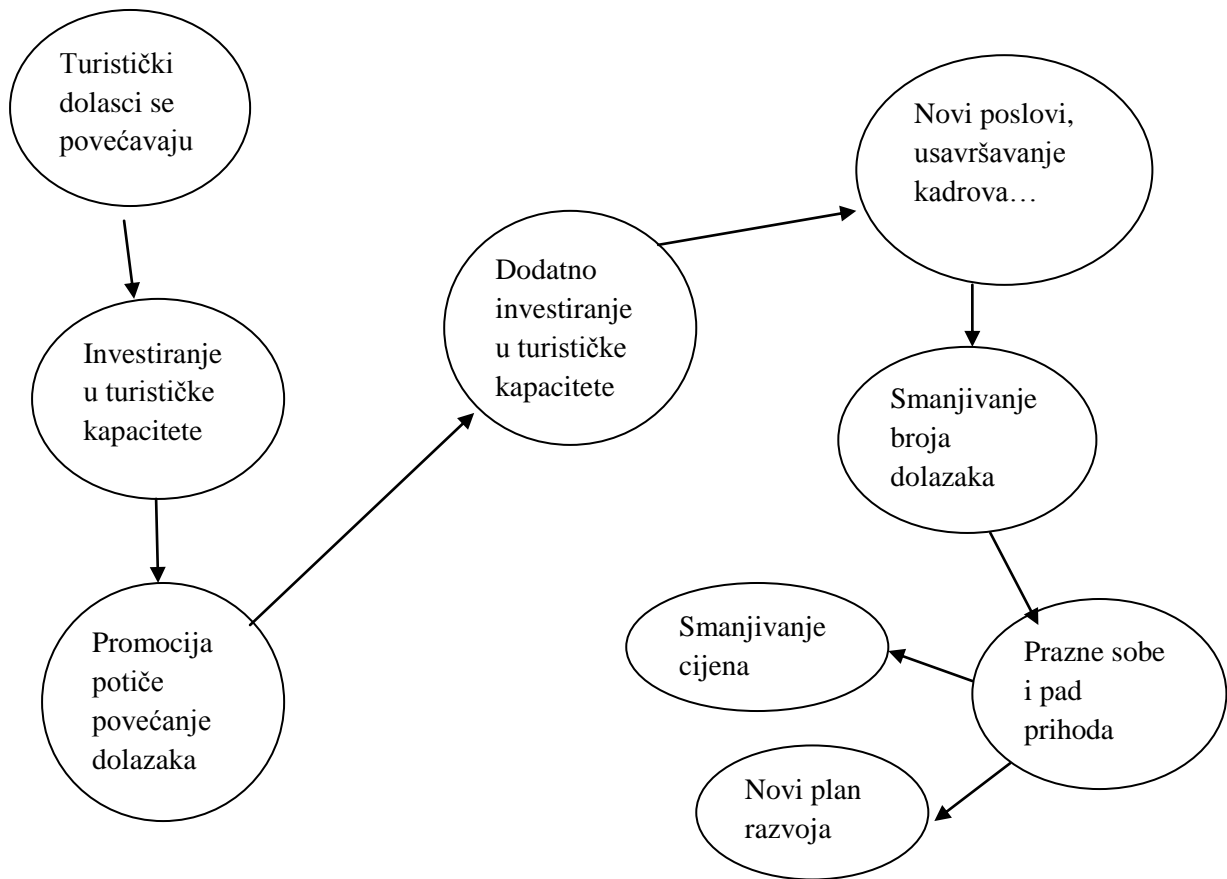
---

<sup>51</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 78.

<sup>52</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 79.

<sup>53</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 80.

Slika 5. Ciklus razvoja turističke regije



Izvor: Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 77.

Ovakav pristup životnom ciklusu turističke regije treba shvatiti kao polaznu točku za shvaćanje funkcioniranja i upravljanja turističkim regijama. Turističke su regije dinamične kategorije čija se ponuda mijenja i zavise o tržištu koje kvantitativno ili kvalitativno mijenja.

Na oblikovanje regije utječu brojni činitelji. Oni svojim utjecajem diktiraju oblikovanje regije, a u njih možemo svrstati one koji djeluju u inicijativnim područjima (slobodno vrijeme, prihodi), one činitelje koji sprječavaju turistička kretanja (visoke cijene, vize, jezične barijere), činitelje koji preusmjeravaju turističku potražnju (razvoj novih regija, povećana svijest o drugim regijama), činitelje koji odbijaju turiste (nestabilne političke prilike, nasilje, religija), činitelje koji djeluju u regijama (klima, kultura, promocija).<sup>54</sup> Navedeni činitelji utječu na tok, učestalost i intenzitet turističkih kretanja prema regijama.

<sup>54</sup>Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 81.



Osim toga ovaj se životni ciklus regije može koristiti i kao vodič pri kreiranju strateških planova ili pak kao sredstvo za prognoziranje budućih događaja.

### 3.1. Pristup planiranju u turizmu

Upravljanje je proces djelovanja na interaktivne elemente u nekom sustavu. Time neposredno odlučujemo o njihovom načinu kretanja i djelovanja sa ciljem ostvarivanja postavljenih ciljeva.<sup>55</sup> Upravljanje ima nekoliko funkcija no najvažnija od njih je planiranje bez kojeg govoriti o razvoju turizma nema prevelikog smisla. Planiranje je način usklađenoga i usmjerenoga razvoja turizma. Planiranjem definiramo razvojne ciljeve i određujemo načine na koje će biti ostvareni, a kao rezultat planiranja dobivamo kratkoročne (razdoblje do godine dana), srednjoročne (razdoblje od 2-5 godina) i dugoročne planove (razdoblje dulje od 5 godina).<sup>56</sup> Brojni autori planiranje definiraju na različite načine no možemo reći da proces planiranja uključuje izbor zadataka i ciljeva te akcija za njihovo ostvarenje. Također možemo reći da planiranje predstavlja most između današnjeg i budućeg položaja. Planiranje poslovanja je organiziran i logičan odabir bitnih podataka o namjeravanom pothvatu, te njihovo uređenje i analiza s ciljem minimiziranja pogrešaka. Pogreške se nikada ne mogu izbjeći, ali se može smanjiti njihov broj.<sup>57</sup>

U turizmu se planiranje pojavljuje u obliku različitih pristupa, počevši od pojedinaca koji planiraju svoj odmor, gospodarskih subjekata i destinacija koje planiraju svoje buduće strategije kako bi dosegle postavljene ciljeve do država koje planiraju ulogu turizma u svom budućem gospodarskom razvoju. Planiranje kao takvo odgovara na tri pitanja, a to su: gdje smo sada, kamo želimo stići te kako to želimo postići. Nužno je planirati iz dva važna razloga. Prvi je ograničenost resursa jer ono uvjetuje uporabu tih resursa kako ne bi došlo do njihovog iscrpljenja i brojnih posljedica koje nakon toga nastaju. Drugi razlog je neizvjesnost okoline koja uvjetuje potrebu planiranja, pri čemu se plan može smatrati jednim od instrumenata ovladavanja tom okolinom.

Planiranje koje je vezano za turizam provode različite državne institucije i organizacije koje se sa svojom djelatnošću služe turizmom odnosno proizvodnjom i distribucijom

---

<sup>55</sup> Bartoluci, M.: Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Zagreb, Školska knjiga, 2013., str. 16.

<sup>56</sup> Poslovno planiranje, [http://web.efzg.hr/dok/RAC/hpercevic/poslovno\\_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojam%20i%20vrste.pdf](http://web.efzg.hr/dok/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojam%20i%20vrste.pdf) (23.11.2015.)

<sup>57</sup> Pristup planiranju i poslovnom planu poduzetnika-  
<http://showcase.24sata.hr/pametnakuna/Pametna-ideja/VODIC%20.pdf> (4.9.2015.)

turističkih usluga. U te organizacije spadaju različite vladine i ne vladine organizacije i agencije na razini države, regije, lokalne zajednice ili destinacije koje planiraju razvoj i očuvanje prirodnih i kulturnih turističkih atrakcija, planiraju marketinško prezentiranje i razvoj infrastrukture koja će služiti i u turističke svrhe.<sup>58</sup>

U turizmu poznati teoretičar planiranja, Inskeep<sup>59</sup>, navodi sljedeće vrste planiranja:

- ekonomsko razvojno planiranje,
- planiranje fizičkog korištenja prostora,
- planiranje infrastrukture (prometne, vodoopskrbne, vodokanalizacijske, električne itd.),
- planiranje razvoja objekata socijalnog društvenog standarda,
- planiranje zaštite okoliša,
- planiranje u poduzećima i
- urbano i regionalno planiranje, koje se odnosi na složeni planski pristup koji integrira ekonomsko planiranje s planiranjem upotrebe zemljišta, planiranje razvoja infrastrukture, socijalnim planiranjem i planiranjem zaštite okoliša.<sup>60</sup>

Sredinom 20. stoljeća počinje se govoriti o tzv. integralnom pristupu planiranju. Taj je pristup nastao kao reakcija na jednostrani sektorski/parcijalni pristup planiranju. Integralno planiranje smatra se svjesnom i kontinuiranom planskom aktivnošću različitih aktera sa ciljem predviđanja, oblikovanja i usmjeravanja razvoja na određenom prostoru. Integralno planiranje strukturira se na strateško i operativno planiranje.<sup>61</sup> Kod strateškog planiranja određuju se ciljevi i smjernice za sve operativne aktivnosti unutra turističke destinacije te ono sadrži viziju, misiju, ciljeve i strategiju razvoja turističke destinacije. Operativno pak planiranje predstavlja analitički koncept strateških planova sa detaljnom razradom politike, nositelja i vrste programa kao i pretpostavke za realizaciju strateških planova.<sup>62</sup>

U drugim područjima života kao i u turizmu, planiranje promatramo i kao metodu i kao proces. Kao proces, planiranje uključuje izbor prave alternative koja ovisi o ograničavajućim čimbenicima koji su važni za postizanje cilja. Ono mora obuhvatiti buduće razdoblje kako bi sadašnja odluka imala bolji učinak. Da bi se umanjila opasnost od nepoželjnih i neočekivanih događaja potrebno je da su planovi fleksibilni. Također potrebno

---

<sup>58</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, Mate d.o.o., 2001., str. 343.

<sup>59</sup>Inskeep, E.: Tourism Planning, an integrated and sustainable development approach, New York, Van Nostrand Reinhold 1991., str. 25.-26.

<sup>60</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, Mate d.o.o., 2001., str. 344.-345.

<sup>61</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, Mate d.o.o., 2001., str. 345.

<sup>62</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, Mate d.o.o., 2001., str. 345.

ih je periodički mijenjati i kontrolirati kako bi se došlo do željenog cilja. Metode planiranja su tehnike koje se koriste pri razvijanju planova, a pristupi planiranju načela kojima se služe pri obavljanju tih procesa.<sup>63</sup>

Prema Sikavici proces planiranja počinje analizom okoline organizacije kako bi se želje organizacije uklopile u stanje na tržištu.<sup>64</sup> Nakon toga definiraju se organizacijska vizija i misija koje usmjeravaju organizaciju. Zatim je potrebno postaviti ciljeve pomoću kojih se vizija i misija organizacije namjeravaju ostvariti. Slijedeći korak je definiranje strategija kojima će se ostvariti ciljevi organizacije te slijedi razrada planova kako bi se prešlo na fazu provedbe planova. Posljednja faza je evaluacija rezultata, odnosno usporedba stvarnog stanja sa željenim stanjem. Planiranje zahtijeva odgovarajući način izvođenja samog procesa pa su koraci u procesu planiranja vrlo značajni. Kod planiranja u turizmu također je važno prepoznati i utvrditi ključne čimbenike razvoja i potencijal za razvoj pojedine regije te se na temelju tih analiza, kao i kod planiranja organizacije, formiraju vizija, ciljevi, prioritete, mjere i projekti koji će doprinijeti razvoju regije ili destinacije.

---

<sup>63</sup>Vukonić, B. i Keča, K.: Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2001., str. 199.

<sup>64</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga d.d., 2008., str. 144.

Slika 6. Etape planiranja

SITUACIJSKA ANALIZA	EVALUACIJSKA ALTERNATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- eksterne prilike</li> <li>- eksterne prijetnje</li> <li>- interne slabosti</li> <li>- interne prednosti</li> </ul>	Koje će nam alternative dati najbolje šanse za ostvarenje ciljeva uz najniže troškove i najviše profite?
POSTAVLJANJE CILJEVA	IZBOR ALTERNATIVA
Gdje želimo biti, što želimo ostvariti i kada?	Selekcija tijeka akcija koje ćemo dalje slijediti
RAZVOJ PLANSKIH PREMISA	FORMULIRANJE IZVEDENIH PLANOVA
U kojoj će eksternoj i internoj okolini djelovati naši planovi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvoj novoga proizvoda</li> <li>- Obuka novih kadrova</li> <li>- Uporaba novih materijala</li> <li>- Instaliranje nove opreme</li> </ul>
DENTIFICIRANJE ALTERNATIVA	IZRADA BUDŽETA
Koje alternative najviše obećavaju u ostvarenju naših ciljeva?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budžet dobitka</li> <li>- Budžet bilanca</li> <li>- Budžet toka gotovine</li> <li>- Kapitalni budžet</li> </ul>

Izvor: Buble, M., Management, Split, Ekonomski fakultet Split, 2000., str.122.

Situacijska analiza je etapa u kojoj se eksternim i internim istraživanjem faktora omogućuje poduzeću lakšu analizu budućeg razvoja, putem tzv. SWOT analize. SWOT analiza je tehnika koja sažimlje glavne prednosti i ograničenja razvoja turizma, pogotovo u strateškom planiranju. Ova analiza identificira snage, slabosti, prilike i prijetnje određenog prostora.

Ciljevi se određuju u skladu sa lokalnim i državnim vlastima te se na temelju povratnih informacija kasnije potvrđuju u planskom procesu. Pretpostavke planiranja kao što su prognoze, politike kompanija i već postojeći planovi kao i upoznavanje svih sudionika planiranja sa pretpostavkama sljedeći je logičan korak u procesu planiranja. U tom je koraku potrebno izraditi odgovarajuće prognoze za buduće vrste tržišta, proizvode i slično. Obzirom da je planirane ciljeve moguće izvršiti na nekoliko načina potrebno je istražiti i provesti vrednovanje svake moguće alternative obzirom da je zadatak planiranja minimizirati broj

alternativnih rješenja generiranjem najboljih rješenja. Nakon identifikacije alternativa ocjenjuje se svaka od njih, a da se pri tome imaju u vidu sredstva koja se moraju angažirati, te je također potrebno predvidjeti rezultate i osnovnu svrhu i ciljeve koje se želi postići. Temeljna točka u planiranju je izbor alternativa. Prilikom te odluke potrebno je donijeti odluku o konkretnim pravcima akcije, a da se ujedno vodi računa o ekonomičnosti, minimalnom riziku i elastičnosti. Nakon izbora alternative i smjera kretanja razvoja odlučuje se o kakvom će turističkom razvoju biti riječ kroz turističku politiku. Politika razvoja u turizmu mora biti integralna politika svih djelomičnih politika pojedinih sudionika u razvoju turizma. Plan je u tom smislu sredstvo i metoda razvojne politike. Budžet je instrument kontrole koji pokazuje što je ostvareno u odnosu na planirano jer proračun pokazuje ostvareni iznos dohodaka i troškova.<sup>65</sup>

Planiranje turizma vezuje se uz pojam turizma kao samostalnog i cjelovitog sustava. To je proces temeljen na istraživanju i evaluaciji i teži optimiziranju potencijalnog doprinosa turizma ljudskom blagostanju i kvaliteti okoliša.<sup>66</sup> Planiranje u turizmu je širi pojam od planiranja turizma. Prvi pojam se odnosi na sveukupno planiranje, a drugi primjerice na planiranje turističke potražnje, potrošnje i turističkih kretanja.

Funkcije se planiranja u turizmu mogu prema Vukoniću i Keči svesti na sljedeće:

- postavljanje ciljeva i politika razvoja turizma odnosno što se turizmom želi postići i na koji način,
- razvijanje održivog turizma na način da se uspostavi takvo upravljanje prirodnim i kulturnim resursima koje će omogućiti njihovo turističko korištenje u sadašnjosti i u budućnosti,
- integriranje turizma u sveukupne razvojne politike i uspostavljanje uskih veza između turizma i drugih ekonomskih sektora,
- kreiranje realne baze za donošenje odluka o turističkom razvoju na razini privatnog i javnog sektora,
- koordiniranje razvojem turizma u svim elementima turističkog sektora što uključuje stavljanje u međusobni odnos turističke atrakcije, aktivnosti, usluge i segmentiranih turističkih tržišta,

---

<sup>65</sup>Buble, M.: Management, Split, Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 122-124.

<sup>66</sup>Getz, D.: Models in Tourism Planning, Tourism Management, Vol.7 No. 1 (1), 1986., str. 23.

- optimalizaciju i uravnoteženje ekonomskih i socijalnih koristi kao i koristi od zaštite okoliša koje turizam pruža te ravnopravno distribuiranje tih koristi na zajednicu,
- stvaranje fizičke strukture koja određenoj lokaciji treba omogućiti turistički razvoj,
- utvrđivanje smjernica i standarda za izradu detaljnih planova kojim će se razviti specifični oblici turizma,
- koordinacija privatnim i javnim sektorom kao i uspostavljanje institucionalne osnove za upravljanje turizmom,
- kontinuirano praćenje i održavanje napretka turističkog razvoja.<sup>67</sup>

Planiranje se turističkog razvoja odvija na različitim razinama i to međuregionalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, pri čemu se planiranje na regionalnoj razini izdvaja kao jedno od značajnijih planiranja.

### 3.2. Planiranje na regionalnoj razini

Na međuregionalnoj razini planiranje obuhvaća dvije ili više država koje međusobno graniče ili pak koje u pojedinim graničnim dijelovima imaju slična obilježja.<sup>68</sup> Najčešće se tu radi o planiranju zajedničkih marketinških programa ili o planiranju zajedničkih ekološki orijentiranih projekata, a koji su vezani uz iskorištavanje prirodnih resursa (posebno onih vezanih uz turizam). Nacionalna razina se odnosi na planiranje i ostvarivanje ciljeva koji su direktno vezani uz turizam ili je turizam indirektno vezan uz neki cilj razvoja. Ti su ciljevi najčešće navedeni u razvojnim dokumentima, strateškim dokumentima ili mogu biti u obliku smjernica koje je dala vlada. Svjetska turistička organizacija (UNWTO) navodi nekoliko planova koji direktno ili indirektno uključuju turizam u razvoj: generalni nacionalni plan, nacionalni infrastrukturni plan, nacionalni turistički razvojni plan, turistički infrastrukturni plan, nacionalni promotivni i marketinški plan.<sup>69</sup> Kod turističkog planiranja na ovoj razini često dolazi do problema upravo zbog procesa koji je vrlo skup, obzirom da je temeljen na

---

<sup>67</sup>Vukonić, B. i Keča, K.: Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2001., str. 202.-203.

<sup>68</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, Mate d.o.o., 2001., str. 350.

<sup>69</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, Mate d.o.o., 2001., str. 352.

brojnim analizama resursa i istraživanjima, kao i usklađivanjima interesa velikog broja dionika.

Nakon nacionalnog planiranja slijedi planiranje na regionalnoj razini i ono je najčešće vezano uz nacionalne planove. Sama je regija često definirana u fizičkim terminima (npr. grupa otoka) ili administrativnim terminima kada turizam čini dio opće regionalne strategije (primjerice županije u Hrvatskoj). U većini zemalja ova razina planiranja uključuje zajedničku akciju organa na državnoj razini i turističkih organa neke administrativne jedinice na nižoj teritorijalnoj razini. Prema Inskeepu regionalna je razina usmjerena na regionalnu politiku, regionalne prilaze i unutarnje transportne mreže i usluge, različite vrste i lokacije turističkih atrakcija, prostorni plan uključujući i lokaciju glavnih turističkih atrakcija, ukupan broj i kvalitetu turističkih smještajnih kapaciteta, turističku organizacijsku strukturu, zakonodavstvo i investicijsku politiku, marketinške strategije, analizu socio-kulturnih i ekonomskih implikacija te tehnike implementacije koje uključuju stupnjevanje razvoja, programiranje projekata i regulaciju zoniranja na regionalnoj razini.<sup>70</sup>

Regionalne razvojne strategije dugoročan su okvir za regionalnu politiku. Polaze od potencijala regije i njihove gospodarske valorizacije te determiniraju regionalnu razvojnu politiku sa kojom do izražaja dolazi razvojna orijentacija. U odnosu na regionalne razvojne strategije, regionalni planovi imaju provedbenu funkciju te se njima usmjeravaju procesi realizacije regionalne politike. Imaju zadatak izgraditi optimalne odnose između individualnih, granskih, regionalnih i globalnih koncepcija, strategija i ciljeva i na takav način korigirati stihijska djelovanja tržišta na regionalnu strukturu, kao i ublažiti regionalne disproporcije u regionalnom razvitku.<sup>71</sup> Sustav regionalnog planiranja obuhvaća planiranje širih društveno-ekonomskih jedinica pojedinih regija, unutar regionalno planiranje i planiranje na razini nositelja regionalnog razvitka odnosno gospodarskih subjekata.<sup>72</sup> Sa šireg aspekta regionalno planiranje se odnosi na regiju kao prostor na kojem se odvija društveno-ekonomski razvoj uz odgovarajuću politiku razvoja. Unutar regionalnim planiranjem usmjeravaju se procesi za razvoj unutar regija, čime se stvara i pretpostavka za razvoj odnosa među regijama. Također ova razina obuhvaća i prostorno planiranje (prostorno uređenje i zaštitu okoliša) i planiranje gospodarske strukture. Sa razine nositelja politike planovi predstavljaju integralni

---

<sup>70</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, MATE d.o.o., 2001., str. 354.

<sup>71</sup>Regionalna politika i razvitak,  
[www.efos.unios.hr/.../05%20%20REGIONALNA%20POLITIKA.ppt](http://www.efos.unios.hr/.../05%20%20REGIONALNA%20POLITIKA.ppt) (25.10.2015.)

<sup>72</sup>Regionalna politika i razvitak,  
[www.efos.unios.hr/.../05%20%20REGIONALNA%20POLITIKA.ppt](http://www.efos.unios.hr/.../05%20%20REGIONALNA%20POLITIKA.ppt) (25.10.2015.)

dio sustava koji stvara uvjete za funkcioniranje djelatnosti i usklađivanje odnosa u prostoru regije. Planiranje na regionalnoj razini susreće se sa problemom raspodjele odgovornosti u procesu razvoja pa je moguće razlikovati dva oblika planiranja razvoja turizma s obzirom na raspodjelu odgovornosti. Prvi je integralni razvoj koji predstavlja samo jednog promotora (osobu ili organizaciju) koji je odgovoran za razvoj turizma u regiji, a drugi je katalitički razvoj koji podrazumijeva da glavni promotor generira niz razvojnih aktivnosti koje će poduzimati druge kompanije ili osobe.<sup>73</sup> Kod planiranja na razini regije zbog specifičnosti regionalnih područja potrebna je usklađenost na svim razinama upravljanja.

Planiranje razvoja turizma na lokalnoj razini odnosi se na planiranje turističkog razvoja gradova i naselja, planiranje u turističkim resortima te planiranje nekog od oblika selektivnog ili alternativnog oblika turizma. Drugim riječima planiranje na lokalnoj razini odnosi se na planiranje naselja s pripadajućim atrakcijama. Osim što se odnosi na planiranje fizičkog dijela ponude odnosi se i na organiziranje elemenata ponude na način da njihov razvoj bude u skladu sa ostalim neturističkim aktivnostima. Planiranje na lokalnoj razini polazi i temelji se na nekoliko načela:

- razvoj turizma temelji se na općim razvojnim ciljevima i prioritetima koje određuje lokalno, rezidentno stanovništvo,
- treba uzimati u obzir impulse s turističkog tržišta, odnosno rezultate studija turističke potražnje na svome području,
- razvoj treba uskladiti sa planovima razvoja drugih, neturističkih aktivnosti,
- treba uvažavati fizički i vizualni izgled lokacije time što se neće graditi neprimjereni objekti ili provoditi neprihvatljive aktivnosti.<sup>74</sup>

Danas najčešće govorimo o konceptu planiranja razvoja turizma na razini destinacije. Turistička destinacija predstavlja fleksibilan i dinamičan prostor čije su granice određene tržištem i to ga čini neovisnim o administrativnim granicama, što svakako otežava proces planiranja koji zahtijeva maksimalan konsenzus svih uključenih službenih administrativnih jedinaca (u RH to su općine i županije) kao i svih onih subjekata koji na bilo koji način sudjeluju u stvaranju turističke ponude same destinacije.<sup>75</sup> Upravo zbog toga što je po mnogim teoretičarima lokalna i regionalna razina najprigodnija za planiranje jer se na toj razini događaju najbliži kontakti između lokalne zajednice sa turizmom postoji velika

---

<sup>73</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, MATE d.o.o., 2001., str. 357.

<sup>74</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, MATE d.o.o., 2001., str. 359.

<sup>75</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, Mate d.o.o., 2001., str. 359.



mogućnost za realizaciju sinergijskih partnerstava. Pri tome je nužno uskladiti djelovanje sa nacionalnom razvojnom strategijom.

### 3.3. Strategija razvoja turizma

Često se za upravljanje razvojem bilo poduzeća, bilo sektorima ili nacionalnim gospodarstvom izrađuju programi koji se nazivaju strategije. Strategijom se poimaju programi i nastojanja vlada i različitih organizacija da se prilagode i prepoznaju moguće prijetnje koje dolaze iz okružja, a imaju utjecaj na sustav i da se djelotvorno odgovori na izazove promjena koje nastaju unutar sustava ili organizacije.<sup>76</sup>

Sama riječ strategija dolazi od grčkih riječi *stratos* što znači *vojska* i *ago* što znači *vodim*. Taj se pojam iz područja vojnih vještina raširio na brojna druga područja i zadržao osnovno značenje.<sup>77</sup> Na razini nacionalnog gospodarstva izrađuju se nacionalne strategije gospodarskog razvoja odnosno definiraju se programi koji sadrže odgovore na izazove i ograničenja koja postavljaju unutarnji razvojni problemi i međunarodno okružje kao i načini na koje će se zemlja prilagoditi kako bi iskoristila svoj potencijal. Strategije se mogu razvijati na svim upravljačkim razinama te se mogu izrađivati i za prevladavanje kriza ili nekih specifičnih razvojnih situacija.

Bez posebno razvijene strategije razvoja, turizam je područje kojim se teško može upravljati s obzirom da predstavlja vrlo složen sustav koji uspostavlja brojne veze sa gospodarskim i društvenim okružjem. Kao i ostale zemlje svijeta Hrvatska također donosi strategiju turističkog razvoja kojom se strateški određuje pozicija turizma u nacionalnom gospodarstvu. Strategijom turizma valorizira se nacionalno i međunarodno okružje, odnosno razvojni impulsi koji otuda dolaze, a utječu na razvoj turizma, putevi na kojima se može postići efikasna upotreba resursne osnove za turistički razvoj. Također, valoriziraju se instrumenti koji su pogodni za upravljanje turističkim sustavom da bi ostvarili posebne ciljeve te mogućnosti turizma da pridonese ostvarivanju nacionalnih razvojnih ciljeva. Iz svega dosad navedenog možemo izvući sljedeću definiciju „strategija turističkog razvoja je program ili skup koherentnih akcija, koje su usmjerene prilagođavanju turističkog sustava uvjetima u okružju i kriterijima efikasnog korištenja razvojnih resursa, s ciljem da razvoj turizma daje

---

<sup>76</sup>Dulčić, A. i Petrić L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, MATE d.o.o., 2001., str. 265.

<sup>77</sup>Koncepcija strategije poduzeća, [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/za%20web\\_2013-%20prvo%20predavanje%20-%20diplomski%20studij.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/za%20web_2013-%20prvo%20predavanje%20-%20diplomski%20studij.pdf) (13.11.2015.)

optimalan doprinos ostvarivanju nacionalnih razvojnih ciljeva.<sup>78</sup> Izbor se akcija temelji na koncepciji razvoja turizma i ponašanju aktera i zapravo je izbor tih akcija bitno pitanje svake strategije razvoja.

Strategije razvoja izvode se iz spoznaja o procesima i zakonitostima funkcioniranja gospodarstva što znači da strategijski pristup razvoju turizma pretpostavlja prije svega stručnu i znanstvenu podlogu koja daje odgovore o ponašanju razvojnih aktera, faktorima utjecaja i zakonitostima reproduciranja turizma kao pojave.<sup>79</sup> Drugim riječima te znanstvene spoznaje daju nam informacije o modelu funkcioniranja razvojnog procesa kojim želimo upravljati, a informacije se odnose na to što taj razvojni proces pokreće i profilira, a što ga koči i ograničava. Kreiranje strategija potreba je svake regije jer se njome planski razvija turizam. Stoga se, osim na nacionalnoj razini, strategije razvoja turizma kreiraju i na nižim teritorijalnim jedinicama (primjerice županijama), no bitno je naglasiti da je uvijek potrebna povezanost sa nacionalnom strategijom razvoja turizma kao i usklađenost sa svim ostalim strategijama razvoja.

Postupak se istraživanja i izrade strategije razvoja turizma može strukturirati u nekoliko faza. Prije pristupanja definiranju strategije važno je poznavati okvir ili koncept razvoja općenito i turizma posebno. Treba poznavati ponašanja aktera u razvojnem procesu i funkcioniranje gospodarskog sustava. Na temelju navedenoga izvodi se analiza utjecaja različitih akcija i rješenja na proces razvoja. Osim toga tu je riječ i o valorizaciji mogućih razvojnih posljedica, različitih scenarija koji su usmjereni na ostvarivanje ciljeva strategije.<sup>80</sup> Sljedeći korak sastoji se od ciljeva koji se mogu ostvariti, aktivnosti i instrumenata koji vode do ostvarenja ciljeva. Instrumenti su sastavni dio operativne strategije, ali samo na načelnoj razini (način na koji se preporuča ostvariti strategijske ciljeve). Strategija je razvoja uvijek orijentirana na promjenu pa se zbog toga njezinim dijelom smatraju i kriteriji prema kojima će se vrednovati promjene.

### *3.3.1. Kriteriji izbora strategije turističkog razvoja*

Kao što je već navedeno izbor strategije turističkog razvoja znači izbor ciljeva, akcija i instrumenata sa kojima će se postići ciljevi. Zbog toga se problem turističkog razvoja promatra

<sup>78</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, MATE d.o.o., 2001., str. 266.

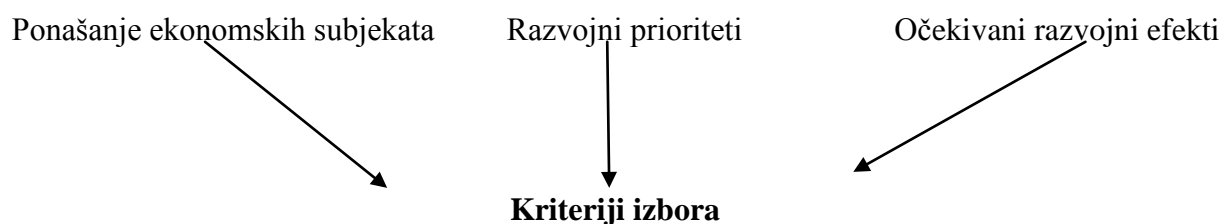
<sup>79</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, MATE d.o.o., 2001., str. 267.

<sup>80</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, MATE d.o.o., 2001., str. 270.

i kao problem izbora, prvenstveno ciljeva, a nakon toga i akcija koje će se poduzimati radi ostvarivanja tih ciljeva i instrumenata djelovanja na ponašanje aktera. Kako bi mogli objasniti izbor strategije potrebno je objasniti kriterije po kojima se u konkretnim uvjetima obavlja izbor. U praksi se kriterij izbora smatra općim dobrom ili koristima kao vrhovnim kriterijem izbora ciljeva i akcija. Kriteriji izbora su u stalnom procesu promjena, što znači da se njihovom promjenom mijenjaju i akcije koje u danom vremenu predstavljaju optimalno rješenje. Obzirom da izbor generira i neke društvene konflikte strategijski izbor pretpostavlja i usklađivanje odnosa koji se razvojem mijenjaju. Važan element pri izboru je i uspostava standarda za mjerenje i usporedbu rezultata koji nastaju prilikom izbora akcija. Iz svega toga možemo zaključiti da strategiju razvoja turizma (i druge strategije razvoja gospodarstva), treba promatrati i kao metodu izbora optimalnih razvojnih putova, prema zadanim kriterijima izbora.<sup>81</sup>

Krenemo li od općeg načela da je osnovni kriteriji izbora društvena korist, primjena će takvog kriterija značiti izbor ciljeva, akcija i instrumenata koji će uspostaviti ravnotežu između tri skupine interesa. Interesi se odnose na posjetitelja ili konzumenta turističkih usluga (turista), i njihovih potreba, prirodnih resursa njihove zaštite, te socijalne okoline koja trpi štetu u procesu proizvodnje i potrošnje turističkih usluga i poduzetnika.<sup>82</sup> Izborom strategije razvoja teži se uspostavi ravnoteže između navedenih interesa, a da bi se pronašla prava mjera između tih interesnih grupa potrebno je vrednovati efekte koji se postižu primjenom različitih kriterija izbora.

Slika 7. Formiranje kriterija izbora strategije razvoja



Izvor: Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, Mate d.o.o., 2001., str. 272.

<sup>81</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, MATE d.o.o., 2001., str. 271.

<sup>82</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, MATE d.o.o., 2001., str. 272.

Ponašanje ekonomskih subjekata prva je grupa faktora koji oblikuju kriterije izbora. Ti subjekti sudjeluju u procesu privređivanja i razvoja, a u njih spadaju proizvođači turističkih usluga, posjetitelji, država sa svojim različitim organizacijama i stanovništvo. Druga grupa faktora proizlazi iz razvojnih prioriteta zemlje ili područja jer svaka zemlja nastoji prepoznati i potaknuti razvoj upravo onih područja i djelatnosti sa kojima može najbolje konkurirati. Kao prioriteti se često utvrđuju ona područja koja djeluju kao ograničenje razvoju ili ona koja imaju komparativne prednosti. Često se zastupa mišljenje da se razvojem turizma mogu efikasnije otkloniti razvojna ograničenja te se zbog toga turizmu daje prednost pred djelatnostima koje nemaju previše mogućnosti konkurirati na međunarodnom tržištu. Međutim, strategije razvoja suvremenih ekonomija postavljaju različite prioritete što uvelike mijenja i dosadašnje postavke o turizmu kao djelatnosti koja potiče rješenja razvojnih ograničenja (zaposlenost, izvoz...), što ne znači da turizam djelomično na njih ne može djelovati. Posljednja grupa faktora se svodi na očekivani razvojni efekt te to uključuje nekoliko skupina indikatora. Prva skupina indikatora odnosi se na mjerenje proizvodnosti faktora odnosno pokazuju efekte upotrebe proizvodnih faktora. Eksterni efekti su druga skupina faktora i oni u pravilu ne nastaju na mjestu angažiranja faktora te su teško mjerljivi. Neizvjesnost i rizik spadaju u treću skupinu faktora i oni su kao takvi stalni pratitelji procesa privređivanja. Kod rizika je potrebno uključiti i dimenziju vremena što znači da je efekt potrebno promatrati s obzirom na vrijeme pojavljivanja i trajanja te stupnja rizičnosti izbora.

Strategija razvoja turizma samo je jedna od strategija koje se izrađuju da bi se upravljalo cjelokupnim društvenim sustavom, a njezini su ciljevi u funkciji ostvarivanja ciljeva ukupnog razvoja. Strategija se turističkog razvoja smatra usmjeravajućim dokumentom ne samo za ekonomske subjekte već i za politiku razvoja. Ona upućuje na područja prema kojima razvojna politika treba razviti instrumente djelovanja koji će usmjeriti ponašanje i razvoj u skladu sa strategijskim ciljevima.<sup>83</sup> Ciljevi strategije turističkog razvoja imaju operativni značaj, što znači da se prema općim nacionalnim ciljevima odnose u skladu sa njihovim doprinosom ostvarivanju općih ciljeva koji služe kao referentne veličine prema kojima operativni ciljevi strategije imaju određeni međuodnos. Taj međuodnos govori kako i koliko turizam zapravo pridonosi ostvarenju ciljeva koji su važni za razvoj nacionalnog gospodarstva. Oni ciljevi koji u strategiji turističkog razvoja imaju opći značaj predstavljaju osnovna načela za razvoj turizma, pa će se primjerice kao opći ciljevi postaviti rast društvenog proizvoda kroz povećanje efikasnosti i privređivanja, valorizacija i očuvanje

---

<sup>83</sup>Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, MATE d.o.o., 2001., str. 275.

prirodnih resursa kao osnove turističkih usluga. S druge strane ciljevi na regionalnoj razini odnosit će se na specifičnosti regije (primjerice stupanj turističkog razvoja regije, atrakcijska osnova i slično) i oni za tu regiju predstavljaju prioritet turističke razvojne politike, u skladu sa općim ciljevima.

### 3.3.2. *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske*

Na sjednici Sabora Republike Hrvatske 26. travnja 2013. usvojena je Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine koja definira turističku budućnost te predstavlja put daljnjeg razvoja turizma svih krajeva Hrvatske za 8 godina. Vizija je strategije „Hrvatski turizam predstavlja jednog od glavnih pokretača ukupnog hrvatskog gospodarstva i značajno doprinosi ukupnom društvenom razvoju Republike Hrvatske i blagostanju svih hrvatskih građana.“<sup>84</sup> Prema Strategiji „Ministarstvo turizma Republike Hrvatske stvara preduvjete za konkurentnost ukupnog hrvatskog turističkog sektora kroz razvoj cjelovite i kvalitetne turističke ponude na principima održivosti i kroz učinkovito tržišno promicanje hrvatskog turizma, a time i Republike Hrvatske u cijelosti.“<sup>85</sup>

Strategija razvoja turizma je dokument koji također definira smjernice kako bi se povećala konkurentnost hrvatskog turizma na međunarodnom tržištu, te daje jasne upute o tome kako pokrenuti investicije u sektoru, a ujedno će biti i osnova za povlačenje sredstava iz fondova Europske unije. Kao glavni cilj postavlja se ulazak Hrvatske u top 20 turistički najkonkurentnijih zemalja svijeta, a do 2020-te trebala bi biti „globalno prepoznatljiva turistička destinacija, konkurentna i atraktivna za investicije, koja stvara radna mjesta i na održiv način upravlja razvojem na svom cjelokupnom prostoru, njeguje kulturu kvalitete, a svojim gostima tijekom cijele godine pruža gostoljubivost, sigurnost i jedinstvenu raznovrsnost autentičnih sadržaja i doživljaja.“<sup>86</sup> Ovim planom također je identificirano 5 područja i 25 sektora u kojima hrvatski turizam treba konkurirati, a neka od područja u kojima ima realnu mogućnost konkuriranja su odmorišni turizam, kratki odmori, aktivnosti posebnih interesa, nautički turizam. Ova područja sačinjena su od sektora koji posluju unutar njih te je

---

<sup>84</sup>Ministarstvo turizma RH (2013): Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, <http://www.mint.hr/UserDocsImages/130426-Strategija-turizam-2020.pdf> (11.9.2015)

<sup>85</sup>Ministarstvo turizma RH (2013): Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, <http://www.mint.hr/UserDocsImages/130426-Strategija-turizam-2020.pdf> (11.9.2015)

<sup>86</sup>Ministarstvo turizma RH (2013): Strategija razvoja turizma, Glavni cilj ulazak u vodećih 20 turistički najkonkurentnijih zemalja svijeta, <http://www.mint.hr/default.aspx?id=9505> (11.9.2015.)

svaki od njih na različitim razinama razvijenosti i ima različit utjecaj na cjelokupno turističko poslovanje Hrvatske. Turističke regije imaju mogućnost razvijati diferencirane turističke proizvode sukladno prioritetima naznačenim u Strategiji.

Turizam u Hrvatskoj nije previše zaostajao u odnosu na razvoj turizma u drugim europskim zemljama. Kao turistička zemlja spada u kategoriju zemalja koje posjetitelje privlači više posebnostima prirodnog prostora i bogatstvom kulturno-povijesne baštine nego kvalitetom, raspoloživošću ili raznovrsnošću turističkih atrakcija. Obzirom da se oslanja na „sunce i more“ kao proizvod koji nudi na turističkom tržištu u budućnosti je teško reći da će time doprinijeti unapređenju svoje konkurentske pozicije kao turističke destinacije. Samim time da bi povećala turističku potrošnju u razdoblju do 2020. godine trebala bi se okrenuti razvoju onih turističkih proizvoda koji bi joj omogućili veće korištenje raspoloživih kapaciteta i izvan sezone/ljetnih mjeseci, a to se odnosi na aktiviranje turističkih potencijala kontinentalnog djela Hrvatske.

Posljednjom Strategijom razvoja turizma, Hrvatska je podijeljena na tri makroregije, Sjeverni Jadran, Južni Jadran i Kontinentalna Hrvatska. Prema tome Hrvatska svoju konkurentnost prikazuje kroz svoje glavne turističke proizvode. Ti turistički proizvodi specifični su za svaku regiju, a oni su za Sjeverni Jadran sunce i plaža, cikloturizam i ronilački turizam. Zatim, za Južni Jadran yachting turizam i odmor na suncu i plaži, te za Kontinentalnu Hrvatsku kulturni turizam, ruralni turizam i ciklo turizam. Analizom stanja na razini Hrvatske doneseno je 26 mjera kojima će se ovisno o njihovom prioritetu poraditi na konkurentnosti turističkih regija Hrvatske. Mjere su usmjerene na podizanje kvalitete poslovanja gospodarskih subjekata, poticanje poduzetništva u turizmu, usklađivanje obrazovanja sa potražnjom na tržištu, izmjene i dopune Zakona ili pak investiranje u nove turističke proizvode ili projekte, a sve kroz javno-javnu, javno-privatnu i privatno-privatnu suradnju.

#### 4. Turistička regionalizacija Republike Hrvatske - stanje i perspektive

Hrvatski krajevi kroz povijest prošli su kroz brojne državno-političke promjene. Svaka od njih karakterizirala je i razvoj hrvatskih prostora što se može povezati i sa razvojem turizma u pojedinim prostorima.

Povijesni razvoj turizma u Hrvatskoj autori Pirjevec i Kesar podijelili su u četiri faze vodeći se svjetskim ratovima i osamostaljenjem Hrvatske:

1. Razdoblje do Prvog svjetskog rata (1850-1914)
2. Razdoblje između dva svjetska rata (1918-1939)
3. Razdoblje nakon Drugog svjetskog rata do 1990.
4. Razdoblje najnovije hrvatske povijesti do danas.<sup>87</sup>

1850. godine dolazi do razvoja znatije za pojavom turizma. Među stanovništvom jača svijest o koristima koje gosti donose te nastaju i prvi ugostiteljski objekti u lokalnom vlasništvu. Turizam se u počecima razvija na kontinentalnom području u mjestima koja su bila bogata mineralnim izvorima (lječilišta, kupališta). Krajem 19. st. za turizam se interesiraju i primorski krajevi, ali ne za ljetni turizam već za zimski. Izgrađuje se i željeznička mreža te u Hrvatsku pristiže strani kapital. Svoj do tada najveći rast, turizam u Hrvatskoj ostvaruje u razdoblju nakon Prvog svjetskog rata. Najveći broj posjetitelja je iz Austrije, Njemačke, Italije, Engleske, Mađarske i tadašnje Čehoslovačke. U izgradnji turističke infrastrukture i dalje je prisutan strani kapital te se sve više turističkih posjeta odvija u manjim mjestima zahvaljujući državnoj turističkoj organizaciji koja donosi nove zakone i propise. Nakon velike devastacije za vrijeme Drugog svjetskog rata, Hrvatska se počinje oporavljati i ostvaruje vrhunac u turizmu. Iako su zabilježeni vrlo dobri rezultati u razvoju turizma (broj kapaciteta, noćenja...), identitet Hrvatske sveden je na minimum te je to svrstava u kategoriju „jeftine“ turističke destinacije koja u odnosu na europska turistička kretanja zaostaje. Razdoblje Domovinskog rata bilo je teško za razvoj hrvatskog gospodarstva, a time i turizma, međutim već 1996. godine turizam ponovno oživljava uz manji broj stranih investicija. Otvara se emitivno tržište srednje i istočne Europe što dovodi do ponovnog oživljavanja masovnog turizma. Provodi se i promotivna kampanja na

---

<sup>87</sup>Pirjevec, B. i Kesar, O.: Počela turizma, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2002., str. 40.

europskom tržištu kako bi se vratio *image* Hrvatske kao turističke destinacije te je 2005. godine proglašena i najpoželjnijom turističkom destinacijom od strane Lonely Planeta.

Unatoč svemu što je hrvatski turizam pratilo kroz povijest od 2000. godine povećao je svoje poslovne rezultate. Također ulaskom u Europsku uniju Hrvatska se suočava sa brojnim novim prilikama u turizmu. Europska unija prepoznaje Hrvatsku kao destinaciju sa potencijalom pa je potrebno da te prilike iskoristimo za vlastito blagostanje. Turističke regije Hrvatske karakterizira raznolikost što se može iskoristiti za razvoj različitih oblika turizma.

#### 4.1. Turističke regije Hrvatske

U Hrvatskoj možemo izdvojiti tri velike turističke regije, a to su panonsko-peripanonska, gorska i primorska turistička regija. Iz te podjele vidimo da je Hrvatska podijeljena na regije prvog stupnja, no unutar tih regija moguće je izdvojiti i regije drugog stupnja. Primorska je turistička regija najvažnija u Hrvatskoj jer je u njoj smješten skoro ukupan smještajni kapacitet. U sklopu ove regije moguće je izdvojiti istarsku, kvarnersku, sjevernodalmatinsku i južnodalmatinsku turističku regiju. Gorska turistička regija obuhvaća Gorski kotar, Ogulin i Liku, dok Panonsko-Peripanonska turistička regija obuhvaća Središnju i Istočnu Hrvatsku.<sup>88</sup> Iz ove se podjele može zaključiti da je ona izvršena prema tipu turističkog prostora i sadržaju boravka turista. Osim toga vidljivo je i da ovakvom podjelom dolazi do preklapanja političkih i turističkih granica. Prednosti se ovakve podjele vide u tome što nije potrebno postavljati nove granice već su one postojeće što uvelike olakšava planiranje i praćenje turističkog razvoja. S druge strane, nedostatak je upravo u preklapanju turističkih proizvoda i usluga, primjerice u cijeloj primorskoj regiji je glavni turistički proizvod „sunce i more“. Također kao nedostatak se može navesti i to što je Kontinentalna Hrvatska odnosno Srednja i Istočna Hrvatska na neki način zapostavljena po pitanju razvoja turizma općenito i turističkih proizvoda, a njezin potencijal je velik i mogla bi pravilnim razvojem utjecati na povećanje prihoda od turizma u gospodarstvu. Isto tako iz ove podjele je vidljivo i da ona ne slijedi trenutnu NUTS klasifikaciju na dvije regije Hrvatske već je bliža prvotnoj podjeli na tri regije, što je osobno gledajući i uzimajući karakteristike regija u obzir bolje rješenje.

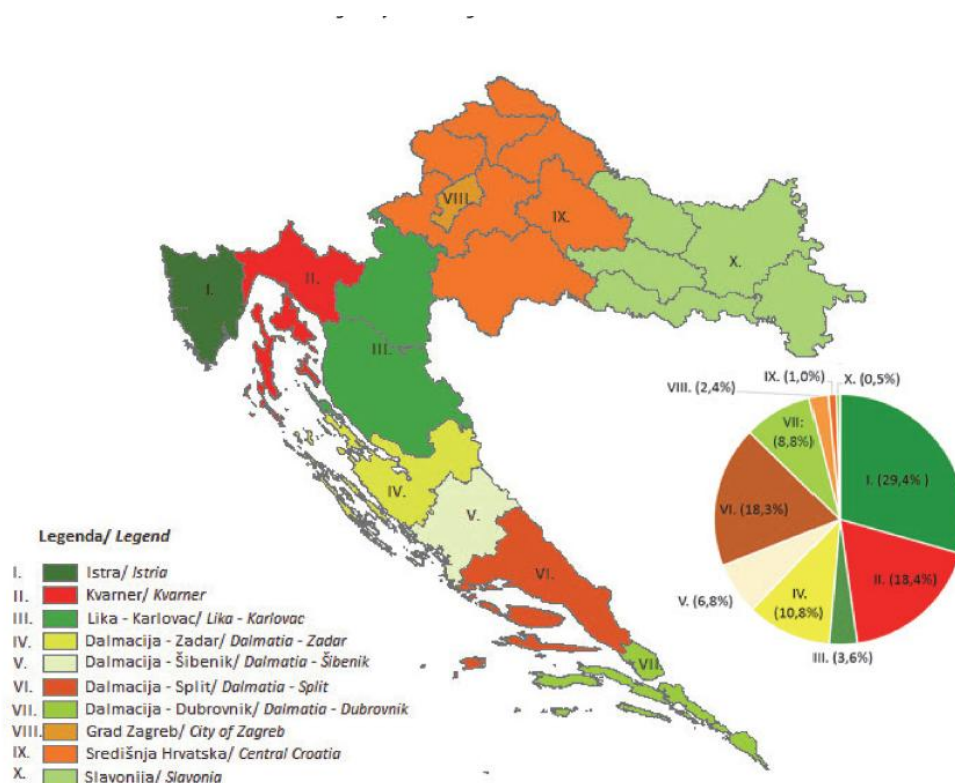
---

<sup>88</sup>Blažević, B: Prostorne različitosti kao ishodište regionalnog razvoja i turističke regionalizacije, *Tourism and hospitality management*, Vol. 9., No. 2., 2003., str. 35.



U nastavku su prikazane razlike među turističkim regijama prema podacima o broju noćenja.

Slika 8. Struktura noćenja po turističkim regijama 2014. godine



Izvor: Hrvatski turizam u brojkama 2014.,

<http://www.iztztg.hr/UserFiles/file/institut/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2014-Broj-04.pdf>

(29.10.2015.)

Prema podacima za 2014. godinu broj se noćenja kreće od 2,4 milijuna za područje Like i Karlovca do 19.5 milijuna za područje Istre. Što se tiče kontinentalnog djela raspon je od 331 tisuće za Slavoniju do 1.6 milijuna za Zagreb. Ako pogledamo na slici strukturu noćenja vidljivo je da je udio primorske regije 96% u ukupno zabilježenim noćenjima dok je udio kontinentalne regije svega 4% od čega na grad Zagreb otpada 2.4%. Na regionalnoj razini najveći udio ima Istra sa 29%, Kvarner 18%, splitsko-dalmatinska 18% i zadarska regija oko 11%.<sup>89</sup>

<sup>89</sup>Hrvatski turizam u brojkama 2014., <http://www.iztztg.hr/UserFiles/file/institut/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2014-Broj-04.pdf> (29.10.2015.)

U cilju detaljnije analize perspektive razvoja hrvatskih turističkih regija u nastavku se najprije prikazuju temeljna obilježja razvoja turizma na nacionalnoj razini.

#### 4.2. Konkurentnost hrvatskog turizma

Hrvatska posjeduje atraktivne turističke resurse, prvenstveno jedinstvenu prirodnu i kulturno-povijesnu baštinu zbog čega i privlači zapravo sve veći broj posjetitelja. Valorizacija turističkih resursa ima za cilj povećanje konkurentnosti i bolju poziciju na turističkom tržištu te je zbog toga potrebno definirati koncepciju razvoja. Značajnu odrednicu strateškog upravljanja predstavlja konkurencija koja se na dinamičkom tržištu ostvaruje posjedovanjem posebnosti koju turisti traže i uvažavaju. Analiza postojećeg stanja ključ je konkurentske prednosti, kao i analiza vrijednosti doživljaja za turiste.

Prema podacima Svjetskog gospodarskog foruma<sup>90</sup> iz 2015. godine konkurentnost hrvatskog turizma u odnosu na prošla izvješća poboljšala se za dva mjesta, što znači da se Hrvatska na ljestvici konkurentnosti turizma trenutno nalazi na 33. mjestu. Najkonkurentnije zemlje su Španjolska, Francuska, Njemačka, SAD, Velika Britanija, Švicarska, Austrija, Italija, Japan i Kanada.<sup>91</sup> Indeks turističke konkurentnosti mjeri uspješnost neke zemlje u sektoru putovanja i turizma. Podijeljen je u četiri kategorije, a one obuhvaćaju Podržavajuće okruženje, Podržavajuće politike i uvjete za putovanja i turizam, prirodna i kulturna bogatstva te Infrastrukturu. Taj se indeks sastoji od 14 stupova u kojima je Hrvatska ocijenjena pozitivno u sljedećim stupovima:

- infrastruktura turističkih usluga (6. pozicija),
- zdravlje i higijena (18. pozicija),
- međunarodne otvorenosti (19. pozicija),
- zaštita i sigurnost (28. pozicija).

---

<sup>90</sup>Obuhvaća 144 zemlje, a rezultati se temelje na anketi gospodarstvenika u 14000 poduzeća diljem svijeta, te statističkim podacima.

<sup>91</sup>Hrvatska i dalje među turistički najkonkurentnijim zemljama svijeta, <http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx?art=572&sec=2> (18.9.2015.)

Slika 9. Pozicija Hrvatske prema Izvješću o konkurentnosti putovanja i turizma, svibanj 2015.

<b>The Travel &amp; Tourism Competitiveness Index</b>		
	Rank (out of 141)	Score (1–7)
<b>Travel &amp; Tourism Competitiveness Index</b> .....	<b>33</b> .....	<b>4.30</b>
<b>Enabling Environment</b> .....	<b>52</b> .....	<b>5.08</b>
Business Environment .....	125.....	3.65
Safety and Security .....	28.....	6.00
Health and Hygiene.....	18.....	6.33
Human Resources and Labour Market.....	80.....	4.41
ICT Readiness.....	38.....	5.03
<b>T&amp;T Policy and Enabling Conditions</b> .....	<b>39</b> .....	<b>4.33</b>
Prioritization of Travel & Tourism .....	74.....	4.51
International Openness.....	19.....	4.14
Price Competitiveness.....	101.....	4.28
Environmental Sustainability.....	42.....	4.38
<b>Infrastructure</b> .....	<b>38</b> .....	<b>4.54</b>
Air Transport Infrastructure .....	53.....	3.06
Ground and Port Infrastructure .....	44.....	4.20
Tourist Service Infrastructure.....	6.....	6.35
<b>Natural and Cultural Resources</b> .....	<b>30</b> .....	<b>3.23</b>
Natural Resources.....	33.....	3.80
Cultural Resources and Business Travel .....	36.....	2.67

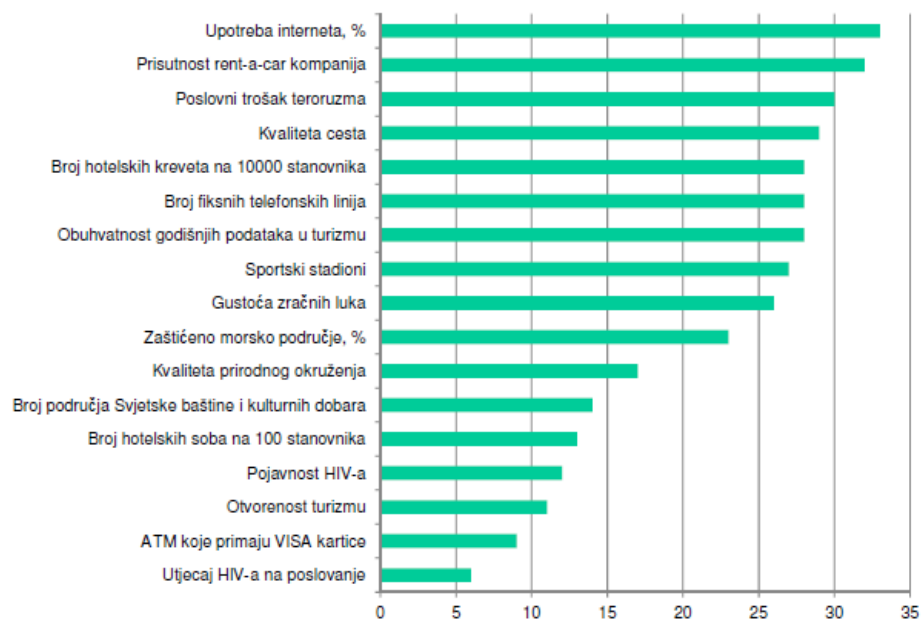
Izvor: Hrvatska i dalje među turistički najkonkurentnijim zemljama svijeta,  
<http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx?art=572&sec=2> (18.9.2015.)

Osim navedenih pozitivno ocjenjenih elemenata koji su posljedica povoljnih ocjena turističke infrastrukture, odnosno velikog broja hotelskih kreveta, prisutnosti rent-a-car kompanija i ostalog (slika 9.) negativno smo ocijenjeni u nekoliko elemenata:

- cjenovna konkurentnost (101. mjesto),
- prioritetnost sektora turizam i putovanja (74. mjesto),
- poslovno okruženje (125. mjesto),
- utjecaj poreza na poticaje za rad i za ulaganje (139. mjesto),
- utjecaj propisa na izravna strana ulaganja (137. mjesto),
- efikasnost regulatornog okvira u pobijanju propisa (135. mjesto),
- obrazovanje zaposlenika (128. mjesto),
- praksa zapošljavanja i otpuštanja (126. mjesto).<sup>92</sup>

<sup>92</sup>Hrvatska i dalje među turistički najkonkurentnijim zemljama svijeta,  
<http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx?art=572&sec=2> (18.9.2015.)

Slika 10. Konkurentne prednosti u turizmu Republike Hrvatske



Izvor: Svjetski gospodarski forum-Izvešće o konkurentnosti putovanja i turizma 2013.,

<http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx?art=572&sec=2> (18.9.2015.)

Iz slike 10. moguće je uočiti i da je pozitivnoj ocjeni Hrvatske znatno doprinijela rasprostranjenost mobilnih mreža, uključujući i Internet što danas uvelike olakšava poslovanje svih kompanija ponajviše onih turističkih budući da je većina informacija o destinacijama dostupna upravo na Internetu. Također pozitivno smo ocijenjeni i u prisutnosti rent-a car kompanija, kao i kvaliteti cesta što nam uvelike poboljšava povezanost ne samo unutar Hrvatske kao destinacije već i sa destinacijama konkurentima.

U nastavku će se detaljnije prikazati PEST i SWOT analiza hrvatskog turizma, a zatim slijedi prikaz stanja i kritički osvrt na potencijale razvoja odabrane turističke regije Hrvatske za koju potencijali razvoja nisu dovoljno iskorišteni.

#### 4.3. PEST i SWOT analiza hrvatskog turizma

Hrvatska ima vrlo atraktivan turistički potencijal i jedinstvenu kulturno-povijesnu i prirodnu baštinu. Cilj je da se taj potencijal intenzivnije iskorištava kako bi se stvorio prepoznatljiv identitet turističke ponude Hrvatske i na taj način se povećala konkurentnost i omogućilo bolje pozicioniranje na tržištu. Hrvatska je tradicionalno turistički orijentirana

zemlja što je kroz godine pokazao i rast turističkog prometa. Naš najvažniji turistički potencijal je Jadransko more sa svim svojim karakteristikama (od bistrine, čistoće, obale) dok je unutrašnjost još uvijek turistički nedovoljno ili loše iskorištena unatoč tome što ne nedostaje potencijalnih turističkih atrakcija. Turizam kao takav može postati jedan od pokretača razvoja i u područjima u kojima do sad to nije bio samo ako postoji turistički potencijal. Svaka se regija treba koncentrirati na takav razvoj turističke ponude koja bi imala utjecaj na rast zaposlenosti i bruto domaćeg proizvoda, a atraktivne su investitorima te iskorištavaju lokalni potencijal, sukladno granicama kapaciteta nosivosti.

#### *4.3.1. PEST analiza*

PEST analiza je akronim za političku, ekonomsku, sociološku i tehnološku metodu analize poslovnog okruženja. Predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST analizira okolinu, za tržište u nastajanju ili već postojeće i pruža pregled vanjske situacije koja može imati utjecaj na industriju u globalu ili na tvrtke unutar promatrane industrije.<sup>93</sup> U ovom slučaju sagledava se s aspekta razvoja turizma, s posebnim osvrtom na regionalnu razinu.

Nakon dvadesetak godina tranzicije u Hrvatskoj proces se na unutrašnjem planu dovršetka političke integracije odvija u uvjetima socioekonomske dinamike koja je obilježena deindustrializacijom i rastom udjela turizma u BDP-u zemlje. Turizam danas oblikuje glavninu međunarodnog gospodarskog identiteta zemlje i osigurava ravnotežu njene platne bilance.<sup>94</sup> Rezultat toga je promjena matrica blagostanja županija pa sada županije Jadranske Hrvatske postaju bogatije u odnosu na one Panonske Hrvatske mjereno po BDP-u po stanovniku. Izuzetak je Grad Zagreb obzirom da je on istovremeno koncentracija upravnih funkcija i sjedišta važnih gospodarskih subjekata, a posljednjih se godina sve više razvija i kao destinacija urbanog turizma.<sup>95</sup>

U razvoju ponude promjene se počinju događati nakon stjecanja nezavisnosti i to procesom restrukturiranja nekadašnjih hotelskih poduzeća, a rezultat je svega toga bio u promjeni strukture hotelskog smještaja gdje je došlo do kvalitativnog i kvantitativnog rasta ponude (osobito rasta hotela sa višim kategorijama). Cilj turističke politike trebao bi biti rast

---

<sup>93</sup>Što je PEST analiza i čemu služi, <http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/> (28.10.2015.)

<sup>94</sup>Izvještaj 7, Strategija razvoja turizma RH, <http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-07-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf> (23.9.2015.)

<sup>95</sup>Izvještaj 7, Strategija razvoja turizma RH, <http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-07-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf> (28.9.2015.)

kvalitete ponude na način da se popune manjkavosti dimenzija vrijednosnog lanca, a koje ozbiljno utječu na konkurentnost hrvatske destinacije. Prvenstveno manjkavosti se odnose na razvoj destinacije, zapuštanje naslijeđene javne infrastrukture (javne plaže), nekontrolirano interveniranje u spomeničku baštinu i slično. Rješenje problema je prema 7 Izvješću Strategije razvoja turizma u brendiranju i to na način da svaka od turističkih regija trebala imati barem jedan hrvatski turistički brend.

Kao što je ranije istaknuto, u uvjetima deindustrijalizacije došlo je do promjene blagostanja u županijama u integracijskim uvjetima te povećanje kvalitete ponude nije baš dobro temeljiti na projektima koji su sponzorirani od strane države. Takvi bi projekti mogli dovesti do nesuglasica koje su ionako vidljive zbog prevelikih regionalnih razlika u javnom standardu i fiskalnom kapacitetu jedinica lokalne samouprave u Jadranskoj u odnosu na one u Kontinentalnoj Hrvatskoj.

Sa napretkom globalizacijskih trendova treba očekivati daljnji rast tržišta posebice onih sa posebnim interesima ili novim tipovima doživljaja. To dovodi do toga da će biti potrebna umješnost u vođenju turističke politike pri odgovornom koordiniranju velikog broja posebnih interesa (primjerice putnici sa kruzera ako govorimo o Dubrovniku kao destinaciji i sl.) u pojedinoj destinaciji. Ta koordinacija ovisi o temeljnom pozicioniranju destinacije pa tako primjerice destinacije poput Dubrovnika i Rovinja trebaju paziti na to da ne kompromitiraju režime zaštite koji te destinacije svrstavaju na svjetsku kulturnu mapu obzirom da time umanjuju vrijednost cijelog klastera kojemu pripadaju. S druge strane destinacije koje svoju ponudu temelje na „suncu i moru“ turizmom će morati upravljati na način da zaštite i brendiraju svoju osnovnu ponudu na kojoj ujedno počiva i lokalna ekonomija.

Integracijski pritisak u Hrvatskoj ima veliki utjecaj na regionalizaciju te na razinu ekonomije poduzeća u kojima se razvijaju klasteri turističke ponude. U takvim je uvjetima nemoguće očekivati da će ovaj postojeći lokalno/županijski ustroj nacionalnog sustava Hrvatske turističke zajednice, moći sinergijski djelovati s ostalim razvojnim inicijativama koje će se identificirati unutar regija.<sup>96</sup> Unutar regije Jadranske Hrvatske taj je problem izrazito izražen i ta će regija morati naći sinergijske kanale djelovanja kako bi lakše pristupale fondovima EU za regionalni razvoj i kako bi sredstva usmjerila u razvoj kvalitete klastera.

---

<sup>96</sup>Izvještaj 7, Strategija razvoja turizma RH, <http://iztztg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-07-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf> (23.9.2015.)

Također potrebno je da se stvori veća sinergija u radu lokalnih samouprava, prostornih planera i ureda turističke zajednice kako bi ponuda i rast ponude uskladili sa potrebama lokalnog razvoja.

#### 4.3.2. SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja osnovne snage i slabosti te prilike i prijetnje hrvatskom turizmu. One proizlaze iz socio-kulturnog (ljudski resursi, odnos stanovništva prema turizmu, obrazovanje i tehnologija), gospodarskog i političkog okruženja zemlje. U nastavku će biti prikazana sveobuhvatna (socio-kulturno, gospodarsko i političko okruženje) SWOT analiza hrvatskog turizma.

Slika 11. SWOT analiza hrvatskog turizma

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ljepota krajolika sa brojnim zaštićenim područjima</li> <li>- Ugodna klima</li> <li>- Kvaliteta mora i razvedenost obale</li> <li>- Baština pod zaštitom UNESCO-a</li> <li>- Razvijena mreža autocesta i dobar prometni položaj u odnosu na važna turistička tržišta</li> <li>- Dovoljna količina pitke vode i razvijen sustav elektroopskrbe</li> <li>- Međunarodne zračne luke</li> <li>- Ljubaznost lokalnog stanovništva i njihov pozitivan odnos prema turizmu</li> <li>- Dobro razvijena obrazovna mreža (srednje škole i fakulteti sa većim brojem turističkih programa)</li> <li>- Ustrojen i uhodan sustav turističkih zajednica</li> <li>- Interes lokalne samouprave za razvoj turizma</li> <li>- Izrađeni planovi turističkog razvoja za</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niska uređenost javnih površina i neprimjerena valorizacija prirodnih i kulturnih atrakcija</li> <li>- Mali broj novih turističkih atrakcija</li> <li>- Ekološka devastacija prostora te nepostojanje zajedničke politike svih zaštićenih područja</li> <li>- Loše stanje lokalnih prometnica</li> <li>- Nedostatak parkirališta</li> <li>- Loše stanje željezničke mreže</li> <li>- Mali udio korištenja obnovljivih izvora energije</li> <li>- Niska razina motivacije zaposlenih u turističkom sektoru</li> <li>- Neusklađenost obrazovnih programa sa upisnim kvotama sa potrebama turističkog sektora</li> <li>- Niska razina korištenja nove tehnologije i inovacija u turizmu</li> <li>- Neusuglašenost turističkog i prostornog planiranja</li> </ul>

<p>većinu destinacija</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontinuirano podizanje razine kvalitete ponude</li> <li>- Atraktivnost lokacija hotela i kampova</li> <li>- Razvijen nautički turizam</li> <li>- Razvijen promocijski miks</li> <li>- Pozitivan imidž destinacije</li> <li>- Visok udio stalnih gostiju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nepostojanje nositelja turističkog razvoja u destinacijama</li> <li>- Nedovoljna suradnja između gradova, općina, županija kao i javnog i privatnog sektora</li> <li>- Visoka sezonalnost poslova</li> <li>- Nedostatak brendiranog smještajnog kapaciteta</li> <li>- Nedovoljno razvijena turistička infrastruktura</li> <li>- Percepcija Hrvatske kao ljetne destinacije i jeftine zemlje</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvijanje turizma posebnih interesa</li> <li>- Razvoj turizma u Kontinentalnoj Hrvatskoj</li> <li>- Obnova kulturne baštine kroz fondove EU</li> <li>- Poboljšanje prometne povezanosti nakon ukidanja granica</li> <li>- Izravne zračne linije niskotarifnih prijevoznika</li> <li>- Raspoloživost sredstava iz EU fondova za razvoj prometne i komunalne infrastrukture</li> <li>- Bolji uvjeti rada za kadrove</li> <li>- Poticanje inovacija u turizmu</li> <li>- Javno-javna i javno-privatna partnerstva</li> <li>- Uključivanje turističkog sektora u izradu prostornih planova</li> <li>- Unapređenje sustava turističkih zajednica ili razvoj novog sustava destinacijskih menadžment organizacija</li> <li>- Turistička valorizacija resursa</li> <li>- Važnost turizma za gospodarstvo Hrvatske</li> <li>- Raspoloživost fondova EU za ulaganje u razvoj turizma u kontinentalnom području</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veliki broj izgrađenih kuća za odmor</li> <li>- Propadanje objekata kulturno-povijesne baštine</li> <li>- Ekološko onečišćenje Jadrana</li> <li>- Porast cijene energenata</li> <li>- Smanjenje dolazaka turista iz zemalja izvan EU nakon uvođenja Schengenske granice</li> <li>- Gubitak kulturnog identiteta</li> <li>- Nedostatak radne snage uslijed pada radno aktivnog stanovništva</li> <li>- Priljev nisko obrazovne radne snage iz slabije razvijenih zemalja EU</li> <li>- Konflikti javnog i privatnog sektora</li> <li>- Nedostatak razvojno poticajnih investicijskih projekata</li> <li>- Nedovoljno usklađen zakonodavni okvir</li> <li>- Neriješeni imovinsko-pravni odnosi i zemljišne knjige</li> <li>- Usporen gospodarski rast, globalna financijska kriza i nestabilnost u EU</li> <li>- Slaba povezanost turizma i ostalih gospodarskih djelatnosti</li> <li>- Spori gospodarski oporavak EU</li> <li>- Oštra konkurencija između sredozemnih destinacija</li> </ul>



- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Poticanje poduzetništva</li><li>- Pojačan interes za Hrvatsku s ulaskom u EU kao i razvoj novih emitivnih tržišta</li></ul> |  |
|---|--|

Izvor: Izvještaj 7, Strategija razvoja turizma RH, <http://iztzc.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-07-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf> (23.9.2015.)

Iz ove SWOT analize moguće je prepoznati brojne snage i slabosti hrvatskog turizma kao i prilike i prijetnje. Snagama se htjelo prikazati što to hrvatski turizam ima za dati svojim posjetiteljima, odnosno kakvim resursima raspolaže. Kako bi postala konkurentnija Hrvatska bi trebala poraditi na rješavanu svojih slabosti. Prilike ukazuju na postojanje tržišnih potreba koje nisu ili nisu u potpunosti ostvarene, a njima bi Hrvatska diferencirala svoj turistički proizvod od ostalih zemalja koje su joj konkurenti. Na kraju prijetnje su te koje navode postoji li prijetnja Hrvatskoj od strane konkurencije i promjenjivih uvjeta u okruženju, te što joj u budućnosti može naštetiti.

Usporedimo li turističke regije u Hrvatskoj uočavamo problem sezonalnosti, koji je vidljiv upravo iz našeg glavnog turističkog proizvoda „sunca i mora“. Tim turističkim proizvodom ograničeni smo samo na ljetne mjeseci dok bi se primjerice razvojem nekog drugog oblika turizma moglo produžiti turističku sezonu. Osim toga područje Kontinentalne Hrvatske ima dvije međunarodne zračne luke Zagreb i Osijek. Do nedavno, nedostatak je bio taj što zračna luka Osijek nije bila povezana sa Europom, no uvođenjem niskotarifnih letova za London, te letova za Beč, Frankfurt i druge destinacije otvaraju se mogućnosti za dolazak novih turista na ovo područje.<sup>97</sup> Svakako glavna prednost razvoja turizma u Kontinentalnoj Hrvatskoj je to što se može odvijati tijekom cijele godine i nije ograničen na samo nekoliko ljetnih mjeseci. U nastavku će biti prikazani pojedini elementi SWOT analize kroz odabrane kvantitativne i kvalitativne pokazatelje

---

<sup>97</sup>Iz Osijeka letovi za London, a od sredine svibnja i za Munchen, Beč i Frankfurt, <http://www.vecernji.hr/hrvatska/iz-osijeka-letovi-za-london-a-od-sredine-svibnja-i-za-munchen-bec-i-frankfurt-997765> (14.11.2015.)

Slika 12. Percepcija Hrvatske prema glavnim turističkim proizvodima



Ukupan broj odgovora: 5.700; sunce i more 3.101; nautika 210; intinereri/turing: 1.256; ruralni (more+kont) 1.565; kratki odmori: 405

Izvor: Program tržišnih istraživanja Hrvatske turističke zajednice,

<http://business.croatia.hr/Documents/3012/Program-trzisnih-istrazivanja-2013-.pdf>

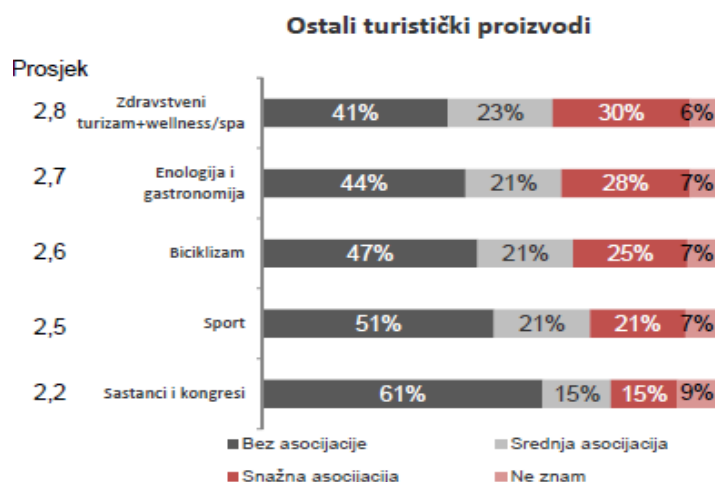
(30.10.2015.)

Prvi element koji je prikazan je percepcija turista o Hrvatskoj kao turističkoj destinaciji. Istraživanje je provedeno 2013. godine od strane Hrvatske turističke zajednice, a prema njemu Hrvatska je percipirana kao destinacija sunca i mora i to u vrlo visokom postotku, 81%.<sup>98</sup> Kao destinacija Hrvatska je od strane ispitanika najlošije percipirana kao zemlja koja razvija kongresni (15%) i sportski turizam (21%).<sup>99</sup>

<sup>98</sup>Program tržišnih istraživanja Hrvatske turističke zajednice, <http://business.croatia.hr/Documents/3012/Program-trzisnih-istrazivanja-2013-.pdf> (30.10.2015.)

<sup>99</sup>Program tržišnih istraživanja Hrvatske turističke zajednice, <http://business.croatia.hr/Documents/3012/Program-trzisnih-istrazivanja-2013-.pdf> (30.10.2015.)

Slika 13. Percepcija Hrvatske prema ostalim turističkim proizvodima






Izvor: Program tržišnih istraživanja Hrvatske turističke zajednice,  
<http://business.croatia.hr/Documents/3012/Program-trzisnih-istrazivanja-2013-.pdf>

(30.10.2015.)

Iz slike 13. vidljivo je da kada su ispitanici bili upitani kako prepoznaju Hrvatsku prema ostalim turističkim proizvodima, asocijacije su najčešće bile vezane za zemlju koja ima kao turistički proizvod razvijen zdravstveni turizam i to sa čak 30%. Međutim po pitanju Hrvatske kao destinacije koja razvija kongresni turizam prilično smo loše ocijenjeni, a mogućnost bi za razvoj te vrste turizma mogla biti upravo u Kontinentalnoj Hrvatskoj, posebno uzimajući u obzir da je u toj regiji smješten i glavni grad Zagreb.

Konkurentske prednosti zemalja Mediterana u odnosu na Hrvatsku navedene su u nastavku.

Slika 14. Ključne konkurentske prednosti zemalja Mediterana

Španjolska 	Italija 	Grčka 
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lijepo vrijeme/ugodna klima/sunce 31%</li> <li>2. Dostupnost/blizina 18%</li> <li>3. Destinaciju dobro poznajem 15%</li> <li>4. Ljepota destinacije/gastronomija (povoljne cijene hrane) 10%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gastronomija (povoljne cijene hrane) 22%</li> <li>2. Zanimljiva/bogata kulturna baština 19%</li> <li>3. Lijepo vrijeme/ugodna klima/sunce 15%</li> <li>4. Gostoljubivost 13%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gostoljubivost 17%</li> <li>2. Lijepo vrijeme/ugodna klima/sunce 17%</li> <li>3. Destinaciju dobro poznajem 12%</li> <li>4. Gastronomija (povoljne cijene hrane) 12%</li> </ol>

Izvor: Program tržišnih istraživanja Hrvatske turističke zajednice,

<http://business.croatia.hr/Documents/3012/Program-trzisnih-istrazivanja-2013-.pdf>

(30.10.2015.)

Kao najznačajniji konkurent s obzirom na glavni turistički proizvod ističe se Španjolska, zatim Grčka. Italija je u odnosu na Španjolsku i Grčku prepoznata kao destinacija čiji je glavni turistički proizvod gastronomija, dok joj je lijepo vrijeme i sunce na pretposljednem mjestu.

Slika 15. Učestalost dolazaka turista u Hrvatsku

## UČESTALOST DOLASKA U HRVATSKU

Dominiraju vjerni gosti (69% s više od 2 posjeta)

UČESTALOST DOLASKA INOZEMNIH GOSTIJU U HRVATSKU:

<b>Prvi posjet</b>	<b>17,5%</b>
<b>Drugi posjet</b>	<b>13,5%</b>
<b>3 do 5 posjeta</b>	<b>30,0%</b>
<b>6 i više posjeta</b>	<b>39,0%</b>

Izvor: Tomas ljeta 2014., <http://www.iztsg.hr/UserFiles/File/novosti/2015/Tomas-ljeta-2014-prezentacija-03-02-2015.pdf> (30.10.2015.)

U Hrvatskoj dominiraju vjerni gosti i to sa 69%, a u prosjeku su Hrvatsku kao destinaciju posjetili više od dva puta.<sup>100</sup> Najveći postotak bilježe gosti koji su zemlju posjetili 6 ili više puta.

<sup>100</sup>Tomas ljeta 2014 , <http://www.iztsg.hr/UserFiles/File/novosti/2015/Tomas-ljeta-2014-prezentacija-03-02-2015.pdf> (30.10.2015.)

Slika 16. Dolasci turista-prijevozna sredstva



Izvor: Tomas ljetno 2014., <http://www.iztg.hr/UserFiles/File/novosti/2015/Tomas-ljetno-2014-prezentacija-03-02-2015.pdf> (30.10.2015.)

Većina promet i način dolazaka turista, vidljivo je da je razvijenost autocesta polučila sve veći udio dolazaka turista automobilom. Slijede dolasci avionom zahvaljujući međunarodnim zračnim lukama i porastu broja niskotarifnih prijevoznika. Zbog vrlo loše željezničke infrastrukture udio dolazaka tim prijevoznim sredstvom vrlo je nizak.

#### 4.4. Razvoj Kontinentalne Hrvatske kao turističke regije

U nerazvijenim područjima turizam razvija i budi gospodarske djelatnosti, zapošljava lokalno stanovništvo te stvara tržište za lokalne proizvode. Njegovo se značenje najbolje može primijetiti kroz povećanje broja stanovnika, gospodarski rast, urbanizaciju i razvoj nerazvijenih krajeva. Također razvoj se nerazvijenih područja očituje i kroz povećanje dohotka zaposlenih u turizmu, ali i ostalih zaposlenih na tom području jer se u svim djelatnostima postižu bolji radni učinci, obogaćuju se socijalni, obrazovni, kulturni i drugi potencijalni spoznajni horizonti. Od razvoja turizma koristi imaju i lokalni stanovnici, budući da povećanjem potrošnje turista imamo veći priljev novaca, gradi se određena infrastruktura (vodovod, kanalizacija, telekomunikacije i sl.). Razvoj turizma utječe i na poduzetnički duh lokalnog stanovništva s obzirom da turisti očekuju određene sadržaje, bilo da su to sportski, rekreativni ili neki drugi. Ti sadržaji omogućuju im ostvarivanje maksimalne koristi od

turista. Tome u prilog govore i podaci o razvoju turizma na područjima u kojima se broj dolazaka i noćenja turista povećao, kao što je prikazano u tablicama dva i tri.

Tabela 2. Dolasci turista po županijama

Dolasci turista po županijama					
ŽUPANIJA	DOLASCI TURISTA (u 000)		INDEX 2014./2013.	STRUKTURA (u %)	
	2013.	2014.		2013.	2014.
Zagrebačka	48	54	112,5	0,4	0,4
Krapinsko-zagorska	75	85	113,3	0,6	0,6
Sisačko-moslavačka	27	28	103,7	0,2	0,2
Karlovačka	196	208	106,1	1,6	1,6
Varaždinska	42	46	109,5	0,3	0,4
Koprivničko-križevačka	16	17	106,3	0,1	0,1
Bjelovarsko-bilogorska	15	16	106,7	0,1	0,1
Primorsko-goranska	2.380	2.420	101,7	19,1	18,4
Ličko-senjska	493	523	106,1	4,0	4,0
Virovitičko-podravska	14	13	92,9	0,1	0,1
Požeško-slavonska	10	10	100,0	0,1	0,1
Brodsko-posavska	24	24	100,0	0,2	0,2
Zadarska	1.087	1.187	109,2	8,7	9,0
Osječko-baranjska	75	74	98,7	0,6	0,6
Šibensko-kninska	717	746	104,0	5,8	5,7
Vukovarsko-srijemska	41	44	107,3	0,3	0,3
Splitsko-dalmatinska	2.038	2.213	108,6	16,4	16,9
Istarska	2.981	3.059	102,6	24,0	23,3
Dubrovačko-neretvanska	1.241	1.346	108,5	10,0	10,3
Međimurska	45	48	106,7	0,4	0,4
Grad Zagreb	869	968	111,4	7,0	7,4
UKUPNO	12.434	13.129	105,6	100,0	100,0

Izvor: Hrvatski turizam u brojkama 2014.,

<http://www.iztg.hr/UserFiles/file/institut/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2014-Broj-04.pdf>

(29.10.2015.)

Tabela 3. Noćenja turista po županijama

Noćenja turista po županijama					
ŽUPANIJA	NOĆENJA TURISTA (u 000)		INDEX 2014./2013.	STRUKTURA (u %)	
	2013.	2014.		2013.	2014.
Zagrebačka	83	93	112,0	0,1	0,1
Krapinsko-zagorska	178	210	118,0	0,3	0,3
Sisačko-moslavačka	84	76	90,5	0,1	0,1
Karlovačka	324	331	102,2	0,5	0,5
Varaždinska	112	117	104,5	0,2	0,2
Koprivničko-križevačka	28	32	114,3	0,0	0,0
Bjelovarsko-bilogorska	33	37	112,1	0,1	0,1
Primorsko-goranska	12.348	12.212	98,9	19,1	18,4
Ličko-senjska	1.950	2.031	104,2	3,0	3,1
Virovitičko-podravska	32	32	100,0	0,0	0,0
Požeško-slavonska	22	25	113,6	0,0	0,0
Brodsko-posavska	44	41	93,2	0,1	0,1
Zadarska	6.748	7.184	106,5	10,4	10,8
Osječko-baranjska	170	150	88,2	0,3	0,2
Šibensko-kninska	4.514	4.553	100,9	7,0	6,8
Vukovarsko-srijemska	76	83	109,2	0,1	0,1
Splitsko-dalmatinska	11.468	12.135	105,8	17,7	18,3
Istarska	19.445	19.545	100,5	30,0	29,4
Dubrovačko-neretvanska	5.618	5.884	104,7	8,7	8,9
Međimurska	99	111	112,1	0,2	0,2
Grad Zagreb	1.442	1.602	111,1	2,2	2,4
UKUPNO	64.818	66.484	102,6	100,0	100,0

Izvor: Hrvatski turizam u brojkama 2014.,

<http://www.iztg.hr/UserFiles/file/institut/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2014-Broj-04.pdf>

(29.10.2015.)

Podaci Ministarstva turizma za 2014. godinu, za Kontinentalnu Hrvatsku bez grada Zagreba, pokazuju da je ostvareno oko 12 milijuna dolazaka i oko 4 milijuna noćenja. Kod svih županija zabilježen je rast turističkog prometa.

#### *4.4.1. Temeljne karakteristike Kontinentalne Hrvatske*

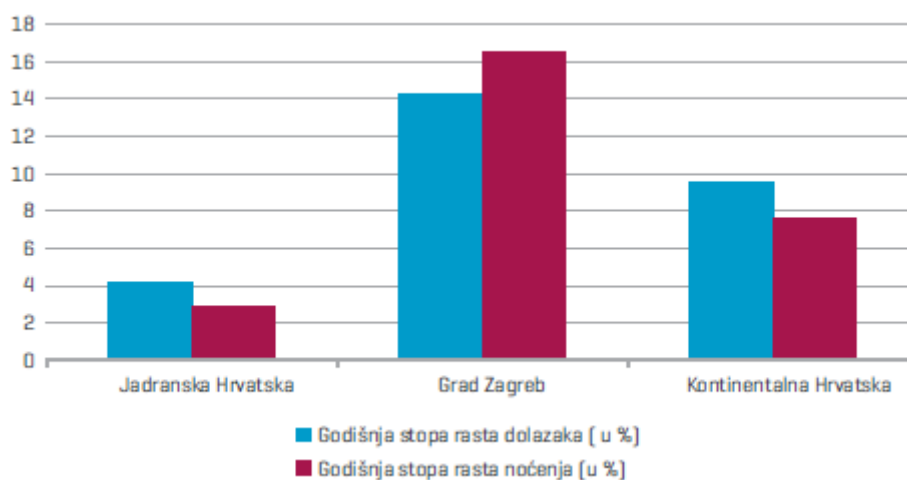
Prostor Kontinentalne Hrvatske obuhvaća područje Gorskog kotara i Like smještenih u zaleđu Kvarnera i Sjeverne Dalmacije, Središnje Hrvatske i Zagorja sa administrativnim središtem i glavnim gradom Hrvatske Zagrebom, te na istoku Slavonije i Baranje.<sup>101</sup> Prostor je bogat kulturno-povijesnom baštinom te ima brojne prirodne ljepote. Dobra prometna povezanost ovu regiju čini dostupnu ne samo zemljama regije već i udaljenijim destinacijama Europe i svijeta. U analizi nisu izdvajani pojedini dijelovi regije obzirom da je turistički proizvod baziran na istim elementima poput razvoja seoskog turizma, gastronomiji i kulturno-povijesnoj baštini. Kao turistička regija odnosno destinacija još uvijek je manje poznata turistima, kako stranim tako i domaćim te je potrebo uložiti truda u promociju i stvaranje imidža destinacije.

Razvojem turizma na ovom području produžila bi se turistička sezona u cijeloj Hrvatskoj, što je ujedno i jedna od prednosti kontinentalnog turizma obzirom da se on može odvijati i u zimskim mjesecima, a ne samo ljeti kao što je to slučaj sa turizmom jadranskog dijela Hrvatske.

---

<sup>101</sup>Kontinentalna Hrvatska, fantastičan spoj netaknute prirode i kulturno povijesnih atrakcija, <http://www.croatiaapartmentsguide.com/hr/regija-kontinentalna-hrvatska> (5.10.2015.)

Slika 17. Stopa rasta dolazaka i noćenja prema regijama Hrvatske za 2013. godinu



Izvor: Sektorske analize, <http://www.eizg.hr/hr-HR/Sektorske-analize-993.aspx> (30.10.2015.)

Produženju sezone i ostvarenju većih prihoda od strane turizma zahvaljujući Gradu Zagrebu i ostalim dijelovima Kontinentalne Hrvatske svjedoče i podaci Ekonomskog instituta iz Zagreba koji govore da oni bilježe veće stope rasta dolazaka i noćenja od Jadranske Hrvatske. Grad Zagreb je 2013. godine bio lider u kontinentalnom turizmu, a godišnji rast dolazaka mu je 14%, dok je noćenja 16%.<sup>102</sup> Za 2014. godinu broj dolazaka i noćenja za Kontinentalnu Hrvatsku i Primorsku bio je podjednak.

<sup>102</sup>Sektorske analize, <http://www.eizg.hr/hr-HR/Sektorske-analize-993.aspx> (30.10.2015.)



Slika18. Snage i slabosti Kontinentalne regije Hrvatske

<b>Snage:</b>	<b>Slabosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulturno-povijesna baština pod zaštitom UNESCO-a</li> <li>- Neograničen prostor za novu turističku izgradnju</li> <li>- Podrška turističkom razvoju</li> <li>- Vrlo dobra prometna povezanost</li> <li>- Razvoj kulturnog i ruralnog turizma</li> <li>- Tri velike europske rijeke (Sava, Drava i Dunav)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slabo valorizirane prirodne i kulturne atrakcije</li> <li>- Nedefiniran turistički prostor</li> <li>- Nedostatna komunalna infrastruktura</li> <li>- Slabo održavanje lokalnih prometnica</li> <li>- Nedefiniran turistički imidž i nedostatak turističke tradicije</li> <li>- Mali prihodi od turizma i niska stopa turističke aktivnosti</li> </ul>

Izvor: Izvještaj 7, Strategija razvoja turizma RH, <http://iztztg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-07-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf> (23.9.2015.)

Prema Izvještaju 7. Glavnog plana i strategije razvoja turizma Republike Hrvatske uočene su snage i slabosti Kontinentalne regije, kada je riječ o turizmu. Ukoliko pogledamo snage i slabosti Kontinentalne Hrvatske možemo vidjeti da potencijala za razvoj svakako ima zahvaljujući bogatoj kulturnoj baštini. Također predivan krajolik i brojna poljoprivredna područja su već omogućila da se na njima razvija ruralni turizam, a uz dodatnu valorizaciju prirodnih i kulturnih atrakcija moguć je još bolji razvoj, zbog sve veće zainteresiranosti turista za mirnijim odmorom na seoskim imanjima. Osim ljepota krajolika moguće je u Kontinentalnoj Hrvatskoj iskoristiti i njene tri velike rijeke. Razvoj tzv. riječnog krizinga projekt koji je predložen od strane Ministarstva turizma 2014. godine jer je uočen velik potencijal za razvoj. Tome u prilog ide brojka od 15% povećanja riječnog prometa od 2010-2014. godine, no potrebno je i obnoviti infrastrukturu potrebnu da bi se taj oblik turizma mogao odvijati.<sup>103</sup> Prilike i prijetnje nisu dane za ovu regiju budući da one proizlaze iz šireg okruženja i imaju podjednak utjecaj na cijeli prostor Hrvatske.

<sup>103</sup> Akcijski plan razvoja nautičkog turizma-riječna krstarenja u Hrvatskoj, <http://www.mint.hr/UserDocsImages/1412-AP%20naut-rijecni-kruz.pdf> (15.11.2015.)

#### 4.4.2. *Moguće razvojno rješenje Kontinentalne turističke regije*

Kontinentalna je Hrvatska turistički netaknut prostor koji obiluje bogatom kulturno-povijesnom baštinom i ekološkom očuvanosti. Kako bi se to dugoročno očuvalo nova su ulaganja u turističku suprastrukturu usmjerena u već infrastrukturno opremljena i urbanizirana područja. Također, otvoreno je nekoliko turistički razvojnih zona u kojima se prilikom gradnje objekata poštuje tradicijski graditeljski izričaj kako bi se sačuvao vizualni identitet regije i autohtonost gradnje (primjerice kuće za odmor).

Što se tiče atrakcijske osnove ona je u sklopu programa NATURA 2000 proširila mrežu regionalnih parkova te je na taj način uspostavljena njihova zaštita, a da nije bilo velikih ulaganja.<sup>104</sup> Također unutar tih parkova, zbog njihovog velikog turističkog značaja, izvršena je procjena turističkog prihvatnog kapaciteta. Osim toga zbog velikih troškova renoviranje i gradnja turističkih objekata prilagođena je privatnim poduzetnicima i njihovim interesima kako bi se povećalo ulaganje u njih. Izgradnju bi takvih objekata trebalo usmjeriti u slabije razvijena područja jer bi njihova prisutnost znatno doprinijela atraktivnosti i ubrzanju gospodarskog razvoja na tim područjima.

Budući da je jedan od turističkih proizvoda i cikloturizam potrebno je ulagati u biciklističke staze i njihovo obilježavanje te je osim toga potrebno ulagati u lokalnu mrežu cesta.<sup>105</sup> Ulaskom u Europsku uniju dobivena je mogućnost privlačenja sredstava iz EU fondova za slabije razvijena područja koje je moguće iskoristiti za rekonstrukciju infrastrukture.

Za obrazovanje turističkog kadra uvode se obrazovni programi koji su vezani za potrebe turističkog gospodarstva, a veća je usmjerenost na zaštitu okoliša i informacijsko-komunikacijsku tehnologiju, te se vodi računa i za potrebe vezane uz specifične oblike turizma.

Turistička se ponuda razvija na cijelom teritoriju pri čemu se izdvaja nekoliko turističkih područja od primarnog interesa, točnije veća gradska središta, posebice grad Zagreb. U cilju poboljšanja i snažnijeg razvoja specifičnih oblika turizma potrebno je u

---

<sup>104</sup>Izvještaj 7, Strategija razvoja turizma RH, <http://iztzh.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-07-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf> (23.9.2015.)

<sup>105</sup>Izvještaj 7, Strategija razvoja turizma RH, <http://iztzh.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-07-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf> (23.9.2015.)

turističku funkciju staviti smještajne sadržaje poput lovačkih domova, planinarskih domova koji prije toga nisu bili dio turističkog sektora.<sup>106</sup>

Iako je u suradnji sa nacionalnom turističkom zajednicom pojačala svoj turistički imidž još uvijek nije dovoljno prepoznatljiva i konkurentna kao destinacija u odnosu na Jadransku Hrvatsku. Oslonila se najviše na očuvanost prirodnih krajolika i međunarodno prepoznate atrakcije no da bi svoju konkurentnost pojačala potrebno je poraditi na proširenju i unaprjeđenju novih turističkih doživljaja kako bi se pojačao turistički interes susjednih zemalja.

#### 4.5. Turistička politika Republike Hrvatske

Turizam je izravno ili neizravno povezan gotovo sa svim aktivnostima ljudi te je stoga teško izabrati neku gospodarsku ili društvenu aktivnost, koja nije povezana sa turizmom. Kao takav turizam ima gospodarske/ekonomske i negospodarske/neekonomske funkcije koje su međusobno isprepletene pa turizam još nazivaju i polifunkcionalnom pojavom. Uklopljen je u opću ekonomsku politiku kao i u politiku tzv. neprivrednih djelatnosti. Brojni teoretičari ovdje vole istaknuti i posebnu turističku politiku.

Turistička politika je ukupnost smišljenih akcija organiziranih skupina odnosno ukupnost svih mjera u cilju planskog uvođenja turizma na nekom području, njegova ostvarivanja, usmjeravanja i unapređivanja. Do njezina formiranja dolazi iz nekoliko razloga, a oni su:

- napuštanje nezainteresiranog odnosa države prema turizmu,
- nemogućnosti parcijalnog i djelomičnog rješavanja složene turističke problematike,
- isprepletenost odnosa turizma i gotovo svih drugih sektora,
- gospodarski i socijalni učinci spontanog razvoja turizma,
- posljedice neusklađenosti turističke ponude i potražnje,
- porast konkurencije na turističkom tržištu.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup>Izvještaj 7, Strategija razvoja turizma RH, <http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-07-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf> (23.9.2015.)

<sup>107</sup> Hitrec, T. i Hendija, Z.: Politika, organizacija i pravo u turizmu, Zagreb, Studij turizma, Zagrebačka škola za menadžment, 2008., str. 5.

Obilježavaju je društveno-ekonomski sustav države, važnost i uloga turizma u državi, razina razvijenosti i odnos države prema turizmu kao i vanjski čimbenici. Te se odrednice ne moraju nužno odnositi na razinu države već je moguće da se odnose i na niže teritorijalne jedinice (regije, županije, općine) kao i na još niže razine kao što su destinacije. Prema području djelovanja razlikuje se nekoliko vrsta politika:

- opća politika,
- posebna politika,
- unutarnja politika - za domaće tržište,
- vanjska politika - za inozemno tržište,
- nacionalna politika - politika pojedinih država,
- međunarodna politika - politika unutar integracija poput Europske unije,
- turistička politika emitivnih ili receptivnih zemalja.<sup>108</sup>

Za cilj turistička politika ima utvrđivanje uvjeta koji će turizmu omogućiti maksimalan rast i spriječiti djelovanje teškoća u tijeku njegova razvoja. Ona nastoji aktivirati sve ekonomske i neekonomske funkcije turizma te unatoč konstantnim promjenama teži stalnosti odnosno zakonitosti.

U kreiranju kao i u provedbi turističke politike sudjeluju njezini nositelji i izvršitelji. U nositelje spadaju državni organi (ministarstvo turizma, posebni resori u sklopu ministarstva), nacionalni savjeti, odbori, komiteti, turistički savezi, gospodarske komore. S druge strane u izvršitelje ubrajamo sve sudionike turističkog procesa od turističkog i pratećeg gospodarstva do turista i lokalnog stanovništva. Svi se oni nalaze i na strani ponude i na strani potražnje.

Kao i svaka politika tako i ova ima svoje mjere i instrumente. Podjela mjera može se izvršiti na izravne mjere koje se odnose na neposredne intervencije nositelja politike i neizravne koje se odnose na one mjere koje se ne donose izravno za turizam i kao takve djeluju posredno. Metode kojima se služi turistička politika odnose se na dva pristupa-plan ili tržište. U Hrvatskoj je kao i u drugim socijalističkim zemljama postojala kombinacija ta dva elementa što znači da je uz planski pristup, u turizam kao i u ostale sektore, postepeno uveden i tržišni pristup.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup>Hitrec, T. i Hendija, Z.: Politika, organizacija i pravo u turizmu, Zagreb, Studij turizma, Zagrebačka škola za menadžment, 2008., str. 7.

<sup>109</sup>Hitrec, T. i Hendija, Z.: Politika, organizacija i pravo u turizmu, Zagreb, Studij turizma, Zagrebačka škola za menadžment, 2008., str. 37.

U Hrvatskoj se osjećaju posljedice rata i predratne politike prema turizmu koju je naslijedila sa svim njezinim negativnim značajkama. Odrednice bi naše turističke politike trebale počivati na destinacijskom konceptu, kvaliteti turističkih usluga i proizvoda, ispravnoj kadrovskoj politici, zaštiti okoliša, konsolidaciji turističkog gospodarstva, sređivanju odnosa u domeni privatizacije (posebice smještajne ponude) i sl.<sup>110</sup> Od svega navedenog izdvaja se destinacijski koncept koji znači osmišljavanje održivog turističkog razvoja gdje je razvoj usmjeren na zonu hotela i drugih smještajnih objekata kao i na širi prostor kojemu gravitira. Takav pristup zahtijeva odgovarajući menadžment destinacije kao tržišno prihvatljive kategorije i odgovarajući marketing.

U proteklim godinama resorno je ministarstvo pokrenulo brojne mjere kojima bi se poticao hrvatski turizam, a među njima se ističu:

- subvencioniranje domaćeg i inozemnog turističkog prometa - odnosile su se na paket aranžmana i razne vrste prijevoza u domaćem prometu. Ukinute su 2005. godine zbog približavanja Europskoj uniji koja u svom zakonodavstvu nema taj oblik pomoći.
- desetpostotna stopa PDV-a za neke ugostiteljske usluge (ranije je bila nulta stopa PDV-a)- uvedena je 2006. godine za usluge smještaja ili smještaja sa doručkom, polupansiona ili punog pansiona u svim vrstama ugostiteljskih objekata i agencijsku proviziju za navedene usluge.<sup>111</sup>
- program stimulativnih mjera za samozapošljavanje i razvoj malog i srednjeg obiteljskog poduzetništva u turizmu - odobravaju se u obliku kredita prvenstveno za ulaganja u manje objekte, obnovu starih kuća u skladu sa tradicijom, refinanciranje postojećih kredita, pomoć obrtnicima početnicima i sl. te su se pokazali iznimno uspješnima.
- program poticanja zaštite, obnove i uključivanja u turizam tradicijske i prirodne baštine- bespovratna državna poticajna sredstva koja se dodjeljuju projektima u ruralnim prostorima.
- program kreditiranja seoskog turizma- odobravaju se u obliku kredita uz povlaštene uvjete za izgradnju smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta na selu.
- program poticaja razvoja tematskih turističkih puteva- dodjeljuju se bespovratna državna poticajna sredstva kako bi se stvorili tematski integrirane i organizirane turističke atrakcije na način da se poveže prirodne, kulturno-povijesne i druge znamenitosti.

---

<sup>110</sup>Hitrec, T. i Hendija, Z.: Politika, organizacija i pravo u turizmu, Zagreb, Studij turizma, Zagrebačka škola za menadžment, 2008., str. 37.

<sup>111</sup>Od 1.1.2014. godine stopa se PDV-a za ove usluge mijenja na 13%.; Oporezivanje usluga u turizmu, <http://ekonos.hr/portfolio-view/oporezivanje-usluga-u-turizmu-posebni-postupak-oporezivanja-marze/> (11.11.2015.)

- program poticanja izrade izvornih suvenira- dodjeljuju se bespovratna državna sredstva projektima izrade domaćih suvenira.
- Program „Volim Hrvatsku“- program HTZ-a koji uključuje niz projekata (npr. Plavi i Zeleni cvijet)<sup>112</sup>

U turizmu Kontinentalne Hrvatske od programa koji služe za poticanje razvoja turizma u nerazvijenim područjima u početcima se razvoj bazirao na tri programa:

- Program poticanja, zaštite, obnove i uključivanja u turizam kulturne i prirodne baštine u turistički nerazvijenim područjima
- Program kreditiranja „Poticaj za uspjeh“ s potprogramom „Pod stoljetnim krovovima“
- Poticaj za povećanje konkurentnosti turističkog tržišta.<sup>113</sup>

Od 2007. godine na snagu stupaju novi programi poticaja:

- Poticanje razvoja turističkih tematskih putova
- Poticanje izrade izvornih hrvatskih suvenira
- Program kreditiranja seoskog turizma „Razvoj turizma na selu“
- Sufinanciranje turističkih projekata kojima su odobrena sredstva iz međunarodnih fondova.<sup>114</sup>

Obzirom da je u radu riječ o razvoju turizma u Kontinentalnoj Hrvatskoj u nastavku će biti navedeni ključni podaci programa poticanja razvoja turizma u tom području.

*Program poticanja, zaštite, obnove i uključivanja u turizam kulturne i prirodne baštine u turistički nerazvijenim područjima*, program je Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka, a cilj je tog programa sufinancirati razvojne projekte fizičkih i pravnih osoba koji su u funkciji razvoja turističke ponude, obnove i zaštite prirodne baštine i razvoja ruralnih nerazvijenih područja. Sredstva državnih potpora ne mogu prijeći iznos od 250 000,00kn po pojedinom korisniku, a mogu se iskoristiti za revitalizaciju turističke ponude ruralnih i brdsko-planinskih područja, očuvanje tradicijskih vrijednosti i starih zanata te mogućnost uključivanja i zapošljavanja lokalnog stanovništva.<sup>115</sup>

<sup>112</sup>Hitrec, T., Hendija, Z.: Politika, organizacija i pravo u turizmu, Zagreb, Studij turizma, Zagrebačka škola za menadžment, 2008., str. 40-43.

<sup>113</sup>Turizam Kontinentalne Hrvatske, razvojni izazov, <http://www.mint.hr/UserDocsImages/071026-zm-cavtat.pdf> (1.11.2015.)

<sup>114</sup> Turizam Kontinentalne Hrvatske, razvojni izazov, <http://www.mint.hr/UserDocsImages/071026-zm-cavtat.pdf> (1.11.2015.)

<sup>115</sup>Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka; Program poticanja, zaštite, obnove i uključivanja u turizam baštine u turistički nerazvijenim područjima, <http://www.mint.hr/UserDocsImages/070213-basstina-program.pdf> (11.11.2015.)

*Program poticanja izrade izvornih hrvatskih suvenira* drugi je od programa koji se koristi na područjima koji nisu turistički razvijeni. Također je pokrenut od strane Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka. Ovim se programom potiče izrada, afirmacija i promoviranje izvornih suvenira te oživljavanje tradicijskih i umjetničkih obrta. Korisnici programa su također fizičke i pravne osobe koje imaju razrađene projekte usklađene sa ciljevima programa, a iznos sredstava koji se dodjeljuje pojedinom korisniku je 100 000,00kn.

Od značajnijih programa poticaja je i onaj vezan za kreditiranje razvoja seoskog turizma, točnije „Razvoj turizma na selu“. U realizaciji ovog programa sudjelovali su Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka, 16 poslovnih banaka, HBOR i HAMAG.<sup>116</sup> Program je namijenjen stvaranju smještajnih, ugostiteljskih kapaciteta i dodatnih turističkih sadržaja i atrakcija. Korisnici su kao i u prethodnim programima fizičke i pravne osobe koje su u ovom slučaju registrirane za obavljanje ugostiteljskih i turističkih djelatnosti. Iznosi koji se dodjeljuju su od 10 000,00 EUR-200 000,00 EUR, s otplatom od 15 godina i počekom do 2 godine.<sup>117</sup>

Navedeni i slični programi razvoja turizma u nerazvijenim područjima prilika su za unapređenje gospodarskog razvoja Hrvatske, ali i za obnovu ruralnih područja i promociju Hrvatske kao cjelovite turističke destinacije.

#### *4.5.1. Organizacija turizma u Hrvatskoj*

Raspad bivše države i ratna agresija bile su prekretnice da se promjeni cjelokupan društveni i gospodarski ustroj Hrvatske. Osim što su doneseni brojni novi zakoni i propisi vezani za gospodarstvo općenito definirala se i nova organizacija turizma u zemlji, a djelomično se oslonac pronašao u zakonodavstvima i organizacijama inozemnih zemalja. Kao i u većini zemalja turizam je kod nas organiziran na državnoj, strukovnoj, društvenoj i gospodarskoj razini.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup>Programi za razvoj malog poduzetništva u turizmu, [http://www.hok.hr/content/download/5629/38966/22\\_FINANCIRANJE\\_U\\_UGOSTITELJSTVU-J.A.%20MODRI%C4%86.swf](http://www.hok.hr/content/download/5629/38966/22_FINANCIRANJE_U_UGOSTITELJSTVU-J.A.%20MODRI%C4%86.swf) (11.11.2015.)

<sup>117</sup>Programi za razvoj malog poduzetništva u turizmu, [http://www.hok.hr/content/download/5629/38966/22\\_FINANCIRANJE\\_U\\_UGOSTITELJSTVU-J.A.%20MODRI%C4%86.swf](http://www.hok.hr/content/download/5629/38966/22_FINANCIRANJE_U_UGOSTITELJSTVU-J.A.%20MODRI%C4%86.swf) (11.11.2015.)

<sup>118</sup>Hitrec, T. i Hendija, Z.: Politika, organizacija i pravo u turizmu, Zagreb, Studij turizma, Zagrebačka škola za menadžment, 2008., str. 78.

Na državnoj razini turizmom upravlja Ministarstvo turizma koje obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na turističku politiku zemlje, turističku politiku uređenja prostora, investicije u turizam, turističku informatiku i dr. Društvenu razinu organizacije turizma zauzela je Hrvatska turistička zajednica (HTZ) kao nacionalna turistička zajednica. Osnovana je radi stvaranja i promicanja identiteta i ugleda hrvatskog turizma, planiranja i provedbe zajedničke strategije i koncepcije njegove promocije, predlaganja i izvedbe promidžbenih aktivnosti u zemlji i inozemstvu od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu, te podizanja razine kvalitete cjelokupne turističke ponude Hrvatske.<sup>119</sup> 2007. godine donose se novi propisi koji reguliraju sustav turističkih zajednica. Važno je naglasiti da je obilježje turističkih zajednica opća korist i neprofitabilnost što drugim riječima znači da one svojim radom nisu neposredno orijentirane na ostvarivanje dobiti. Njihovi zajednički ciljevi odnose se na unapređivanje općih uvjeta boravka turista podizanjem kvalitete usluga, promocija turističkog proizvoda za područje na kojem djeluju te razvijanje svijesti o učincima turizma i zaštiti okoliša. Turističke zajednice osnivaju se za područje općina, gradova, županija i cijele zemlje, a mogu postojati turističke zajednice otoka, širih područja te turističkih mjesta.<sup>120</sup> Članstvo je u turističkoj zajednici obavezno i svaka zajednica donosi svoj statut i ima svoja tijela.

Nositelji gospodarske djelatnosti u ugostiteljstvu i turizmu su Hrvatska gospodarska komora (HGK) i Hrvatska obrtnička komora (HOK). HGK je neprofitna, nevladina i stručno-poslovna organizacija svih pravnih subjekata koji se bave gospodarskom djelatnošću na području Hrvatske, HOK je samostalna stručno-poslovna organizacija obrtnika.<sup>121</sup> Obje imaju poseban dio koji se bavi turizmom- Sektor za turizam i Ceh ugostitelja i turističkih djelatnika. Unutar sektora za turizam ima još nekoliko različitih udruženja, a zajednički cilj im je povezati članove na razini interesa struke.

Na razini struke predstavnici turističke ponude, turističke agencije i ugostiteljstvo, udružuju se u brojne strukovne asocijacije. U Hrvatskoj djeluju sljedeće:

- Hrvatska udruga hotelijera i restoratera (HUH)
- Kamping udruženje Hrvatske (KUH)
- Udruga Hrvatskih putničkih agencija (UHPA)

---

<sup>119</sup>Opće informacije u Hrvatskoj turističkoj zajednici, <http://business.croatia.hr/hr-HR/Hrvatska-turisticka-zajednica> (8.10.2015.)

<sup>120</sup>Hitrec, T. i Hendija, Z.: Politika, organizacija i pravo u turizmu, Zagreb, Studij turizma, Zagrebačka škola za menadžment, 2008., str. 81.

<sup>121</sup>Hitrec, T. i Hendija, Z.: Politika, organizacija i pravo u turizmu, Zagreb, Studij turizma, Zagrebačka škola za menadžment, 2008., str. 87.



- Udruga nezavisnih putničkih agenata (UNPAH)
- Adriatic Croatia international club (ACI)
- Nacionalna udruga obiteljskih i manjih hotela (OMH)
- Rurals<sup>122</sup>

#### 4.5.2. Organizacija turizma u Kontinentalnoj Hrvatskoj

Razvoj turizma u Kontinentalnoj Hrvatskoj točnije u njezinim ruralnim područjima imao je za cilj posebnim poreznim olakšicama i sustavima poticaja ubrzati turistički razvoj. U tome je središnje mjesto i dalje pripalo sustavu turističkih zajednica uz pomoć gradskih vlasti, većih turističko-ugostiteljskih poduzeća i specijaliziranih turističkih agencija. Osim na razini gradova, turistički proizvodi i tržišne komunikacije kreiraju se i na razini mikroregionalnih i regionalnih prostornih klastera koji se naravno ne moraju poklapati sa trenutnom teritorijalnom organizacijom. Veći je broj malih turističkih zajednica na ovom području ukinut jer nisu imale mogućnosti za samostalno funkcioniranje. Unatoč tome prostor je Kontinentalne Hrvatske pokriven njihovim djelovanjem na principu interesnih udruženja te je stvoren primjeren broj financijski održivih područja turističkih zajednica. Razvoj se destinacijskog proizvoda temelji i na tematsko-proizvodnom povezivanju kroz djelovanje ruralnih, vinskih i drugih klastera.

U prilog ovome nikako ne idu tri prijedloga zakona koje je Ministarstvo turizma objavilo, a kojima se želi ukinuti male turističke zajednice i centralizirati sustav. Sadržaji su prijedloga zakona u kontradiktornosti sa Strategijom razvoja hrvatskog turizma do 2020., a osim toga sporno je i to što se uvođenjem centralizacije sustava sav prihod slijeva u zajedničku blagajnu te raspodjeljuje i usmjerava u turistički razvijena područja.<sup>123</sup>

Za razliku od primorskih turističkih zajednica kojima glavni dio prihoda čine boravišne pristojbe, osnovni izvor financiranja turističkih zajednica Kontinentalne Hrvatske su turističke članarine, proračunske dotacije, a kod pojedinih zajednica i sredstva uplaćena od strane Ministarstva turizma kojima se potpomažu projekti. Najviše sredstva troši se na aktivnosti

---

<sup>122</sup>Hitrec, T. i Hendija, Z.: Politika, organizacija i pravo u turizmu, Zagreb, Studij turizma, Zagrebačka škola za menadžment, 2008., str. 91.

<sup>123</sup>Novi zakoni Ministarstva turizma znače smrt kontinentalnog turizma  
<http://www.icv.hr/2015/07/novi-zakoni-ministarstva-turizma-znace-smrt-kontinentalnog-turizma/> (8.10.2015.)

koje su vezane uz stvaranje novih proizvoda i usluga koji su loše promovirani i još uvijek nedovoljno razvijeni.

Problem je u centralizaciji kapitala ostvarenog turističkim djelovanjem. Činjenica je da se većina kapitala ponovno vraća u razvijene krajeve umjesto da se raspodjeli po potrebi i manjim nerazvijenim turističkim zajednicama i na taj se način omogući razvoj turizma u nerazvijenim krajevima. Turistička je regionalizacija potrebna iz razloga što je učinkovitom regionalizacijom moguće unutar pojedine regije odrediti središte iz kojega će se na adekvatan način upravljati razvojem turizma na širem prostoru, sukladno specifičnostima promatranog područja.

## **Zaključak**

Turizam je relativno mlada pojava, koja je ujedno rezultat djelovanja pokretačkih čimbenika poput potreba i motiva koji pojedince „tjeraju“ da se odluče na njihovo zadovoljenje. Kroz povijest se turizmu nije pridavala prevelika pažnja kada se govorilo o regionalizaciji, međutim danas predstavlja jedan od značajnijih faktora koji utječe na razvoj neke regije, dok s druge strane potreba odgovarajućeg definiranja turističkih regija predstavlja temelj za kreiranje prepoznatljivih turističkih proizvoda. U turizmu je vrlo bitno da postoji usklađenost sa regionalnog aspekta jer to osigurava jednak razvoj i pravilnije korištenje resursa koji su za turizam važni. U povijesti Hrvatske pitanje vezano za regionalizaciju je uvijek bilo problematično i često se teritorij mijenjao iz političkih razloga. Ulaskom u Europsku uniju Hrvatska je morala prihvatiti kao dio pravne stečevine i usklađivanje statističkih prostornih jedinica sa onima iz Unije. Zbog toga je u konačnici podijeljena na dvije regije Jadransku i Kontinentalnu Hrvatsku. S aspekta kriterija turističke regionalizacije potrebna bi bila podjela na više regija na način da se uzimaju u obzir karakteristike regija. To bi svakako omogućilo lakše upravljanje i omogućilo bi im specijalizaciju za pojedinu vrstu turizma. Također, lakše bi se uvidjelo koja regija gubi na značaju te bi se moglo više investirati u njezin razvoj.

Strateški dokument razvoja turizma je Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine kojom se definira budućnost i postavlja put razvoja turizma u Hrvatskoj. Glavni proizvod i dalje je „sunce i more“ sa kojim Hrvatska nastoji ući u 20 najkonkurentnijih turističkih zemalja svijeta. U budućnosti je to moguće ako osim ovoga proizvoda počne nuditi one turističke proizvode koji bi joj omogućili korištenje raspoloživih kapaciteta i izvan sadašnje turističke sezone, a to se sve odnosi na aktiviranje turističkih potencijala Kontinentalne regije. Trenutno je stanje u toj regiji po pitanju razvoja turizma u počecima, no orijentacijom na rješavanje slabosti uočenih SWOT analizom moguće je stvoriti dobar i konkurentan turistički proizvod koji će poboljšati imidž regije i učiniti je prepoznatljivom i konkurentnom destinacijom. Analizirajući njezine snage i slabosti uviđa se da je to regija sa velikim potencijalom ponajviše za razvoj ruralnog turizma. Unatrag desetak godina Ministarstvo je pokrenulo niz projekata kojima se potiče razvoj turizma u nerazvijenim područjima, a ulaskom u Europsku uniju otvaraju se nova vrata za financiranje i sufinanciranje projekata.

Turistička regionalizacija bitan je element u planiranju razvoja turizma zbog toga jer će se na taj način lakše planirati i upravljati svim turističkim resursima i svim dionicima koji sudjeluju u tom procesu, a ujedno novim će se turističkim proizvodima poraditi na produženju turističke sezone, konkurentnosti Hrvatske kao destinacije te povećanju prihoda ostvarenih od turizma.

## Literatura

### Knjige:

1. Andrić, N.: Turizam i regionalni razvoj, Zagreb, Informator, 1980.
2. Bartoluci, M.: Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Zagreb, Školska knjiga, 2013.
3. Blažević, B. i Peršić, M.: Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009.
4. Buble, M., Management, Split, Ekonomski fakultet Split, 2000.
5. Čavrak, V.: Gospodarstvo Hrvatske, Zagreb, Politička kultura, nakladno-istraživački zavod, 2011.
6. Dulčić, A. i Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Zagreb, Mate d.o.o., 2001.
7. Franklin, A.: Tourism: An introduction, London, SAGE Publication, 2003.
8. Gavranić, A. i Jurić, B.: Osnove turizma, Šibenik, Visoka škola za turistički menadžment, 2005.
9. Hitrec, T. i Hendija, Z.: Politika, organizacija i pravo u turizmu, Zagreb, Zagrebačka škola za menadžment, 2008.
10. Inskeep, E.: Tourism Planning, an integrated and sustainable development approach, New York, Van Nostrand Reinhold, 1991.
11. Križman Pavlović, D.: Marketing turističke destinacije, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2008.
12. Pirjevec, B.: Ekonomska obilježja turizma, Zagreb, Golden Marketing, 1998.
13. Pirjevec, B. i Kesar, O.: Počela turizma, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2002.
14. Senečić, J. i Vukonić, B.: Marketing u turizmu, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 1997.
15. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska Knjiga d.d., 2008.
16. Vukonić, B. i Keča, K.: Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2001.

### Članci u časopisima:

1. Andrić, B.: Čimbenici marketing okruženja, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.2., No. 2, 2011., str. 41-50.
2. Blažević, B.: Prostorne različitosti kao ishodište regionalnog razvoja i turističke regionalizacije, Tourism and hospitality management, Vol. 9., No. 2, 2003., str. 29-40.

3. Bošnjak, S. i Tolušić, E.: NUTS II regije kao dio kohezijske politike Europske unije, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 3., No.2(5), str. 79.-84.
4. Getz, D.: Models in Tourism Planning, Tourism Management, Vol. 7, No. 1 (1), 1986., str. 21.-32.
5. Kušen, E.: Turizam i prostor, Prostor: znanstveni časopis za arhitekturu i urbanizam, Vol. 9, No. 1 (21), 2002., str. 1.-12.

#### **Internet izvori:**

1. Akcijski plan razvoja nautičkog turizma-riječna krstarenja u Hrvatskoj, <http://www.mint.hr/UserDocsImages/1412-AP%20naut-rijecni-kruz.pdf> -preuzeto 15.11.2015.
2. Definicija emitivnog i receptivnog tržišta, [http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202011-12/MT\\_01\\_web\\_trendovi.pdf](http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202011-12/MT_01_web_trendovi.pdf) - preuzeto 12.11.2015.
3. Hrvatska i dalje među turistički najkonkurentnijim zemljama svijeta, <http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx?art=572&sec=2> - preuzeto 18.9.2015.
4. Hrvatski turizam u brojkama 2014., <http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/institut/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2014-Broj-04.pdf> - preuzeto 29.10.2015.
5. Instrumenti financijske perspektive 2014.-2020., <http://www.zagreb.hr/default.aspx?id=63401> –preuzeto 18.9.2015.
6. Iz Osijeka letovi za London, a od sredine svibnja i za Munchen, Beč i Frankfurt, <http://www.vecernji.hr/hrvatska/iz-osijeka-letovi-za-london-a-od-sredine-svibnja-i-za-munchen-bec-i-frankfurt-997765> - preuzeto 14.11.2015.
7. Izvještaj 7, Strategija razvoja turizma RH, <http://iztzg.hr/UserFiles/Pdf/Izvjestaj-07-Strategija-razvoja-turizma-RH.pdf> - preuzeto 23.9.2015.
8. Konceptija strategije poduzeća, [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/za%20web\\_2013-%20prvo%20predavanje%20-%20diplomski%20studij.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/za%20web_2013-%20prvo%20predavanje%20-%20diplomski%20studij.pdf) – preuzeto 13.11.2015.
9. Kontinentalna Hrvatska, fantastičan spoj netaknute prirode i kulturno povijesnih atrakcija, <http://www.croatiaapartmentsguide.com/hr/regija-kontinentalna-hrvatska> - preuzeto 5.10.2015.

10. Maslow u ekonomiji i sociologiji,  
<https://humanmag.wordpress.com/2010/11/07/prijevod-maslowa-u-ekonomiju/> -  
preuzeto 12.11.2015.
11. Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka: Program poticanja, zaštite, obnove i uključivanja u turizam baštine u turistički nerazvijenim područjima,  
<http://www.mint.hr/UserDocsImages/070213-basstina-program.pdf> - preuzeto  
11.11.2015.
12. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije; Nova statistička  
klasifikacija prostornih jedinica RH-NUTS 2,  
<https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages//O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj//Nova%20statisti%C4%8Dka%20klasifikacija%20prostornih%20jedinica%20RH%20-%20NUTS%202.pdf> - preuzeto 11.9.2015.
13. Ministarstvo turizma RH (2013): Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do  
2020. godine, [http://www.mint.hr/UserDocsImages/130426-Strategija-turizam-  
2020.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/130426-Strategija-turizam-2020.pdf) - preuzeto 11.9.2015.
14. Načela i karakteristike NUTS regija, [http://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/principles-  
and-characteristics](http://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/principles-and-characteristics) - preuzeto 17.08.2015.
15. Novi zakoni Ministarstva turizma znače smrt kontinentalnog turizma,  
[http://www.icv.hr/2015/07/novi-zakoni-ministarstva-turizma-znace-smrt-  
kontinentalnog-turizma/](http://www.icv.hr/2015/07/novi-zakoni-ministarstva-turizma-znace-smrt-kontinentalnog-turizma/) - preuzeto 8.10.2015.
16. Opće informacije u Hrvatskoj turističkoj zajednici, [http://business.croatia.hr/hr-  
HR/Hrvatska-turisticka-zajednica](http://business.croatia.hr/hr-HR/Hrvatska-turisticka-zajednica) - preuzeto 8.10.2015.
17. Oporezivanje usluga u turizmu, [http://ekonos.hr/portfolio-view/oporezivanje-usluga-u-  
turizmu-posebni-postupak-oporezivanja-marze/](http://ekonos.hr/portfolio-view/oporezivanje-usluga-u-turizmu-posebni-postupak-oporezivanja-marze/) - preuzeto 11.11.2015.
18. Poslovno planiranje,  
[http://web.efzg.hr/dok/RAC//hpercevic/poslovno\\_planiranje/Poslovno%20planiranje%  
20-%20pojam%20i%20vrste.pdf](http://web.efzg.hr/dok/RAC//hpercevic/poslovno_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojam%20i%20vrste.pdf) -preuzeto 23.11.2015.
19. Pregled, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/overview> - preuzeto 12.11.2015.
20. Program tržišnih istraživanja Hrvatske turističke zajednice,  
<http://business.croatia.hr/Documents/3012/Program-trzisnih-istrazivanja-2013-.pdf> -  
preuzeto 30.10.2015.

21. Pristup planiranju i poslovnom planu poduzetnika  
<http://showcase.24sata.hr/pametnakuna/Pametna-ideja/VODIC%202.pdf> - preuzeto 4.9.2015.
22. Programi za razvoj malog poduzetništva u turizmu,  
[http://www.hok.hr/content/download/5629/38966/22\\_FINANCIRANJE\\_U\\_UGOSTI\\_TELJSTVU-J.A.%20MODRI%C4%86.swf](http://www.hok.hr/content/download/5629/38966/22_FINANCIRANJE_U_UGOSTI_TELJSTVU-J.A.%20MODRI%C4%86.swf) -preuzeto 11.11.2015.
23. Regionalna politika i razvitak,  
[www.efos.unios.hr/.../05%20%20REGIONALNA%20POLITIKA.ppt](http://www.efos.unios.hr/.../05%20%20REGIONALNA%20POLITIKA.ppt) - preuzeto 25.10.2015.
24. Sektorske analize, <http://www.eizg.hr/hr-HR/Sektorske-analize-993.aspx> - preuzeto 30.10.2015.
25. Strategija i politika regionalnog razvoja Hrvatske,  
[http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_378.pdf](http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_378.pdf) - preuzeto 13.11.2015.
26. Strategija razvoja turizma: Glavni cilj ulazak u vodećih 20 turistički najkonkurentnijih zemalja svijeta, <http://www.mint.hr/default.aspx?id=9505> - preuzeto 11.9.2015.
27. Strategija razvoja Hrvatskog turizma do 2010. godine,  
<http://www.mint.hr/UserDocsImages/Strategija%20hrvatskog%20turizma%20-%20finalna%20verzija.pdf> - preuzeto 23.9.2015.
28. Suvremeni trendovi u međunarodnom turizmu,  
[http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202011-12/MT\\_01\\_web\\_trendovi.pdf](http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202011-12/MT_01_web_trendovi.pdf) - preuzeto 12.11.2015.
29. Svjetski gospodarski forum-Izvješće o konkurentnosti putovanja i turizma 2013.,  
<http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx?art=572&sec=2> -preuzeto 18.9.2015.
30. Što je PEST analiza i čemu služi, <http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/> - preuzeto 28.10.2015.
31. Tomas ljetno 2014, <http://www.iztg.hr/UserFiles/File/novosti/2015/Tomas-ljetno-2014-prezentacija-03-02-2015.pdf> - preuzeto 30.10.2015.
32. Turistički rječnik,  
[http://www.tourism.in.rs/index.php?option=com\\_content&id=57&Itemid=53](http://www.tourism.in.rs/index.php?option=com_content&id=57&Itemid=53) - preuzeto 25.10.2015.
33. Turizam Kontinentalne Hrvatske, razvojni izazov,  
<http://www.mint.hr/UserDocsImages/071026-zm-cavtat.pdf> - preuzeto 1.11.2015.



## Popis slika

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	4
Slika 2. Turističko tržište.....	8
Slika 3. Podjela RH na tri statističke regije.....	20
Slika 4. Podjela RH na dvije statističke regije .....	21
Slika 5. Ciklus razvoja turističke regije.....	25
Slika 6. Etape planiranja.....	29
Slika 7. Formiranje kriterija izbora strategije razvoja .....	36
Slika 8. Struktura noćenja po turističkim regijama 2014. godine .....	42
Slika 9. Pozicija Hrvatske prema Izvješću o konkurentnosti putovanja i turizma, svibanj 2015. ....	44
Slika 10. Konkurentske prednosti u turizmu Republike Hrvatske .....	45
Slika 11. SWOT analiza hrvatskog turizma .....	48
Slika 12. Percepcija Hrvatske prema glavnim turističkim proizvodima .....	51
Slika 13. Percepcija Hrvatske prema ostalim turističkim proizvodima.....	52
Slika 14. Ključne konkurentske prednosti zemalja Mediterana .....	53
Slika 15. Učestalost dolazaka turista u Hrvatsku .....	53
Slika 16. Dolasci turista-prijevozna sredstva .....	54
Slika 17. Stopa rasta dolazaka i noćenja prema regijama Hrvatske za 2013. godinu.....	57

## **Popis tablica**

Tablica 1. NUTS kriteriji za definiranje regija.....	19
Tabela 2. Dolasci turista po županijama.....	55
Tabela 3. Noćenja turista po županijama .....	55

## Sažetak

Turizam je značajan za gospodarski razvoj cijele zemlje, ali i za regije u kojima se odvija. Iako se kroz povijest nije pridavala velika važnosti razvoju turizma na regionalnoj razini, u novije vrijeme postaje sve značajnija uloga regija u valorizaciji i iskorištavanju turističkih resursa. Pri tome se također ističe kompleksno pitanje definiranja odgovarajućih turističkih regija koje je posebno bitno budući da je zahvaljujući turističkoj regionalizaciji lakše upravljati specifičnim područjem i uskladiti dionike prilikom planiranja novih turističkih proizvoda. Kriteriji turističke regionalizacije su mnogobrojni. Država stvara okruženje koje doprinosi razvoju turizma te suradnjom sa ostalim nositeljima razvoja turizma na regionalnoj i lokalnoj razini doprinosi povećanju koristi. Pojedina regionalna područja za svoj razvoj mogu zahvaliti upravo turizmu. Pravilnim upravljanjem razvojem turizma u regijama Hrvatske moguće je potaknuti razvoj Kontinentalne Hrvatske te produžiti turističku sezonu. Analizom stanja u toj regiji proizlazi zaključak da Kontinentalna Hrvatska ima potencijala za razvoj diferenciranog i konkurentnog turističkog proizvoda.

## **Summary**

Tourism is important to the economic development of the whole country, but also for the region in which it takes place. Although historically not considerable importance to the development of tourism at the regional level, in recent times is becoming increasingly important role in the region evaluation and exploitation of tourism resources. In this case it is important to highlight the complex issue of defining the appropriate tourist region that is particularly important since it is thanks to the tourism regionalization easier to manage specific field and align stakeholders in the planning of new tourist products. Criteria of tourism regionalization are numerous. The state creates an environment that contributes to the development of tourism and cooperation with other producers of tourism development at regional and local level, contributing to increasing the benefits. Some regional areas for it development could thank to tourism. Proper management of the development of tourism in the Croatian regions can encourage the development of landlocked regions and extend the tourist season. The analysis of the situation in the region leads to the conclusion that Continental Croatia has the potential to develop a differentiated and competitive tourism product.