

Strateško planiranje u turizmu na primjeru destinacije Medulin

Lorenzin, Sandra

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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:137:397985>

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

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



Repository / Repozitorij:

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





IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Sandra Lorenzin, kandidat za magistru kulture i turizma 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.

Student

Sandra Lorenzin

U Puli, 19. rujna 2019. godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Sandra Lorenzin dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom STRATEŠKO PLANIRANJE U TURIZMU NA PRIMJERU DESTINACIJE MEDULIN 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, 19. rujna 2019. godine

Potpis

Sandra Lorenzin

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET ZA INTERDISCIPLINARNE, TALIJANSKE I KULTUROLOŠKE STUDIJE
DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ
KULTURA I TURIZAM

SANDRA LORENZIN

STRATEŠKO PLANIRANJE U TURIZMU NA PRIMJERU DESTINACIJE MEDULIN
Diplomski rad

Pula, rujan, 2019.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET ZA INTERDISCIPLINARNE, TALIJANSKE I KULTUROLOŠKE STUDIJE
DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ
KULTURA I TURIZAM

SANDRA LORENZIN

STRATEŠKO PLANIRANJE U TURIZMU NA PRIMJERU DESTINACIJE MEDULIN
Diplomski rad

JMBAG: 0303071318 izvanredni student

Studijski smjer: Diplomski sveučilišni studij Kultura i turizam

Predmet: Strateški menadžment u kulturi i turizmu

Znanstveno područje: Društveno

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor: izv. prof. dr. sc. Tea Golja

Pula, rujan 2019.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. STRATEŠKO PLANIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE	2
2.1. Pojam turističke destinacije	3
2.2. Proces strateškog planiranja turističke destinacije	3
2.3. Procjena situacije (analiza stanja)	6
2.3.1. Analiza eksterne okoline.....	7
2.3.1.1. Analiza makrookruženja	7
2.3.1.2. Analiza konkurentskog okruženja	8
2.3.1.3. Analiza tržišnog okruženja.....	10
2.3.2. Analiza interne okoline	11
2.3.3. SWOT Analiza	13
2.4. Vizija, misija i ciljevi	14
2.5. Formuliranje strategije	16
3. VAŽNOST STRATEŠKOG PLANIRANJA ZA ODRŽIVI RAZVOJ TURISTIČKE DESTINACIJE	17
3.1. Pojam i načela održivog razvoja	17
3.2. Održivi turizam	18
3.3. Strateško upravljanje i održivi razvoj turističke destinacije	21
4. STRATEŠKO PLANIRANJE NA PRIMJERU OPĆINE MEDULIN	24
4.1. Globalni turistički trendovi.....	25
4.2. Analiza mikrookruženja	26
4.3. Emitivna tržišta	28
4.4. Analiza temeljenih resursa Općine Medulin.....	30
4.5. Analiza turističkih pokazatelja.....	34
4.5.1. Turistički dolasci	34
4.5.2. Turistička noćenja	37
4.5.3. Dobne skupine	45
4.5.4. Odnos noćenja i dolazaka	46
4.5.5. Smještajni kapaciteti.....	48
4.6. SWOT Analiza.....	52
4.7. Prijedlog razvojnih pravaca turizma u destinaciji Medulin	55
5. ZAKLJUČAK	57
LITERATURA	59
POPIS SLIKA	63

POPIS TABLICA.....	63
POPIS GRAFOVA.....	63
SAŽETAK.....	65
SUMMARY	66

1. UVOD

Turizam kao društveni fenomen predstavlja jednu od najpropulzivnijih gospodarskih grana. Broj turističkih putovanja u konstantnom je porastu. Stoga ne čudi interes brojnih država i turističkih destinacija kao i naponi koje čine kako bi se pozicionirali na turističkoj karti svijeta kao destinacija poželjna za posjetu i boravak.

Turistička kretanja podložna su brojnim utjecajima od ekonomskih, političkih, socio-kulturnih, pravnih i okolišnih stoga se nastoje pronaći najadekvatniji modeli planiranja razvoja turističke destinacije. Strateško planiranje turističke destinacije omogućava razvoj u skladu s promjenama u okruženju i odabir odgovarajuće strategije u svrhu što kvalitetnijeg pozicioniranja na turističkom tržištu poštujući načela održivog razvoja što je i predmet istraživanja ovoga rada.

Cilj je rada prikazati implementaciju teorijskih načela u procesu strateškog planiranja na primjeru turističke destinacije Medulin, SWOT analizom izdvojiti njene prednosti i nedostatke, identificirati prilike i prijetnje te predložiti razvojne pravce.

Rad je podijeljen na pet cjelina. Prvo poglavlje uvodi čitatelja u temu. U drugom se razmatraju pojmovi strateškog upravljanja, turističke destinacije i procesa strateškog planiranja, dok su pojam održivog razvoja turizma te njegova načela kao i važnost strateškog planiranja za održivi razvoj turizma destinacije prikazani u trećem poglavlju. Četvrto poglavlje bavi se empirijskim procesom strateškog planiranja na primjeru destinacije Medulin koje uključuje situacijsku analizu, SWOT analizu i prijedloge razvojnih pravaca. Petim poglavljem rad se zaključuje.

U analizama i istraživanjima neophodnim za izradu radu korišteni su sekundarni podaci iz relevantnih izvora te znanstvena i stručna literatura a primijenjene su metode analize i sinteze, metoda kompilacije, opisna metoda, metode indukcije i dedukcije, statističke metode te metoda komparacije.

2. STRATEŠKO PLANIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE

Pojam strategija javlja se u Ateni, petstotinjak godina prije Krista, a odnosio se na način i umijeće ratovanja. Spoj je riječi stratos (general) i agios (vođenje). Najviše se povezuje sa Sun Tzu, kineskim generalom koji je napisao knjigu *Umijeće ratovanja* u kojoj se opisuje način ratovanja planiranjem do sitnih detalja, razradom taktika i donošenjem odluka ovisno o situaciji.

Strategija i strateški principi u menadžment se uvode šezdesetih godina prošlog stoljeća posebice kod velikih multinacionalnih kompanija kad je prepoznata kao izvrstan alat za reagiranje na prijetnje iz okoline (Buble, Cingula, Dujanić, Dulčić, Gonan Božac, Galetić, Ljubić, Pfeifer i Tipurić, 2005.).

Strateški menadžment kao složeni pojam može se odnositi na: (Buble et al. 2005).

- grupu ljudi koji upravljaju određenom organizacijom te su odgovorni za izbor, određivanje, provedbu i kontrolu strateških odluka
- menadžerski proces
- znanstvenu disciplinu

Strateški menadžment promatran kao kontinuirani, iterativni proces podrazumijeva strateško planiranje, implementacije planova i strateške kontrole. (u Buble et al, 2005). Proces je to koji se kontinuirano ponavlja iz kojega je potrebno učiti, prilagođavati se i donositi odluke sukladno promjenama u okruženju.

Strateško planiranje predstavlja ključnu pretpostavku uspješnog upravljanja određenom organizacijom. Cilj je strateškog menadžmenta odnosno strateškog planiranja uspješno upravljanje razvojem organizacije u budućnosti prilagođavanjem brzim promjenama na tržištu.

Strateškim planiranjem utvrđuju se misija i vizija kao željene slike organizacije u budućnosti a koje su osnova za utvrđivanje strateških ciljeva, prioriteta i strategija, aktivnosti i taktika za njihovo ostvarenje.

2.1. Pojam turističke destinacije

Brojni su autori definirali pojam turističke destinacije. Jedna od najjednostavnijih i najrazumljivijih je da je „turistička destinacija je u osnovi geografsko područje koje privlači posjetitelje“ (Morrison, 2013, str. 4 u Mašić, Muhi, Nešić, Jovanović, 2017.). Moć privlačenja relevantnog broja posjetitelja na određeni prostor preduvjet je za stvaranje turističke destinacije. Prema Magaš (2003) turistička destinacija predstavlja prostornu cjelinu turističke ponude s dovoljnim elementima ponude, usmjerenu prema turističkom tržištu a kojom je potrebno upravljati. Turistička ponuda predstavlja sve proizvode i usluge, odnosno njezin miks koji će privući turista u određeni geografski prostor. Kako bi navedeni miks bio što atraktivniji potrebno je njime upravljati. Iako se definicije razlikuju ovisno o pristupu, većina autora turističku destinaciju vidi kao geografsku područje sa širokom lepezom proizvoda i usluga, doživljaja i aktivnosti koje se nude posjetiteljima.

UNWTO turističku destinaciju definira kao „fizički prostor s ili bez administrativnih granica u kojem posjetitelji mogu ostvariti noćenje. To je klaster (združenih) proizvoda, usluga, aktivnosti i doživljaja u lancu turističkih vrijednosti i osnovna je jedinica analize turističkih učinaka. Ponuda u turističkim destinacijama uključuje različite dionike, a njihovo povezivanje omogućuje stvaranje većih destinacija. Imidž i identitet nematerijalni su elementi destinacije koji mogu utjecati na njenu tržišnu konkurentnost.“ (Ministarstvo turizma RH i Institut za turizam, str.5).

Iz navedene definicije proizlazi da je turistička destinacija sustav koji obuhvaća heterogene proizvode heterogenih dionika različitih interesa koje je potrebno ujediniti u cilju stvaranja konkurentske prednosti, s jedne strane te posjetitelja destinacije različitih potreba i preferencija s druge strane. Upravo je iz tog razloga potrebno pronaći primjeren način upravljanja svim njezinim dijelovima.

2.2. Proces strateškog planiranja turističke destinacije

Brojni proizvodi, usluge, atrakcije, aktivnosti i doživljaji koji čine ponudu turističke destinacije te njihovi nositelji (dionici) u određenom turističkom klasteru otežavajuća su okolnost prilikom planiranja razvoja turističke destinacije budući da je potrebno pronaći ravnotežu među njihovim željama, potrebama i zahtjevima. Osim dionika koji su izravno uključeni u stvaranje turističkog proizvoda potrebno je zadovoljiti i potrebe

cjelokupne lokalne zajednice te stanovništvo uključiti u planiranje i razvoj destinacije. Lokalno stanovništvo dio su identiteta destinacije te kao takvo imaju značajnu ulogu u formiranju njezina imidža. Naime, nezadovoljstvo stanovništva razvojem turizma u destinaciji može se odraziti na povećanje broja sukoba, migracija i slično. S druge strane, turizam je podložan brzim promjenama pa je potrebno pratiti trendove kako bi turistička destinacija bila konkurenta na turističkom tržištu.

Turistička destinacija može se promatrati s više aspekata, kao složenog sustava, ali i kao turističkog tržišta i turističkog proizvoda odnosno skupa proizvoda koja zahtjeva cjeloviti pristup planiranja njenog razvoja pa je stoga potrebno uzeti u obzir i razvojne i marketinške čimbenike. Holistički se pristup stoga nameće u promišljanju i planiranju razvoja turističke destinacije (Petrić, 2011.). Takav cjeloviti pristup strateški orijentiranom planiranju uvažava ekonomska, fizičko-prostorna i ekološka načela održivog razvoja turističke destinacije (Birkić, 2016.)

Cjeloviti pristup strateškom planiranju razvoja turističke destinacije obuhvaća prema Petrić (2011.) tri faze:

- procjenu situacije koja odgovara na pitanje gdje se nalazimo a obuhvaća analizu okoline odnosno analizu tržišta, strukturu industrije i konkurencije, podržavajuće industrije i ponudu destinacije
- okvir situacije koji odgovara na pitanja gdje želimo biti a obuhvaća formuliranje vizije, definiranje općih i glavnih ciljeva te ključnih strategija za njihovo postizanje, konkurentsko pozicioniranje i brending, definiranje ciljnih tržišta i proizvodnog portfolija te identifikaciju kritičnih faktora uspjeha
- planom implementacije nastoji se doći do postavljenog cilja a uključuje, razvojne programe i projekte, marketinške programe i projekte te institucionalni okvir upravljanja u vremenski definiranom okviru (radi se najčešće o definiranom planu)

Mill i Morrison (2013, u Mašić, Muhi, Nešić, Jovanović, 2017) opisali su proces strateškog planiranja u turizmu u sedam koraka:

1. Analiza postojećeg stanja: analiziraju se postojeći turistički proizvodi odnosno destinacijski miks, turistička tržišta, turistička politika i programi na državnoj razini. Taj korak omogućava sagledavanje snage, slabosti, izazova i drugih pitanja destinacije.

2. Detaljno istraživanje i analiza resursa, aktivnosti, tržišta i konkurencije turističke destinacije.
3. Sinteza i kreiranje vizije: Na temelju zaključaka proizišlih iz analiza u prethodna dva koraka sastavlja se dokument (Position paper) koji strukturirano iznosi trenutno stanje ključnih aspekata turizma u destinaciji.
4. Postavljanje ciljeva, odabir strategije i postavljanje kratkoročnih ciljeva): na temelju definirane vizije postavljaju se dugoročni ciljevi (za razdoblje od 5 godina ili više) razvoja turizma u turističkoj destinaciji. Nakon određivanja ciljeva razmatra se odabir strategija za ispunjenje istih te postavljaju kratkoročni ciljevi (za razdoblje do 3 godine).
5. Razvoj plana pretpostavlja sastavljanje planskog dokumenta (Planning document) u kojem se formuliraju načni postizanja zacrtanih ciljeva. Obuhvaća sve dugoročne i kratkoročne ciljeve te strategije s detaljnim opisom programa, aktivnosti i uloga dionika.
6. Implementacija i praćenje (monitoring) plana: Tijekom provođenja plana prati se provedba programa i aktivnosti te postizanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.
7. Vrednovanje plana: Po završetku utvrđenog razdoblja vrednuju se ostvarenje vizije te ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Buble et al.(2005) strateško planiranje odnosno strateški menadžment kao iterativni proces dijeli na pet etapa; analizu okoline, postavljanje usmjerenja organizacije formuliranje strategije te evaluaciju rezultata.

Slika 1. Etape strateškog planiranja



Izvor: autorica prema Buble et al., 2005

Prema navedenom može se zaključiti da iako autori razlikuju broj etapa procesa strateškog menadžmenta suština je ista.

2.3. Procjena situacije (analiza stanja)

Svaki poslovni sustav pa tako i turistička destinacija podložna je utjecajima iz okoline stoga ako želi biti uspješna mora ih dobro poznavati te prilagođavati svoje poslovanje. Zato nositelji upravljačkih funkcija u destinaciji trebaju stalno pratiti i nadzirati tu okolinu. Okruženje u kojima se odvijaju poslovne aktivnosti određene organizacije ili poslovnog sustava podrazumijeva više pojava i čimbenika izvan i unutar organizacije (Buble et al., 2005.) pa se navedeno može primijeniti i na sustav turističke destinacije. Te se pojave i čimbenici koji čine okruženje poslovnog sustava mogu podijeliti na eksternu ili vanjsku i internu ili unutarnju okolinu (Buble et.al. 2005).

Eksterna ili vanjska okolina uključuje sve utjecaje i čimbenike izvan poslovnog sustava koji neizravno utječu na njegovo poslovanje, poziciju i razvoj. Eksternu ili vanjsku okoline čine političko-pravna, ekonomska, socio-kulturna, tehnološka i prirodno-ekološka dimenzija.

Interna okolina obuhvaća sve čimbenike na koje, za razliku od eksterne, organizacija i menadžment mogu utjecati. Elementi kao što su resursi, proizvodi, ljudski potencijali čine interne okolinu.

Strateško planiranje turističke destinacije započinje procjenom situacije odnosno analizom stanja koja uključuje analizu okoline i analizu resursa odnosno analizu eksterne i interne okoline.

Glavna svrha analize okoline je identificirati prilike i prijetnje iz eksterne te snage i slabosti iz interne okoline koje služe menadžmentu za strateško reagiranje odnosno donošenje pravodobnih strateških odluka (Buble et al., 2005).

2.3.1. Analiza eksterne okoline

Analiza eksterne okoline turističke destinacije obuhvaća (Petrić, 2011.):

- analizu makrookruženja
- analizu konkurencije i
- analizu tržišta

2.3.1.1. Analiza makrookruženja

Analizom makrookruženja nastoje se analizirati čimbenici na koje organizacija nema utjecaj. Za analizu makrookruženja najčešće se koristi PEST/LE model (nazvan od početnih riječi skupine čimbenika odnosno dimenzija Politic, Economic, Social, Technology, Legal, Enviroment). Elementi makrookruženja koji se analiziraju dijele se na političko-pravne, ekonomske, socio-kulturne, tehnološke i prirodno-ekološke. Radi se o elementima koji predstavljaju prilike ili prijetnje razvoju turističke destinacije (Petrić 2011). Rezultati PEST/LE analize stoga predstavlja podlogu za SWOT analizu U tome je smislu od izuzetne važnosti identificirati čimbenike s najznačajnijim utjecajem na razvoj turističke destinacije.

Analizom političko-pravne dimenzije makro okruženja analizira se politički i pravni okvir u kojem posluje organizacija. Analiziraju se političke odluke, stavovi i interesi, moguće intervencije države, zakonski akti posebice u području turizma, ali i gospodarstva u cjelini (Buble et al., 2005.). Za turizam je bitna i dimenzija sigurnosti, režim dodjeljivanja viza i sl.

Istraživanjem ekonomske dimenzije prema Johnsonu, Scholesu i Whittingtonu (2008.) analiziraju se makro-ekonomski pokazatelji kao što su kamatne stope, ekonomski rast, trendovi u BDP, inflacija, valutni tečajevi, nezaposlenost. Negativan trend GDP, recesija i rast nezaposlenosti izravno utječu na prihode stanovnika te analogno i na smanjenje putovanja.

Analiza socio-kulturne dimenzije obuhvaća demografske trendove kao što kretanje broja stanovnika, dob, migracije, struktura stanovništva po spolu te promjene u kulturi, vrijednostima stavovima i životnom stilu. Trendovi kao što su starenje stanovništva ili promjena uloge žene u društvu mogu utjecati na smjer razvoj turizma (Andrić, 2011.)

Analizom tehnološke dimenzije analiziraju se utjecaji tehnoloških, posebice komunikacijskih inovacija (Johnson, Scholes, Whittington 2008.). Razvoj društvenih mreža kao što je primjerice instagram uvelike utječe na trend turističkih kretanja. Adekvatna infrastruktura koja može podržati najnovije načine komunikacije vrlo je bitna za razvoj turističke destinacije (Mrkaić Ateljević, 2016.)

Analizom prirodne-ekološke dimenzije obuhvaćene su klimatske promjene, stupanj onečišćenja te održivi razvoj.

Identifikacija najznačajnijih čimbenika opće okoline utvrđuje se skeniranjem okoline. Izrađuje se tablica u kojoj se prikazuju navedene dimenzije odnosno opis relevantnih elemenata te utvrđivanje čini li odabrani element prijetnju ili priliku, njegovog utjecaja i važnosti na razvoj organizacije.

2.3.1.2. Analiza konkurentskog okruženja

Analizom konkurentskog okruženja nastoji se utvrditi položaj ponude turističke destinacije u odnosu na ponudu konkurentске destinacije (Petrić, 2011).

Za analizu konkurencije Buble et al. (2005.) predlažu primjenu dvaju postupka:

- skeniranje konkurencije čime se utvrđuju glavni konkurenti i njihova temeljna obilježja
- analiza strukture konkurencije koja se temelji na Porterovom modelu pet konkurentskih snaga odnosno usmjeravanje na ključne čimbenike konkurencije i njihove utjecaje na organizaciju. Porterov model pet konkurentskih snaga (ulazak novih konkurenata, opasnost od supstituta, pregovaračka moć kupaca,

pregovaračka moć dobavljača i suparništvo među postojećim konkurentima) može se primijeniti i na utvrđivanje položaja turističke destinacije (Vanhove, 2006.)

U komparativnoj analizi modela konkurentnosti Vanhove (2006) kao najcjelovitiji izdvaja model konceptualne konkurentnosti turističke destinacije koji su razvili Ritchie i Crouch. Elementi modela su globalno (makro) okruženje, konkurentsko (mikro) okruženje, glavni resursi i atrakcije, podržavajući resursi, politika, planiranje i razvoj destinacije, destinacijski menadžment te kvalificirajuće činitelje koje pojačavaju konkurentnost.

Uz utjecaje iz makro i mikro okruženja te podržavajuće resurse, glavni resursi i atrakcije ključni su pokretači posjeta destinaciji, dok je uloga destinacijskih menadžment organizacija da ih oplemeni i na taj način poveća konkurentnost destinacije. Prema Ritchie i Crouch (u Vanhove. 2006) to su :

- geografska obilježja prostora i klima (obilježja krajolika, planine, plaže)
- kultura i povijest
- široki spektar aktivnosti
- posebni događaji (manifestacije, festivali)
- vrste zabave
- objekti od arhitektonskog značaja
- tržišne veze

Prema modelu koji su razvili Ritchie i Crouch, Kunst (2009) predlaže obrazac za kvalitativnu procjenu konkurentnosti turističke destinacije temeljenju na njevoj resursno-atrakcijskoj specifičnosti, čimbenicima o kojima ovisi uspješnost destinacijskog menadžmenta te čimbenicima koji podržavaju turistički razvoj destinacije prikazan na slici 2.

Slika 2. Obrazac za kvalitativnu ocjenu konkurentnosti destinacije

ČIMBENICI	RANG
RESURSNO-ATRAKCIJAKA OSNOVA	
Prirodni resursi	
Kulturni resursi	
Smještajni kapaciteti	
Objekti hrane i pića	
Ostale usluge	
UPRAVLJANJE DESTINACIJOM	
Marketing i promidžba	
Usluge informiranja turista	
Ljudski potencijali	
PODRŽAVAJUĆI ČIMBENICI	
Komunalna infrastruktura	
Dostupnost i prijevoz	
Društveno i poslovno okruženje	

Izvor: autorica prilagodila prema Kunst, 2009.

Odabrani se čimbenici rangiraju a potom se na temelju dodijeljenog ranga utvrđuje aritmetička sredina za svaku skupinu čimbenika kao i za turističku destinaciju u cjelini (Kunst, 2009).

Iz navedenog se može zaključiti da se prilikom analize konkurencije trebaju uvažiti mnogobrojni čimbenici za što su potrebno znanja iz različitih područja. Stoga takvu vrstu analiza organizacije koje upravljaju turizmom u destinaciji prepuštaju timu stručnjaka. S obzirom na kompleksnost navedenih analiza Kunst (2009) predlaže jednostavniji pristup temeljen na pokazateljima kao što su primjerice potrošnja po jedinici kapaciteta ili prihod po dostupnim sobama (REVAR) te ukupni prihod po dostupnim sobama (TREVPAR). Takvim bi se pristupom dobila realnija slika konkurencije ali i vlastite konkurentske prednosti u odnosu na druge destinacije.

2.3.1.3. Analiza tržišnog okruženja

Analiza tržišnog okruženja podrazumijeva praćenje turističkih trendova na globalnoj razini, praćenje promjena na emitivnim ali i novim tržištima. Radi kvalitetne analize

osim praćenja i poznavanja globalnih trendova potrebno je prikupiti podatke o (Petrić, 2011):

- broju posjeta i noćenja i njihovoj sezonskoj distribuciji
- demografskim pokazateljima (spol, dohodak, stupanj obrazovanja, zanimanja i način dolaska)
- motivima dolaska u destinaciju
- duljini boravka
- turističkoj potrošnji u destinaciji
- korištenju resursa destinacije (smještaj, atrakcija, manifestacija i dr.)
- vrsti transporta za dolazak u destinaciju i unutar destinacije
- marketinškim segmentima

Analizom tržišta dobiva se uvid u obilježja tržišta i njegovu strukturu. Saznanja o tržištu uvelike pomažu u postavljanju strateških planova i ciljeva.

2.3.2. Analiza interne okoline

Analizom interne okoline sagledavaju se čimbenici na koje menadžment može izravno utjecati, a treba dati odgovore na sljedeće pitanja (Boddy i Patton, 1998. u Buble et al, 2005.):

- Ima li organizacija pravi proizvod?
- Može li ga proizvoditi efektivno i efikasno?
- Koji su ključni čimbenici o kojima ovisi uspješno ostvarenja ciljeva organizacije i može li organizacija utjecati na njih?
- Koja obilježja organizacije podupiru ili priječe da ona slijedi svoje ciljeve i strategije?
- Što organizacija može poboljšati?

Za analizu interne okoline turističke destinacije, s obzirom na kompleksnost takvog sustava najveća se pažnja pridaje analizi resursa. Cilj je takve analize identificirati strateške i potencijalne resurse.

U najširem smislu resursi označavaju raspoloživa sredstva, vrijednosti, zalihe i mogućnosti koji se mogu koristiti u provedbi neke radnje ili izradi nekog proizvoda. To

moгу biti primjerice prirodna bogatstva neke države kao što su rude, šume, vode, ali i imovina, kapital i ljudski potencijal kad se govori o poslovnoj organizaciji ili sustavu.

S turističkog aspekta, resursi prema Kušenu (2001), predstavljaju zbirni naziv za turističke atrakcije, turističku suprastrukturu, turističke agencije, turističku organiziranost destinacije, turističke kadrove i sl. „Turistički resursi su prirodna ili društvena dobra koja se mogu turistički valorizirati odnosno one pojave, procesi, objekti i sl. koje turisti (i izletnici) posjećuju“ (Kušen, 1999 u Kušen 2001, str. 6)

Turističke resurse možemo razvrstati u tri grupe resursa (Kušen, 2001), :

- temeljne koji predstavljaju realne atrakcije (glavni čimbenik privlačenja i razlog posjete destinaciji) i potencijalne atrakcije.
- ostale izravne koji obuhvaćaju turističku suprastrukturu (objekti i sadržaji namijenjeni prvenstveno turistima), turističke agencije, turistički sustav informiranja, ljudski potencijali u turističkom sektoru, turistička educiranost lokalnog stanovništva i sl.
- neizravne koji obuhvaćaju stupanj očuvanja okoliša, geoprometni položaj, prometnu povezanost, komunalnu i društvenu infrastrukturu, političku stabilnost, kvalitetno prostorno planiranje, izgled i uređenja zgrada i parkova.

Važan alat za analizu resursa je izrada „inventure“ odnosno popisa svih resursa u destinaciji (Petrić, 2001 .) Popis i identifikacija temeljnih turističkih resursa u destinaciji može se izraditi temeljem sljedeće Swabrokeove podjele (Vojnović, 2007, str.6.)

- „Prirodne atrakcije u koje spadaju reljef, klimatska obilježja, vode (more, voda na kopnu i voda u podzemlju), vegetacija (prirodna i kultivirana) i životinje (divlje i domaće)
- Antropogene atrakcije koje nisu izvorno oblikovane i sagrađene u turističke svrhe. Ovu skupinu atrakcija čine: sakralni objekti, povijesne rezidencije, palače, povijesne prometnice, fortifikacije, arheološka nalazišta, industrijska baština, urbanističke i ruralne cjeline.
- Antropogene atrakcije koje čine ljudske građevine, strukture i mjesta, a oblikovana su u turističke svrhe poput zabavnih i tematskih parkova, termalnih i mineralnih lječilišta, muzeja, zbirki, galerija, ruralnih parkova, kockarnica, tradicijskih obrta, zabavnih centara, marina, tradicijske enogastronomije, industrijske baštine i slično.

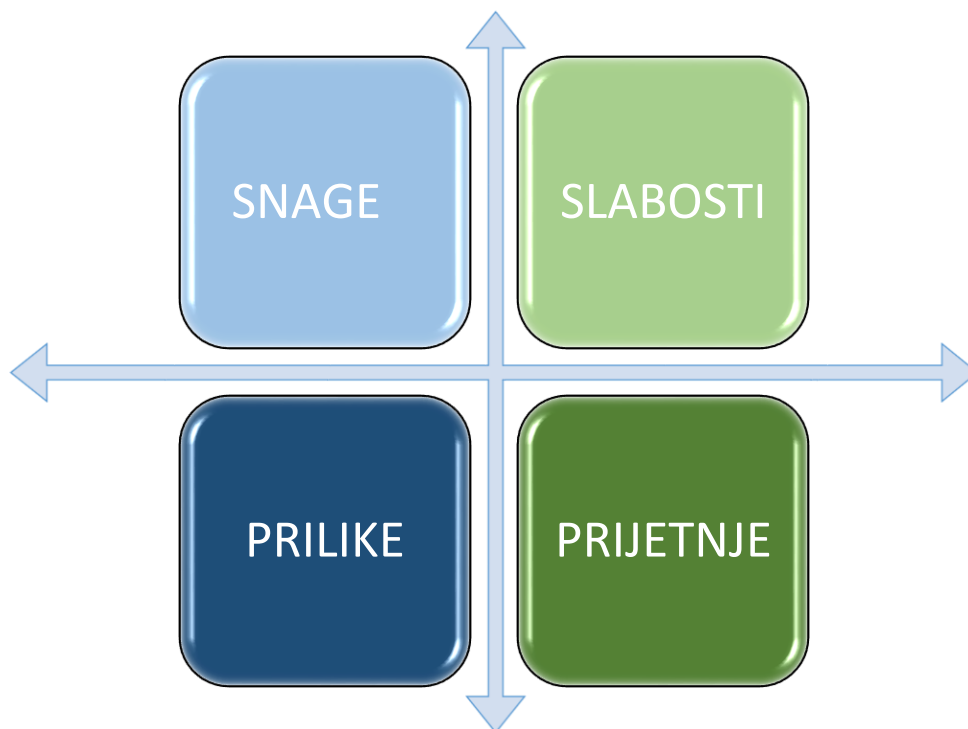
- Posebne manifestacije (događaje) poput sportskih, kulturno-umjetničkih, zabavnih, folklornih, tradicijskih, vjerskih manifestacija te obljetnica i sajмова.“

Kad se popišu svi resursi, posebice oni temeljni, dobivamo uvid u mogućnosti njihove valorizacija u turističke svrhe.

2.3.3. SWOT Analiza

Nakon provedenih analiza (eksterne i interne okoline odnosno analiza makrookruženja, konkurencije, tržišta i resursa destinacije) te identificiranja čimbenika koji imaju najveći utjecaj na razvoj destinacije pristupa se SWOT analizi. SWOT matrica predstavlja svojevrsno sučeljavanje utjecaja iz vanjske (prilike i prijetnje) i utjecaja iz unutarnje okoline (snage i slabosti). U gornjem dijelu matrice grupiraju se obilježja čimbenika interne okoline, znači one na koje menadžment može utjecati i mijenjati ih, a u donjem dijelu obilježja čimbenika na koje nema utjecaj i koji predstavljaju prilike (mogućnosti) ili prijetnje razvoju destinacije.

Slika 3. SWOT matrica



Izvor: autorica prema Kadlec, 2013.

Temeljem SWOT analize menadžment dobiva uvid u sve prednosti i nedostatke organizacije kao i mogućnosti i prijetnje iz okoline. Ukazuje na što bi se trebalo fokusirati i u kojem se području razvijati iskorištavanjem mogućnosti te uvažavanjem prijetnji iz okoline.

SWOT analiza predstavlja okvir za donošenje strateških odluka odnosno definiranje misije i vizije organizacije, budućih ciljeva i strategija za njihovo ostvarenje temeljenih na relevantnim informacijama iz okruženja (Kadlec 2013).

2.4. Vizija, misija i ciljevi

Postavljanje smjera organizacije druga je etapa u strateški orijentiranom planiranju. Što organizacija želi postati? Kakvom se vidi u budućnosti? Kako to postići? Koje je njeno „poslanje“? Koja je svrha njenog postojanja? samo su neka od pitanja s kojima se susreću strateški menadžeri, stoga su informacije proizišle iz SWOT analize svojevrсни putokazi prema odgovorima na navedena pitanja odnosno prema formuliranju vizije, misije i ciljeva. Uspostavljanje veza između navedenih pojmova nužna je za formuliranje ispravne strategije.

Vizija je poželjna slika organizacije u budućnosti koja odražava njezin sustav vrijednosti. S druge strane ona je i krajnji cilj prema kojem organizacija stremlji.

Koncept oblikovanja vizije ne sastoji se isključivo od formuliranja izjave o željenoj slici organizacije. Učinkovito prenošenje vizije zaposlenicima ili svim uključenima u razvoj organizacije jednako je važno jer ih osnažuje u ostvarenju te iste vizije (Ritchie, 1993). Prema tome, prihvaćanje i vjerovanje u viziju jedan je od preduvjeta za njeno ostvarenje.

Kada se govori o oblikovanju vizije turističke destinacije treba se imati na umu (Ritchie, 1993):

- da je turistička destinacija sustav s brojnim dionicima iz turističkog sektora kao i lokalne zajednice s različitim interesima te stoga vizija treba objediniti sva njihova viđenja i poglede na buduću sliku destinacije
- da je zbog brojnih dionika i njihovih sustava vrijednosti, koji mogu ponekad biti i dijametralno suprotni, taj proces vrlo delikatan i izazovan

- da se vizija destinacije odnosi na dugi rok te implicira dugoročne odrednice razvoja u sadržaje, manifestacije i programe koje će definirati srž destinacije u godinama koje slijede.

Analogno tome, složenom procesu oblikovanja vizije turističke destinacije treba pristupiti otvoreno, uključiti predstavnike dionika uključenih u turističke tokove, predstavnike lokalne zajednice i predstavnike lokalnih vlasti kako bi se usuglasila zajednička vizija a prema tome i budući održivi razvoj destinacije kako s turističkog aspekta tako i s aspekta lokalne zajednice.

Misija organizacije je, za razliku od vizije, usmjerena na sadašnjost. Odražava poslanje odnosno suštinu postojanja organizacije. Kao najvažniju sastavnicu strateškog menadžmenta pojašnjava funkciju organizacije u gospodarskom i društvenom okviru po kojoj se razlikuje od svojih konkurenata. (Buble et al., 2005).

Za oblikovanje misije turističke destinacije potrebno je uvažiti (Heath i Wall, 1992. u Križman Pavlović, 2008):

- obilježja dosadašnjeg razvoja turizma
- strukturu i obilježja resursa kojima turistička destinacija raspolaže
- interesima uključenih dionika
- konkurentskim prednostima destinacije
- uvjetima u širem okruženju turističke destinacije.

Osim navedenih elemenata za oblikovanje misije turističke destinacije potrebno je i uvažiti i načela održivog razvoja.

Strateški ciljevi su dugoročni ciljevi usmjereni prema ostvarivanju vizije, a uključuju konkretne namjere temeljene na izjavi o misiji. Čine osnovu za formuliranje strategije te predstavljaju rezultate učinkovite implementacije strategije odnosno planiranih aktivnosti. Obilježja učinkovito postavljenih ciljeva su (Buble et al., 2005.) :

- određeni i svima jasni
- mjerljivi
- dostižni
- realni
- vremenski određeni (postavljaju se najčešće na 3-5 godina)

U kontekstu postavljanja strateških ciljeva razvoja turističke destinacije, kao i kod utvrđivanja misije i vizije potreban je konsenzus svih interesnih grupa odnosno dionika koji djeluju na području turističke destinacije.

2.5. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije treća je etapa procesa strateškog planiranja. Sastoji se od analize okruženja (vanjske i unutarnje) i izbora primjerene strategije (Gonan- Božac, 1997). Radi se o procesu kojim se nastoji učinkovito upravljati prilikama i prijetnjama iz okruženja uvažavajući snage i slabosti organizacije razvojem dugoročnih planova. Proces formuliranja strategije započinje strateškom analizom čija je osnova SWOT analiza (Buble et al, 2005). Prema tome, SWOT analizom menadžment treba odlučiti kako povezati određene prednosti s prilikama, minimizirati prijetnje i slabosti ili ih pretvoriti u prednosti, odabrati najbolju odgovarajuću strategiju odnosno pravce razvoja te izraditi dugoročne i akcijske planove s popisanim aktivnostima za ostvarenje strateških ciljeva i vizije.

Prilikom postupka formuliranja strategije organizacija treba kritički promišljati i razmisliti o smjeru u kojem želi ići, na koji način će postupiti i koje će korake poduzeti kako bi ostvarila svoje ciljeve. Iz tog je razloga, za svaki pojedini cilj, važno izraditi akcijski plan s detaljno opisanim aktivnostima. Akcijski planovi razvijaju se na temelju strateškog usmjerenja, vrijednosti i načela organizacije (Golja, 2016).

Formuliranje strategije turističke destinacije nije nimalo jednostavan zadatak. Nužno je kritički razmotriti povijesno i trenutno stanje te posljedice odluka koje će se ogledati budućnosti kao i uvažiti sve posebnosti toga sustava kako bi se zadovoljile potrebe različitih dionika prvenstveno u korist lokalne zajednice i budućih generacija zadovoljavanjem kriterija ekonomskog blagostanja ali i okolišnog kako bi resursi ostali zaštićeni. Stoga je za formuliranje strategije razvoja turizma potrebna suglasnost svih dionika uključenih u razvoj destinacije.

3. VAŽNOST STRATEŠKOG PLANIRANJA ZA ODRŽIVI RAZVOJ TURISTIČKE DESTINACIJE

Jedan od značajnih globalnih trendova u posljednjih dvadesetak godina je stabilan rast broja turističkih kretanja koji će, predviđaju stručnjaci, i dalje rasti. Globalizacija, otvorenost granica, dostupnost udaljenih mjesta, povećanje životnog standarda i drugo, kategorije su koje potiču na putovanja te brojnim državama, regijama i gradovima donosi znatnu ekonomsku korist. S druge strane, turistička kretanja predstavljaju izazov te vrše pritisak na određene destinacije koje se više ili manje bave njenom održivošću. Turistička industrija veliki je generator otpadnih tvari i u velikoj mjeri onečišćuje okoliš te crpi resurse destinacija. Iz tog se razloga u posljednjim desetljećima često spominje pojam održivog turizma koji je u uskoj vezi s konceptom održivog razvoja.

3.1. Pojam i načela održivog razvoja

Koncept održivog razvoja nastao je kao odgovor na klimatske promjene, rastuće onečišćenje okoliša te siromaštvo pojedinih zemalja. Po prvi puta spominje se 1987. godine u izvješću Svjetske komisije za okoliš i razvoj koja je koncept održivog razvoja definirala kao "razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice bez da se ugrozi sposobnost budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe." (u McKercher, 2003., str. 3). U izvješću se utvrđuju sljedeća ključna načela održivog razvoja (u McKercher, 2003):

- međugeneracijska jednakost – prirodni resursi odnosno kvaliteta okoliša i bioraznolikost ne pripada samo jednoj generaciji već je nužno sačuvati ih za buduće generacije
- jednakost unutar generacije, socijalna pravednost i smanjenje siromaštva – poboljšanje blagostanje svih stanovnika u zajednici, a ne samo koristi
- participiranje javnosti odnosno kolektivno donošenje odluka
- zaštita okoliša kao sastavni dio gospodarskog razvoja
- gospodarski razvoj uz očuvanje okoliša
- oprezno postupanje u rizičnim i neizvjesnim situacijama kada utjecaji na okoliš nisu poznati

- korištenje obnovljivih izvora po stopi jednakoj ili manjoj od prirodne stope regeneracije
- proaktivna odgovornost - za postavljanje jasnih standarda, osiguravanje praćenja i izvršenje.

Opće prihvaćena načela održivog razvoja su (IUCN, UNEP, WWF, 1991):

- poštovanje i briga za životnu zajednicu
- poboljšanje kvalitete života
- zaštita vitalnosti i raznolikosti zemlje
- minimiziranje iscrpljivanja neobnovljivih resursa
- promjena stavova i navika
- omogućavanje zajednicama da skrbe o vlastitom okolišu
- stvaranje nacionalnog okvira za integraciju razvoja i zaštite
- stvaranje globalnog saveza

Održivi razvoj podrazumijeva razvoj koji uvažava ekonomske, socio-kulturne i prirodne komponente okruženja a teži stvaranju ravnoteže među istima (Svetlačić, Primorac i Kozina, 2016.). Prema tome održivim se razvojem učinkovito i uz minimalno ugrožavanje okoliša nastoji postići gospodarski i socio-kulturni razvoj.

3.2. Održivi turizam

Pojam održivog turizma javio se krajem osamdesetih i tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća kada se u znanstvenim istraživanjima i praksi započelo s primjenom načela održivog razvoja i na području turizma. Često ga se izjednačavalo s alternativnim (eco, green) turizmom iako se brojni autori nisu slagali s tom tezom tvrdeći da bilo koji oblik turizma može biti održivi ukoliko se njime upravlja na odgovarajući način (Moutinho, 2011).

UNWTO je održivi turizam definirao kao „turizam koji u potpunosti uzima u obzir trenutne i buduće gospodarske, društvene i okolišne učinke, brine se o potrebama posjetitelja, sektora, okoliša i destinacije” držeći se sljedećih načela (www.odrzivi.turizam.hr) :

1. "Optimalno iskoristiti okolišne resurse koji su ključni element turističkog razvoja, zadržavajući bitne ekološke procese i pomažući u zaštiti prirodne baštine i bioraznolikosti.
2. Poštivati društveno-kulturnu autentičnost destinacije, očuvati njihovo izgrađeno i živo kulturno nasljeđe i tradicijske vrijednosti, te doprinosti međukulturalnom razumijevanju i toleranciji.
3. Osigurati da su gospodarske aktivnosti održive i dugoročne, te da donose društvenu i gospodarsku korist svim dionicima uz pravičnu raspodjelu, između ostaloga stabilnost zaposlenja, mogućnosti zarade društvenih usluga zajednici, pomažući uklanjanju siromaštva."

Upravo sklad između te tri dimenzije: okolišne (prirodne), gospodarske (ekonomske) i socio-kulturne čini turizam održivim. Upravljanje turizmom po načelima održivog turizma uvažava posebnosti destinacije, skrbi o njezinim resursima, lokalnom stanovništvu i zajednici omogućava ekonomski boljitak i sociokulturni razvoj a turistima zadovoljenje njihovih potreba odnosno kvalitetan turistički doživljaj. Kako bi se postigao takav sklad potreban je konsenzus na razini države ali prvenstveno lokalne zajednice. Održivi razvoj turizma podrazumijeva snažno uključivanje lokalne zajednice u turističke tokove (Moutinho, 2011). Lokalno stanovništvo prodajom svojih lokalnih proizvoda, prezentacijom lokalnih običaja i uključivanjem u manifestacije zaokružuje turističku ponudu te pridonosi kvalitetnijem turističkom doživljaju. Sudjelujući u kreiranju turističke ponude treba biti svjesno zarade ali i troškova koje zajednički treba snositi kako bi pridonijelo cijeloj lokalnoj zajednici u razvoju takvoga turizma (Taylor, 1995 u Moutinho, 2011). Posebice se takve aktivnosti odnose na ruralna područja gdje turizam nije ili je slabije razvijen. Kao takav omogućava razvoj lokalne zajednice, donosi prosperitet i omogućuje izlazak iz siromaštva.

Kako je održiv razvoj turizma važan za nerazvijena područja tako je uključivanje načela održivog razvoja turizma od posebnog značaja i za destinacije gdje su turistička kretanja već uzela maha i gdje je overturizam postalo njihovo obilježje. Kako bi se zaštitila bioraznolikost, prevenirala devastacija i saturacija prostora i kulturno-povijesnih lokaliteta te zaštitila lokalna kultura i autentičnost WTO (2004) predlaže praćenje održivog razvoja turizma kroz niz osnovnih i drugih indikatora koji obuhvaćaju okolišnu, ekonomsku i sociokulturnu dimenziju turizma u destinaciji (tablica.1)

Tablica 1. Osnovni indikatori održivog razvoja turizma

Kategorije	Indikatori
Zadovoljstvo turizmom lokalne zajednice	<ul style="list-style-type: none"> ➤ razina zadovoljstva lokalne zajednice turizmom (mjeri se upitnikom)
Učinci turizma na lokalnu zajednicu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Omjer broja turista i broja stanovnika (prosječan i period najviše sezone / dani) ➤ Udio stanovništva koji smatra je turizam utjecao na razvoj novih usluga i infrastrukture. ➤ broj i kapacitet društvenih usluga na raspolaganju zajednici (koji se mogu pripisati turizmu)
Zadovoljstvo turista	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Razina zadovoljstva turista (mjerjenje upitnikom) ➤ Percepcija vrijednosti za novac (mjerjenje upitnikom) ➤ Postotak ponovnih dolazaka turista
Sezonalnost	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dolasci turista po mjesecima ili tromjesečju (distribucija tijekom godine) ➤ Stopa popunjenosti kategoriziranih smještajnih jedinica po mjesecima (vršna razdoblja u odnosu na nisku sezonu) i postotak ukupne popunjenosti u mjesecima najviše sezone) ➤ postotak objekata otvorenih tijekom cijele godine ➤ broj i udio poslova u turističkom sektoru koji su stalni ili cjelogodišnji u odnosu na sezonske)
Ekonomski učinci turizma	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Broj lokalnog stanovništva (i omjer muškaraca i žena) zaposlenih u turizmu, omjer turističke zaposlenosti i ukupne zaposlenosti ➤ Udio prihodi od turizma u ukupnim prihodima ostvarenih u lokalnoj zajednici
Potrošnja energije	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utrošak energije po stanovniku iz svih izvora (ukupno, u turističkom sektoru) ➤ Udio poduzeća koja sudjeluju u programima uštede energije ili primjenjuju politiku i tehnike uštede energije ➤ Udio potrošnje energije iz obnovljivih izvora (u destinaciji)
Potrošnja vode	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ukupna potrošnja vode i potrošnja vode po turistu po danu ➤ Ušteda vode (% smanjenja potrošnje, ponovno prikupljene ili reciklirane vode)

Kvaliteta pitke vode	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Udio turističkih objekata s pitkom vodom tretiranom prema međunarodnim standardima ➤ Učestalost oboljenja uzrokovana zagađenom vodom / postotak posjetitelja koji su prijavili navedena oboljenja tijekom boravka
Gospodarenje otpadnim vodama	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Udio otpadnih voda koji se pročišćava u primarnom, sekundarnom i tercijarno postupku pročišćavanja) ➤ Udio turističkih objekata (ili smještajnih jedinica) u sustavu pročišćavanja otpadnih voda
Gospodarenje krutim otpadom	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Količina otpada proizvedena u destinaciji (u tonama po mjesecima) ➤ Količina recikliranog otpada (m³) u odnosu na ukupnu količinu otpada (m³) (prema vrsti) ➤ Količina otpada na javnim površinama (brojanje otpadaka).
Kontrola razvoja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prostorno planiranje i planiranje razvoja, uključujući turizam ➤ udio područja podložnih kontroli (gustoća, dizajn itd.)
Kontrola intenziteta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ukupan broj dolazaka turista (prosječni, mjesečni, maksimumi) ➤ Broj turista po četvornom metru lokaliteta (npr. na plažama, atrakcijama), po četvornom kilometru destinacije, - prosječni prosjek broja / vršnog razdoblja

Izvor: World Tourism Organization

Sustavno prikupljanje podataka i praćenje navedenih indikatora održivosti turističke destinacije omogućava sagledavanje trendova, kvalitetnije upravljanje resursima, kratkoročno i dugoročno planiranje u cilju uspostavljanja odgovarajuće ravnoteže između potreba turista, lokalne zajednice i okoliša te smanjenje sukoba i prepoznavanje međusobne ovisnosti (European commission, 2013).

3.3. Strateško upravljanje i održivi razvoj turističke destinacije

Važnost upravljanja turističkim rastom prepoznao je Moutinho (2011, str. 317) smatrajući da ga ne bi "trebalo limitirati već njime adekvatno upravljati". Brojne se destinacije, pod utjecajem globalnog trenda porasta putovanja suočavaju s brojnim izazovima. Iako su ekonomske koristi višestruke, posebice ako se promatraju kratkoročno, s druge strane prihvat velikog broja posjetitelja zahtjeva velika ulaganja u

infrastrukturu, očuvanje prirodnih i kulturnih resursa te zaštite interesa i zadovoljstva lokalnog stanovništva. Nužno je, stoga da državne i lokalne vlasti realno sagledaju sve segmente, prednosti i nedostatke utjecaja razvoja turizma određene destinacije, planski razmatraju i kontroliraju njegov razvoj te strateški reagiraju na utjecaje iz okoline kako bi se sačuvali i optimalno alocirali resursi te time osigurala konkurentna prednost destinacije.

Prema McKercheru (2003, str. 7) prilikom planiranja održivog razvoja destinacije nužno je odgovoriti na osnovna strateška pitanja:

- „Koje proizvode želim ponuditi? Visoke kvalitete, etičke i održive u korist lokalne zajednice
- Koje proizvode ne želimo ponuditi? Proizvode niske kvalitete koje ne koriste lokalnoj zajednici
- Na koja tržišta želimo ciljati? Napredna, boljeg životnog standarda, obrazovanija, svjesnih turista.
- Koja tržišta želimo izbjeći? Tržišta masovnosti i niskog prinosa
- Kojim destinacijama želimo konkurirati? Kvalitetnim turističkim odredištima posebnih interesa.
- Kojim destinacijama ne želimo konkurirati odnosno? Destinacijama niske kvalitete, masovnog tržišta.“

Navedenim odgovorima stvara se preduvjet ostvarenju cilja održivog razvoja turizma destinacije pri čemu lokalne vlasti, poslovni subjekti i ostali dionici moraju biti svjesni potrebe donošenja teških odluka kao i zajedničkog konsenzusa (McKercher, 2003.).

Strateškim se planiranjem dugoročno i integralno promišlja i proaktivno reagira na više polja; od prostornog planiranja, stvaranja povoljne poduzetničke klime i poticanja poduzetničkih aktivnosti temeljenih na lokalnim kulturnim vrijednostima, poticanja ekološke poljoprivrede, edukacije svih dionika u turizmu, jačanje javno-privatnog partnerstva, uključivanje lokalnog stanovništva u razvoj destinacije do sustavno planiranih marketinških aktivnosti.

Indikatori održivosti predstavljaju izniman alat u strateškom planiranju. Njihovo sustavno praćenje i monitoring omogućava donošenje odgovarajućih odluka usmjerenih prema održivom razvoju turizma i destinacije posebice prilikom izrade strateških dokumenata razvoja i prostornih planova (Vojnović, 2014.)

Prostorno planiranje temeljeno na lokalnim kulturnim vrijednostima od izuzetne je važnosti za održivost i atraktivnost destinacije (Sunara, 2013). Neadekvatna gradnja, apartmanizacija odnosno degradacija prostora priobalnih destinacija povlači za sobom dugoročne posljedice za održivi turistički razvoj. Produbljuje sezonski karakter i imidž jeftinije destinacije, stvara jaz između lokalnog stanovništva i rentijera kao skupine koja pretežito ne živi u destinaciji te u konačnici opasnost od iseljavanja lokalnog stanovništva. Iz tog je razloga nužno prostorne planove uskladiti s načelima održivog razvoja te strateški planirati daljnji razvoj prostora. Iako su ekonomski učinci od turizma pozitivni potrebno ih je sagledati i dugoročno, kroz posljedice nekontroliranog razvoja na okoliš i prostor.

Uvažavajući posebnosti destinacije strateškim se planiranjem djeluje u sadašnjosti kako bi se ostvarile vizije održivosti u budućnosti stoga je za održivi razvoj turizma od iznimne koristi držati se načela strateškog planiranja

4. STRATEŠKO PLANIRANJE NA PRIMJERU OPĆINE MEDULIN

Općina Medulin smještena je na samom jugu istarskog poluotoka. Čine je osam naselja Medulin, Pomer, Banjole, Medulin, Vinkuran, Vintijan, Valbonaša i Pješćana Uvala smještenih na površini od 29.35 km te broji oko 6.500 stanovnika. Osnovana je početkom 1993.g. kada se izdvaja iz tadašnje Općine Pula i od tada djeluje samostalno kao jedinica lokalne samouprave (www.opcinamedulin.hr).

Iako se nagovještaji turizma pojavljuju već početkom 20. stoljeća, točnije 1909. godine kad je grupa građana osnovala Društvo za proljepšavanje Medulina (Općina Medulin) pravi počeci turizma datiraju od kraja šezdesetih i početka sedamdesetih godina prošlog stoljeća kada se otvaraju prvi hoteli na medulinskoj rivijeri. Turizam se, u tada malom ribarskom mjestu, počeo razvijati velikom brzinom te dosegao zavidne turističke brojke. Početkom Domovinskog rata, kada većina turista izbjegava Hrvatsku nastaje zastoј do njegova završetka kada ponovno nastavlja svoj uzlazni put. Kraj devedesetih i početak novog milenija Općinu Medulin obilježava ubrzana apartmanizacija koja će se potom nakratko primiriti da bismo posljednjih godina ponovno svjedočili ubrzanoj gradnji apartmana. Medulin je danas, među vodećim priobalnim destinacijama hrvatskog turizma po turističkim pokazateljima, odnosno ostvarenim turističkim dolascima i noćenjima ali i nekontroliranom rastu smještajnih jedinica u privatnom smještaju (izvor DSZ).

Premda ostvaruje zavidne brojke, obilježava je sezonski karakter kupališnog turizma, kao i gotovo sve priobalne destinacije u Hrvatskoj. Kupališni turizam, nastao na motivima dokolice, opuštanja i uživanja u blagodatima morske vode, sunca, pijeska i popratnih pojava (4S) iako je desetljećima bio u trendu opadanja još uvijek čvrsto stoji na tronu svjetskog turizma (u 2018. je godini zabilježen je, na globalnoj razini, rast takvog oblika turizma za 8%). Kupališni turizam jedan je od oblika turizma koji je zanimljiv velikom broju ljudi pa se uz njega veže i pojam masovnog turizma i tržišta masa koji u određenim destinacijama predstavlja veliko opterećenje na njezine resurse. Općina Medulin susreće se s tim izazovnom pa će se u ovom radu pokušati provesti dijelovi procesa strateškog planiranja na primjeru turističke destinacije Medulin.

4.1. Globalni turistički trendovi

Turizam je globalni fenomen na koji utječu brojni trendovi. To mogu biti trendovi iz ekonomskog, pravno-političkog, socio-demografskog i socio-kulturnog, tehnološkog te prirodno-ekološkog okruženja. Kako bi turistička ponuda određene destinacije bila konkurentna nužno ih je pratiti, analizirati te im se prilagođavati.

Globalne promjene u raznim segmentima društva utječu na živote pojedinca i stvaraju nove trendove s novim segmentima potrošača koji utječu i na turistička kretanja. Trendovi kao što su konstanti rast međunarodnih putovanja uvjetovani boljim životnim standardom i boljom dostupnošću turističkih destinacija, brze tehnološke promjene i dostupnost informacija stvorili su suvremenog, sve zahtjevnijeg turista.

Prema podacima UNWTO, u 2018. godini zabilježen je, na globalnoj razini rast dolazaka za 5% odnosno ostvareno je 1.4 milijardi dolazaka te rast od 4% odnosno 1,7 bilijuna prihoda od turističke potrošnje. Europa bilježi najveći broj dolazaka, odnosno 51% svih dolazaka dok je najveći rast (7%) zabilježen u Aziji i Pacifiku. U Europi najveći je rast ostvarila regija Južne i Sredozemne Europe (7%). Na turističko se tržište ubrzano vraća Turska koja među zemljama navedene regije bilježi snažan rast (UNWTO, 2019). U Europi je u 2018. godini zabilježen je najveći rast odmora koji se veže za kupališni turizam (8%), slijede ga putovanja koje se odnose na obilazak gradova (6%) te kružna putovanja koja uključuju posjet više lokacija (Tour Holidays 5%). Poljska je najjače emitivno tržište u Europi 2018. godine. (ITB, 2019).

UNWTO je u svom izdanju Tourism Highlight iz 2019. godine izdvojio šest ključnih trendova koji će utjecati na pravce razvoja turizma:

- putovanje radi promjene (potraga za autentičnosti i transformacijom, doživjeti destinaciju očima lokalnog stanovnika)
- putovanje radi samopromocije (fotografije trenutaka i doživljaja u destinaciji na društvenim mrežama)
- težnja za zdravim životom (pješačenje, wellness i sportski turizam)
- porast pristupačne ekonomije (AIRBnB, Uber...)
- solo putnici i multigeneracijska putovanja (kao rezultat starenja stanovništva i samačkih domaćinstava)
- porast svijesti o održivosti („zero plastic“, klimatske promjene)

Prema nedavnim istraživanjima posjetitelj se u destinaciji ne želi osjećati kao turist (50% ispitanika radije se ne bi osjećali kao turisti, Sabre, 2019), zato teži personalizaciji usluge, autentičnosti turističkog doživljaja, upoznavanju lokalne kulture kao i korištenju lokalnih proizvoda i usluga. Stoga i ne čudi stalni trend rasta turizma posebnih interesa koji su usmjereni, upravo, na individualna očekivanja turista.

Tradicionalni statusni simboli gube na privlačnosti. Iskustva i doživljaji postaju važniji od materijalnih dobara. Znanje, vještine i doživljaji pretočeni u zanimljivu priču i sliku objavljenu na društvenim mrežama (Instagram, Snapchat, Facebook) novi su statusni simboli posebice kad ih se poveže s brandom ili destinacijom.

Svijest o važnosti kretanja i briga o zdravlju još je jedan trend koji utječe na razvoj sportskog, wellness, ciklo i aktivnog turizma, ali i eko turizma (zdrava i organska hrana).

Briga o okolišu i porast svjesnosti o klimatskim promjenama obilježja su mlađih generacija tzv. Millenium generacije (generacija Y) i generacije Z.

Milenijalci, dobna skupina rođena između 1980. i 2000. godine u 2018. godini ostvarila je udio od 40% međunarodnih putovanja. Višeg su stupnja obrazovanja iako nešto nižeg dohotka, dobro se informiraju te koriste više izvora informiranja pri planiranju putovanja. Najčešća putovanja odnose se na obilaske gradova, dok je na drugom mjestu po tipu putovanja koji odabiru Milenijalci sunce i more. Najveći udio u putovanjima ostvaruju Milenijalci iz SAD, Kine, Velike Britanije i Njemačke. (ITB, 2019.).

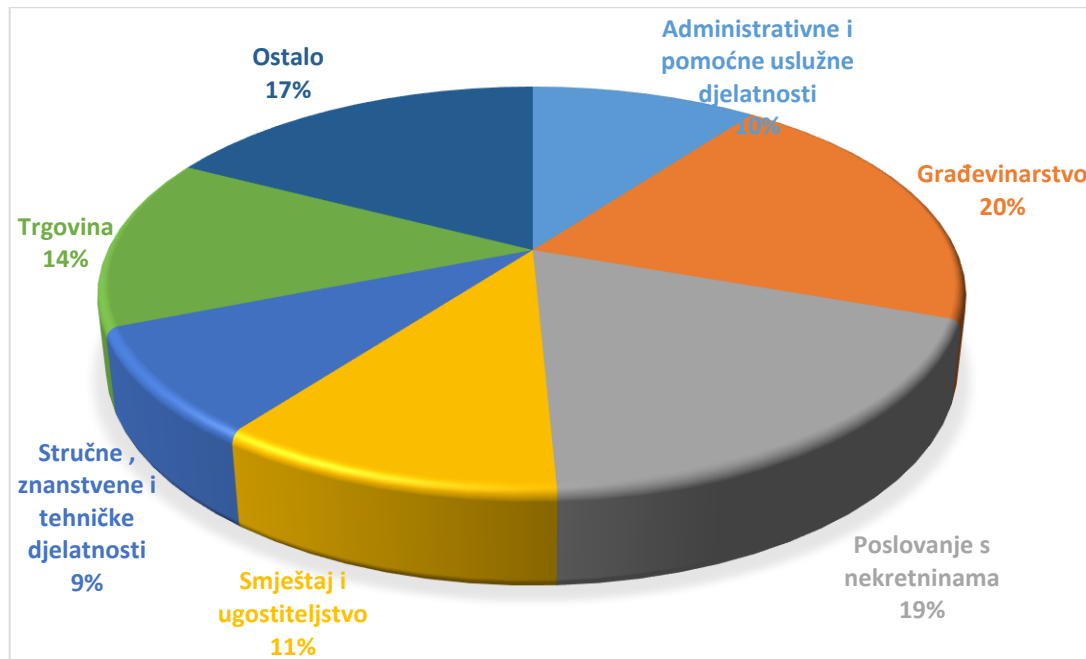
Tehnološke inovacije kao što su primjerice virtualni pomoćnici, virtualna stvarnost, AR, robotika ali i Big Data sustavi sve su prisutniji i u turističkim destinacijama.

4.2. Analiza mikrookruženja

Na području Općine Medulin, prema podacima obrtnog registra u Općini Medulin posluje 338 obrta od čega je 86 (25%) obrta sezonskog karaktera. Uvidom i filtriranjem dostupnih podataka iz Registra poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore posluje 473 poslovnih subjekata najviše u području građevinarstva s udjelom od 20% i poslovanja s nekretninama s udjelom od 19%, slijedi sektor trgovine s 14% te smještaj i ugostiteljstvo s 11%. Veći udio sektora u područje građevinarstva i poslovanja s nekretninama povezan je s gradnjom sve većeg broja nekretnina za smještaj turista

odnosno povećanim prometom nekretnina što može biti vrlo opasno u narednom razdoblju kada bi moglo doći do zasićenja tržišta.

Graf 1. Struktura djelatnosti u Općini Medulin



Izvor: izradila autorica prema filtriranim podacima iz Registra poslovnih subjekata HGK

Gradnji nekretnina pogoduju i uvjeti prostornog planiranja stoga bi lokalna samouprava koja teži održivom razvoju trebala uskladiti svoje prostorne planove.

Ugostiteljska ponuda na području Općine posebice u naselju Medulin koji ostvaruje najviše noćenja nije adekvatna. Uglavnom se nude standardizirana, neautohtona jela. Osim ponude velikih trgovačkih lanaca, ponuda većine ostalih trgovina temelji se najčešće na nekvalitetnim i neautohtonim proizvodima.

Prometna infrastruktura predstavlja poseban izazov u ljetnim mjesecima s obzirom na povećani broj turista koji borave na području Općine kada se stvaraju velike gužve i zastoji u prometu. Komunalna infrastruktura također nije u mogućnosti pratiti povećane potrebe stanovništva i turista u razdoblju visoke sezone. Obujam otpada koji se sakuplja tijekom ljetnih mjeseci proporcionalno raste s brojem noćenja turista. Kalendar prikupljanja otpada nije prikladan u tom razdoblju te se primjerice sortirani plastični otpad prikuplja samo dva puta mjesečno. Širenje neugodnih mirisa u naseljima ali i iz Centra za gospodarenje otpadom Kaštijun koji se nalazi u neposrednoj blizini turističkih naselja uzrokuje nezadovoljstvo stanovnika a posebice turista koji ne

žele boraviti u otpadom nagrđenoj destinaciji.

4.3. Emitivna tržišta

Analizom statističkih pokazatelja turizma Općinu Medulin najviše noćenja i dolazaka ostvaruju turisti s emitivnih tržišta Njemačke, Austrije, Slovenije i Italije, dok je tržište Poljske u porastu.

Njemačka

Zbog stabilne gospodarske prilike u 2017. godini njemački turisti su ostvarili 69,6 milijuna putovanja. 78% Nijemaca bilo je barem na jednom putovanju dužem od pet dana. Omiljene su im domaće destinacije s udjelom od 32%. Slijede ih Španjolska s 12,4% Italija s 9,2% te Hrvatska i Austrija 4,4%. Hrvatsku je u odnosu na prošlu godinu posjetilo 3,6% više njemačkih turista te ostvarili 1,5% više noćenja. U 2017 godini 41% njemačkih turista boravilo je u obiteljskom smještaju, 32% u kampovima i 16% u hotelima. Individualno putuje 68% dok je u organiziranom aranžmanu putovalo 32% njemačkih turista. 75% ispitanika u Hrvatsku putuje zbog kupanja i sunčanja, 14% zbog obilaska te 11% kombinacije obilaska i mogućnosti za duži ostanak. 60% njemačkih turista svjesno bira Hrvatsku kao povoljniju destinaciju, Prilikom planiranja putovanja najčešće se informiraju putem brošura i letaka (32%) slijede savjeti i preporuke turističke agencije (26%) te putem web stranice destinacije i web stranica za rezervaciju smještaja (svaki po 23%). 44% putovanja realizirano je pomoću turoperatora i turističkih agencija. Što se tiče online rezervacija najveći je promet ostvario portal booking.com. Najčešće putuju automobilom U Hrvatskoj dnevno potroše 77 EUR u prosjeku. (HTZ. 2018.).

Austrija

Austrijsko gospodarstvo jedno od najstabilnijih gospodarstva u Europskoj Uniji s najvišim je BDP po stanovniku. U 2017. godini zabilježeno je 19,6 milijuna turističkih putovanja od čega se 50% odnosi na putovanja u inozemstvo. U 2017. godine austrijski građani najviše su putovali u Italiju (21,2 %), slijede Njemačka (14,9 %) i Hrvatska (14,0 %) te Španjolska (5,8 %) i Grčka. Informacije o destinacijama najčešće sakupljaju putem interneta 55%, slijede preporuke rodbine i prijatelja 22% , 13% putem internet portala za putovanja i rezervaciju te 11% preko prospekata. Austrijski građani putuju najviše kako bi posjetili rodbinu i prijatelje (21,5 %). Na drugom mjestu motiva

nalazi se aktivni odmor (19,6 %), slijede obilazak gradova i kulturne baštine (17,5 %) kao i provođenje godišnjeg odmora (17,8 %). Najčešće prijevozno sredstvo je automobil (66,1%). Prema provedenim istraživanjima 62% Austrijanaca samostalno bukira, a hotelski smještaj, kad se radi o inozemnim putovanjima bira ih 53%. (HTZ. 2018.).

Slovenija

Iako slabije rangiranog gospodarstva u odnosu na većinu zemalja Europske unije ono se ipak oporavlja. U 2017. godini realizirano je 4.288.000 putovanja. U prosjeku su putovanja slovenskih građana trajala 4,5 dana. Omiljene destinacije slovenskim turistima u inozemstvu su Hrvatska (64%) slijedi Italija (7%), te Bosna i Hercegovina (5%) i Austrija (5%). Slovenski turisti svoja putovanja najčešće organiziraju samostalno bez posredovanja turističkih agencija (80%), a najčešći je izvor informacija o destinaciji internet. Smještaj u hotelu bira 32% slovenskih turista, obiteljski smještaj 24,4%, boravak u kampu 8,4%, boravak kod prijatelja 17,7% a vlastiti smještaj 16,7% slovenskih građana. Kao prijevozno sredstvo najviše koriste automobil 88%. U destinaciji su u 2017. godini prosječno trošili 49 EUR dnevno (HTZ. 2018.).

Italija

Talijansko gospodarstvo polako se oporavlja te bilježi blagi rast BDP i pad nezaposlenosti. Talijanski građani su u 2017. godini ostvarili 34 milijuna putovanja od čega 78,6% se odnosi na odmor u vlastitoj zemlji dok se 21,2% odnosi na putovanja u inozemstvu od čega se 13,4% odnosi na putovanja u zemljama Europske Unije. Najviše putovanja u inozemnim destinacijama ostvareno je u Španjolskoj (13,6%) i Hrvatskoj (8,9%), slijede Francuska (7,5%) i Grčka (7%). Talijanski građani najčešće na odmor kreću bez unaprijed rezerviranog smještaja (36,6%) ili rezerviraju u posljednjem trenutku (7%). Od onih koji smještaj rezerviraju 44% to učini putem interneta. Hotelski smještaj bira 45,7% talijanskih putnika dok se za privatni smještaj odlučuje 54,3% od čega, najčešće, kod obitelji i prijatelja boravi 32,9% dok u unajmljenom smještaju boravi 14,5% talijanskih putnika. Kao prijevozno sredstvo najviše koriste automobil (61,4%). (HTZ. 2018.).

Poljska

Poljska, treće gospodarstvo u Europi najbrže je rastuće emitivno tržište u Europi.

Destinacije u kojima najviše provode godišnji odmor su Italija, Grčka i Hrvatska. Najviše putuje u ljetnim mjesecima te za vrijeme zimskih praznika. Kraća putovanja (2-3 puta godišnje) trend je koji se javlja i u Poljskoj. Poljaci preferiraju putovati zrakoplovom pa su destinacije s dobrom zrakoplovnom povezanošću u prednosti. Najčešće borave u hotelima 4 i 5 zvjezdica, all inclusive ponude. Motivi putovanja kod građana Poljske su sunce i more, nautički turizam, poslovni turizam i kulturni turizam. Cikloturizam, zdravstveni turizam, ekoturizam i eno-gastro turizam, selektivni su oblici turizma za koje su najviše zainteresirani (HTZ, 2018).

Opasnost od najavljene gospodarske krize u Njemačkoj predstavlja opasnost i za druga europska tržišta posebice Austrije i Slovenije.

4.4. Analiza temeljenih resursa Općine Medulin

Popis temeljnih resursa kojima raspolaže turistička destinacija važan je korak u sagledavanju iskorištenosti resursa te njihovih mogućnosti i potencijala za kreiranje i razvoj novih proizvoda i usluga. Općina Medulin raspolaže raznolikim prirodnim i antropogenim temeljnim resursima, realnim i potencijalnim što je prikazano u tablici br. 2.

Tablica 2. Popis temeljnih resursa Općine Medulin

Prirodni temeljni resursi Općine Medulin	Antropogeni temeljni resursi općine Medulin		
	Kulturno-povijesna materijalna baština	Manifestacije	Ostalo
- reljef odnosno razvedenost i duljina obale, pripadajući otočići, posebice pješčana plaza u uvali Bijeca te plaže u područje	- arheološka nalazišta iz neolitika i željeznog doba na Vrčevanu i željeznog doba na Rt Punta Kašteja,, podmorsko arheološko nalazište u uvali Bijeca	- manifestacije temeljene na nematerijalnoj baštini odnosno istarskom identitetu kao što su Medulinske maškare,	Tematski parkovi: - Arheološki park Vižula obuhvaća nalazišta iz razdoblja neolitika, kasne antike te

Prirodni temeljni resursi Općine Medulin	Antropogeni temeljni resursi općine Medulin		
	Kulturno-povijesna materijalna baština	Manifestacije	Ostalo
<p>Donjeg Kamenjaka</p> <ul style="list-style-type: none"> - more odnosno njegove fizička i kemijska svojstva: temperatura pogodna za kupanje od početka lipnja do kraja rujan - relativno blaga klima od travnja do listopada pogodna za aktivnosti na otvorenom - krajobraz: zaštićeni krajobrazi Donji Kamenjak i Medulinski arhipelag, Gornji Kamenjak park-šume Kašteja i Brdo Soline - vegetacija 	<ul style="list-style-type: none"> - Gradina u Vintijanu jedna je od najvećih gradina u Istri - tumulusi i grobna mjesta iz razdoblja prapovijesti i brončanog doba na brežuljku Bumbište - ostaci rimskih vila i terma u uvali Paltana - spilja na brdašcu Gradine gdje su pronađeni predmeti iz 1. do 3. stoljeća prije Krista - rimski kamenolom Cavae Romanae - Sakralni objekti posebice crkvice Majke Božje od Zdravlja u starogradskoj jezgri naselja Medulin, crkva svete Agneze iz 1893 godine, crkva sv. Foške, crkva sv. Jakova i 	<p>Tradicijske večeri, Klapske večeri te ostale pučke fešte i sajmovi</p> <ul style="list-style-type: none"> - manifestacije kulturnog i zabavnog karaktera Medulinsko koncertno ljeto, Tear it Up, Rocks & Star Cave Romane, Adria Summer Festival - gastro manifestacije Hook and Cook, Craft Beer Festival, Istra Gourmet, Brudet cup, Od mora do stola - sportske manifestacije Jug na dva kotača, 	<p>ranog srednjeg vijeka.</p> <p>Najznačajnije arheološko nalazište na Vižuli ostaci su imponantnog antičkog ljetnikovca, jedne od najvećih i najluksuznijih ljetnih rezidencija na istočnoj obali Jadrana, arheološka nalazišta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adrenalin park u Medulinu - Zabavni park za djecu <p>Sportsko-rekreacijski objekti</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 nogometnih terena

Prirodni temeljni resursi Općine Medulin	Antropogeni temeljni resursi općine Medulin		
	Kulturno-povijesna materijalna baština	Manifestacije	Ostalo
- geoprometni položaj ¹	Petra te crkva sv. Petra, Crkva sv. Lovre iz 1632. u centru Premanture - 2 vjetrenjače a iz 19. stoljeća u naselju Medulin - Svjetionik Porer sagrađen 1833. za vrijeme austrougarske vladavine - Nalazište otisaka dinosaurusu na otočiću Fenoliga	Granfondo Nevio Valčić, XCM Rocky Trail, atletske utrke Road race Medulin I KLC maraton	- 1 atletska staza s 4 staze - 4 atletska bacališta - 14 km cross-country staza za trkače - 9 teniskih terena Turističke-staze i rute - 6 biciklističkih ruta - 3 pješačke rute

Izvor: autorica prema Master planu razvoja turizma Općine Medulin, Registru kulturnih dobara, Ministarstvo kulture RH , mrežne stranice Medulin Riviera

Od prirodnih resursa potencijal razvedene obale Općine Medulin pogodan za kupališni turizam u srpnju i kolovozu je iskorišten u potpunosti. Napućenost plaža u navedenom razdoblju postaje jedan od većih izazova Općine Medulin. Kako zaštititi plaže od saturacije goruće je pitanje s kojim će se što hitnije trebati pozabaviti lokalna samouprava.

Atraktivna klimatska obilježja kao i geoprometni položaj također pogoduje razvoju kupališnog turizma u ljetnim mjesecima. No, potencijal blage klima, geoprometni

¹ Geoprometni položaj ne pripada prirodnim resursima, ali ga se u pravilu svrstava u tu kategoriju

položaj i obilježja krajolika nisu iskorišteni u potpunosti. U mjesecima izvan sezone povoljni klimatski uvjeti i blizina emitivnih tržišta pogoduju razvoju aktivnog, rekreacijskog i sportskog turizma.

Obilježja krajobraza posebice zaštićenog Gornjeg i Donjeg Kamenjaka s Medulinskim arhipelagom te park-šume Kašteja i Brdo Soline kao i priobalni pojas duž cijele Općine Medulin idealan je za razvoj cikloturizma i turizma baziranog na aktivnostima kao što nordijsko hodanje ili trčanje koji u suvremenom svijetu postaju sve popularnije.

Povezivanje takvih oblika rekreacije s drugim aktivnostima kao što su obilazak kulturno-povijesnih atrakcija, eno-gastro punktova ili nekih drugih atrakcija rastući je trend u suvremenom turizmu. U Općini Medulin mogle bi se primjerice urediti i signalizirati staze te razraditi rute i itinerere povezivanjem arheoloških nalazišta koja turistički nisu još valorizirana s već valoriziranim nalazištem u sastavu Arheološkog parka Vižula ili primjerice rimska ruta koja bi mogla obuhvatiti arheološko nalazište na Vižuli, nalazište u uvali Paltana i vinkuranski kamenolom Cavea Romanea,

Jedna od vjetrenjača je turistički valorizirana dok drugu treba obnoviti. Story telling kao noviji oblik komuniciranja prošlosti i kulturnog identiteta vrlo je učinkovit za animaciju turista pa se takva aktivnost preporučuje tijekom ali i u razdobljima izvan sezone.

Dostupni sportsko-rekreacijski sadržaji omogućavaju razvoj sportskog turizma na otvorenom u pred i pod sezoni, ali i zimskim razdobljima s obzirom na blage klimatske uvjete. Dugogodišnja tradicija pripreme sportaša pa i onih vrhunskih predstavlja potencijal koji nije iskorišten u potpunosti.

Manifestacije u Općini Medulin u najvećem se broju odvijaju tijekom srpnja i kolovoza. Tijekom lipnja i rujna odvija se manji broj manifestacija. Među njima su se istaknule manifestacije Craft beer Festival koji se odvija početkom rujna te Hook and Cook koji se odvija u srpnju i kolovozu.

Potrebno je, u negativnom kontekstu spomenuti Adria Summer Festival koji iako je izuzetno dobro posjećen od strane lokalnog i stanovništva iz okolnih mjesta nije krojen i za potrebe turista. Program se uglavnom temelji na domaćoj zabavnoj glazbi i interpretatorima koji nisu poznati turistima. Stvara nepotrebne prometne i ljudske gužve na vrhuncu sezone. Takvu vrstu manifestacije, s obzirom na to da je posjećuje

uglavnom domicilno stanovništvo, bilo bi dobro organizirati sredinom ili krajem rujna kako bi se stvorila atmosfera živosti koja nedostaje mjestu izvan ljetne sezone.

U sljedećem koraku potrebno je rangirati navedene resurse prema atraktivnosti odnosno identificirati ključne atraktore turističke destinacije Općine Medulin. Prema turističkim pokazateljima Općine Medulin kao i u provedenom istraživanju stavova i potrošnje turista u priobalnim destinacijama Hrvatske (Institut za turizam, 2018.) može se zaključiti da su motivi dolazaka turista pasivni odmor i opuštanje odnosno kupanje i boravak na plaži.

Kao jedna od rijetkih pješčanih plaža u Istri, plaža Bijeca u naselju Medulin, ali i Hrvatskoj zasigurno je ključni čimbenik privlačnosti prilikom odabira kupališne destinacije. Prirodne ljepote krajolika, RT Kamenjak i klima također možemo svrstati u glavne atraktore te geoprometni položaj odnosno blizina emitivnih tržišta značajan je čimbenik kada se odlučuje o odabiru destinacije.

Novootvoreni arheološki park Vižula u kombinaciji s prirodnim ljepotama krajolika i klimom uz prikladnu promociju i dodatne atraktivne sadržaje i aktivnosti ima potencijala postati jedan od ključnih čimbenika atraktivnosti turističke destinacije Medulin .

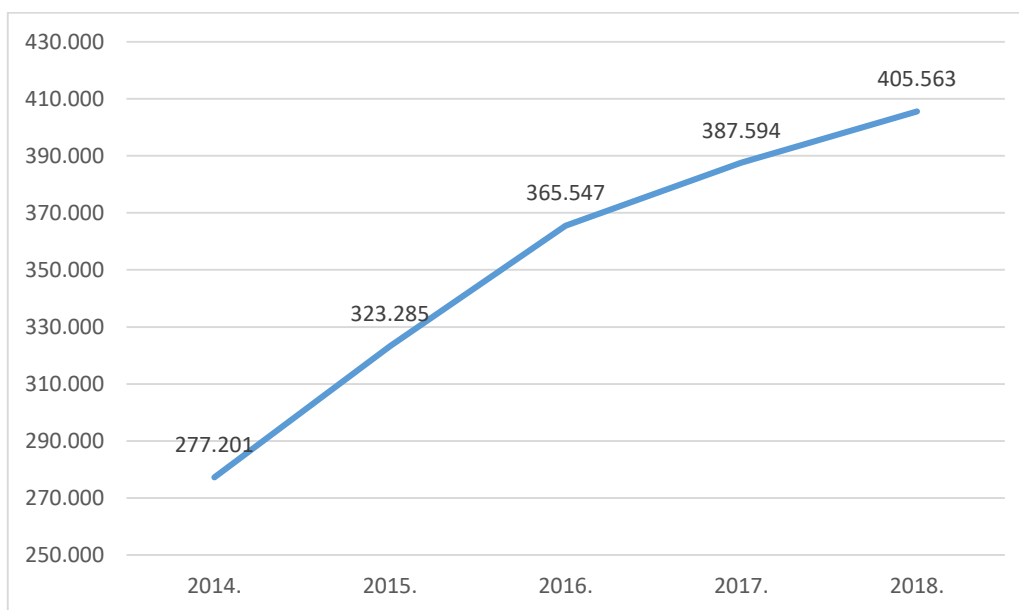
Manifestacija Craft Beer Festival zanimljivog programa koji se sastoji od izlaganja četrdesetak malih pivovara uz vođene degustacije piva, radionice sljubljivanja hrane i piva i tečaje pripreme koktela na bazi piva (Medulin Riviera) s godinama postaje prepoznatljiva te se u posljednjih pet godina koliko djeluje prometnula u jednu od najposjećenijih manifestacija u Općini Medulin. S obzirom na popularnost eno-gastro manifestacija uz dodatak urbanog glazbenog programa Craft Beer Festival osim lokalnog stanovništva privlači sve veći broj turista.

4.5. Analiza turističkih pokazatelja

4.5.1. Turistički dolasci

U razdoblju od 2014. do 2018. godine Općinu Medulin posjetilo je 1.759.190 turista. Godišnji je prosječni rast iznosio 351.838 dolazaka. Najveći porast dolazaka, od 16,6% zabilježen u 2015. a najmanji od 4,6% u 2018. godini. U odnosu na razdoblje 2008.-2012. godine, kada je Općinu Medulin posjetilo 1.405.666 turista, razvidan je rast u dolascima od 25,15%.(Master plan razvoja turizma Općine Medulin 2013.-2018).

Graf 2. Dolasci turista u razdoblju 2014.-2018. godine



Izvor: izradila autorica prema podacima DSZ.

U razdoblju od 2014. do 2018. godine Općinu Medulin posjetilo je 1.698.136 stranih turista i 61.014 domaćih turista.

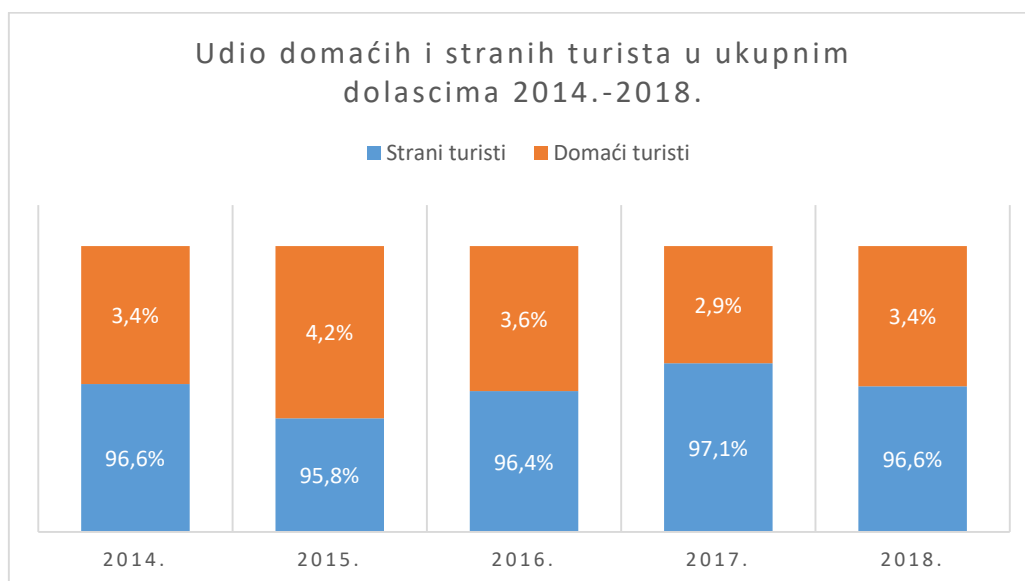
Tablica 3. Turistički dolasci 2014.-2018.

Godina	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Strani turisti	267.824	309.638	352.569	376.475	391.630
Domaći turisti	9.377	13.647	12.978	11.119	13.933
Ukupno	277.201	323.285	365.547	387.594	405.563

Izvor: Državni zavod za statistiku

U strukturi ukupnih dolazaka prosječni udio stranih turista u promatranom razdoblju iznosi 96,5% dok je prosječni udio domaćih turista 3,5%.

Graf 3. Udio stranih i domaćih turista u ukupnim dolascima 2014.-2018.



Izvor: izradila autorica prema podacima DSZ.

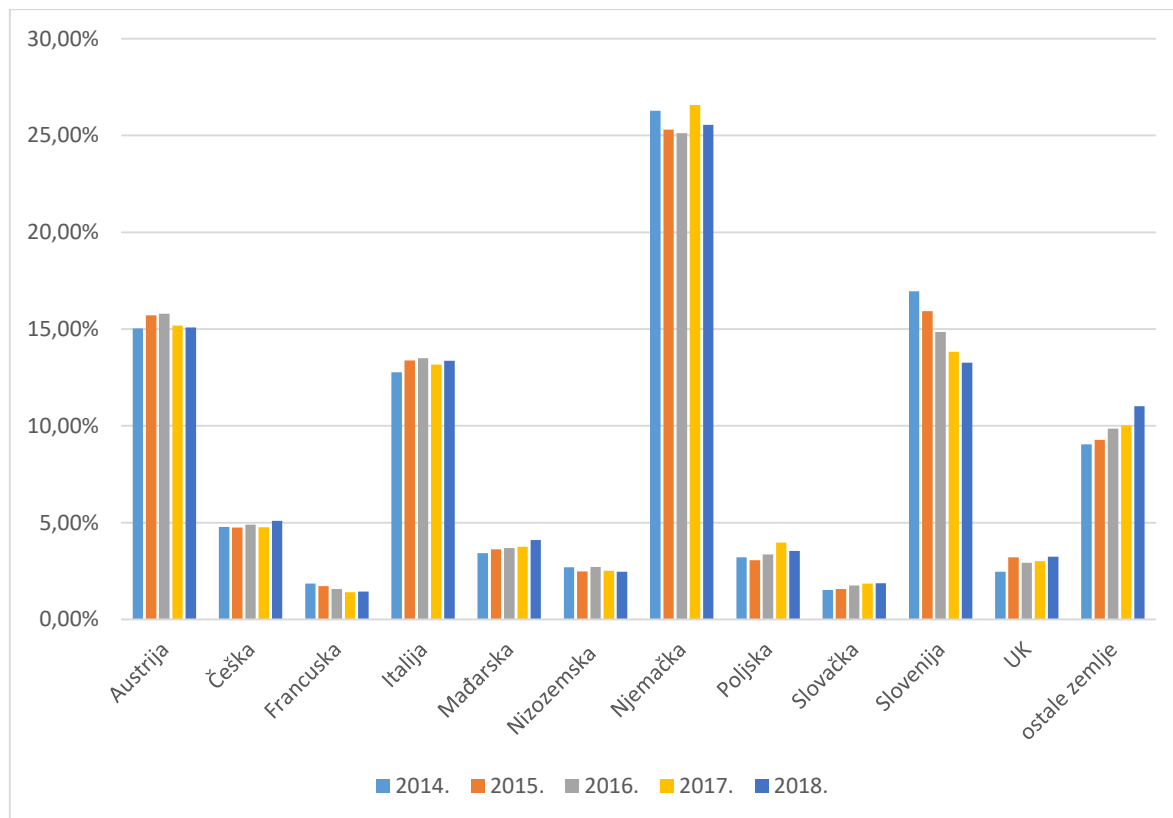
Tablica 4. Struktura dolazaka stranih turista po zemljama

Godine Zemlje	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Austrija	40.276	48.585	55.681	57.216	59.071
Češka	12.795	14.688	17.247	17.954	19.960
Francuska	4.965	5.334	5.519	5.262	5.609
Italija	34.179	41.381	47.594	49.623	52.352
Mađarska	9.143	11.218	12.996	14.118	16.073
Nizozemska	7.224	7.666	9.565	9.466	9.644
Njemačka	70.396	78.289	88.558	100.171	100.091
Poljska	8.571	9.448	11.817	14.932	13.826
Slovačka	4.061	4.879	6.204	6.957	7.285
Slovenija	45.378	49.256	52.351	52.091	51.910
UK	6.599	9.911	10.311	11.321	12.693
ostale zemlje	24.237	28.713	34.726	37.764	43.116

Izvor: Državni zavod za statistiku

Tradicionalno, najveći broj turista dolazi iz Njemačke, slijede ih Austrijanci , Slovenci i Talijani te Česi, Poljaci, turisti iz Ujedinjenog Kraljevstva, Mađari, Nizozemci i Slovaci.

Graf 4. Udio stranih turista po zemljama u strukturi dolazaka za razdoblje 2014.-2018.

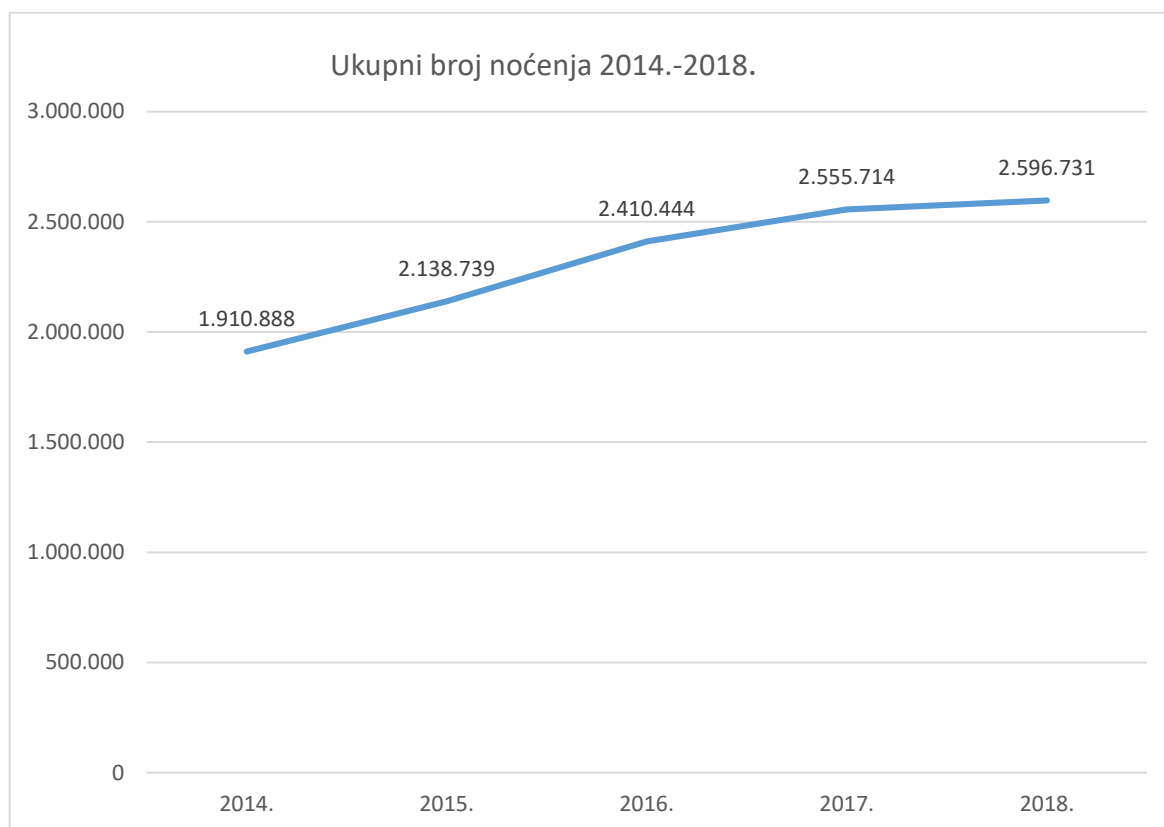


Izvor: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku

4.5.2. Turistička noćenja

Općina je Medulin u razdoblju 2014. – 2018. ostvarila 11.612.516 noćenja odnosno prosječno 2.322.503 noćenja što je 16,58% više no što je ostvareno u razdoblju 2008.-2012. godinu kad je zabilježeno 9.960.760 noćenja. Uspoređujući podatke o rastu boravaka i rastu noćenja vidljivo je da dolasci brže rastu no što rastu noćenja što znači da se dani boravka u destinaciji skraćuju.

Graf 5. Broj noćenja po godinama u razdoblju od 2008.-2014. godine



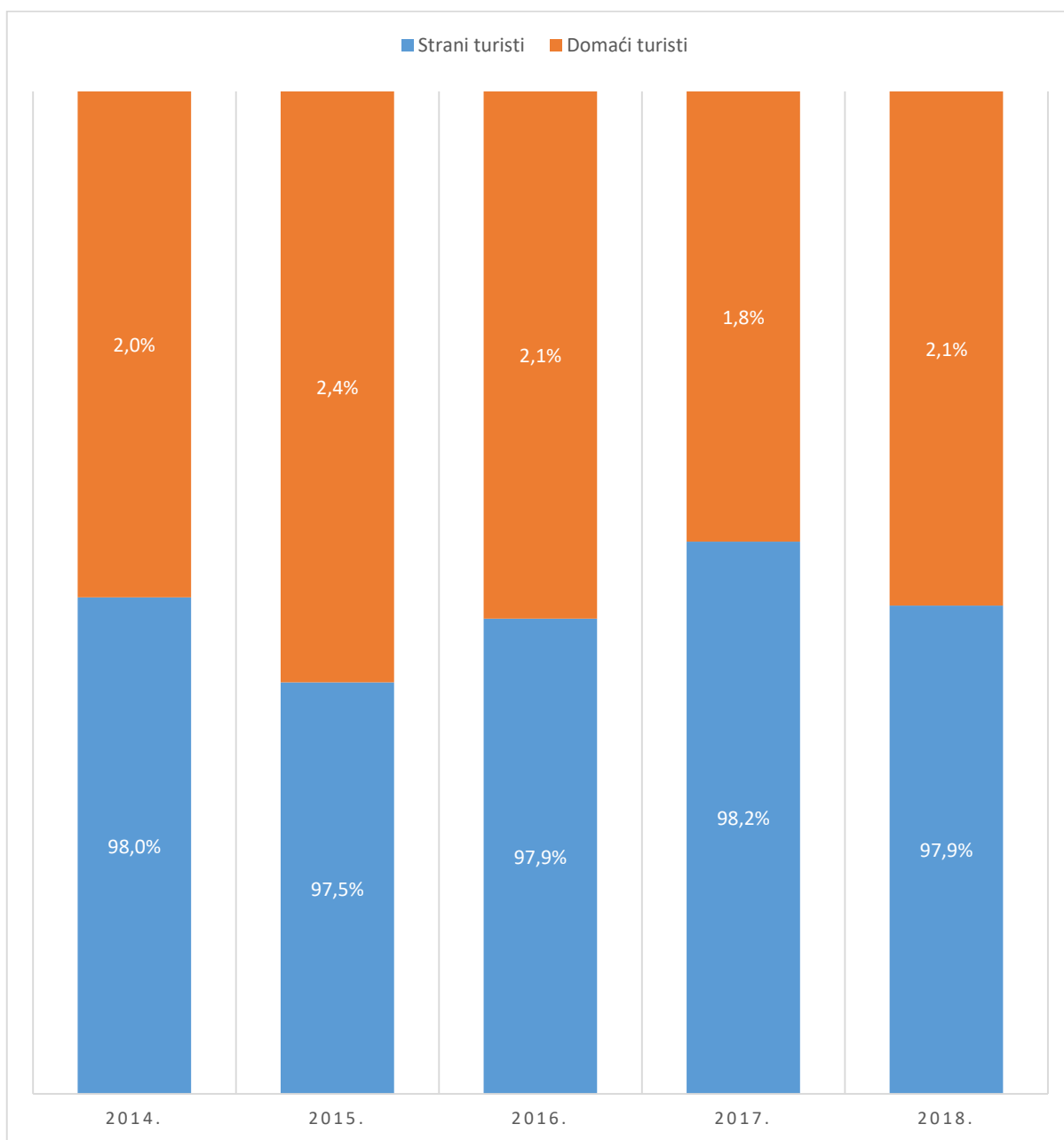
U strukturi noćenja u razdoblju od 2014.-2018. godine prosječni udio domaćih turista iznosi tek 2,08%.

Tablica 5. Noćenja domaćih i stranih turista po godinama (2014.-2018.)

Godina	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Domaći turisti	38.575	50.360	50.718	45.914	53.281
Strani turisti	1.872.313	2.085.379	2.359.726	2.509.800	2.543.450
Ukupno	1.910.888	2.138.739	2.410.444	2.555.714	2.596.731

Izvor: Državni zavod za statistiku

Graf 6. Noćenja domaćih i stranih turista po godinama (2014.-2018.)



Izvor: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku

Na području Općine Medulin najviše su noćenja ostvarili njemački turisti. U razdoblju od 2014. do 2018. godine ostvarili su 3.733.690 noćenja. Turisti s najviše ostvarenih noćenja nakon turista iz Njemačke su Austrijanci s 1.549.367, Slovenci s 1.440.611 te Talijani s 1.280.064 ostvarenih noćenja.

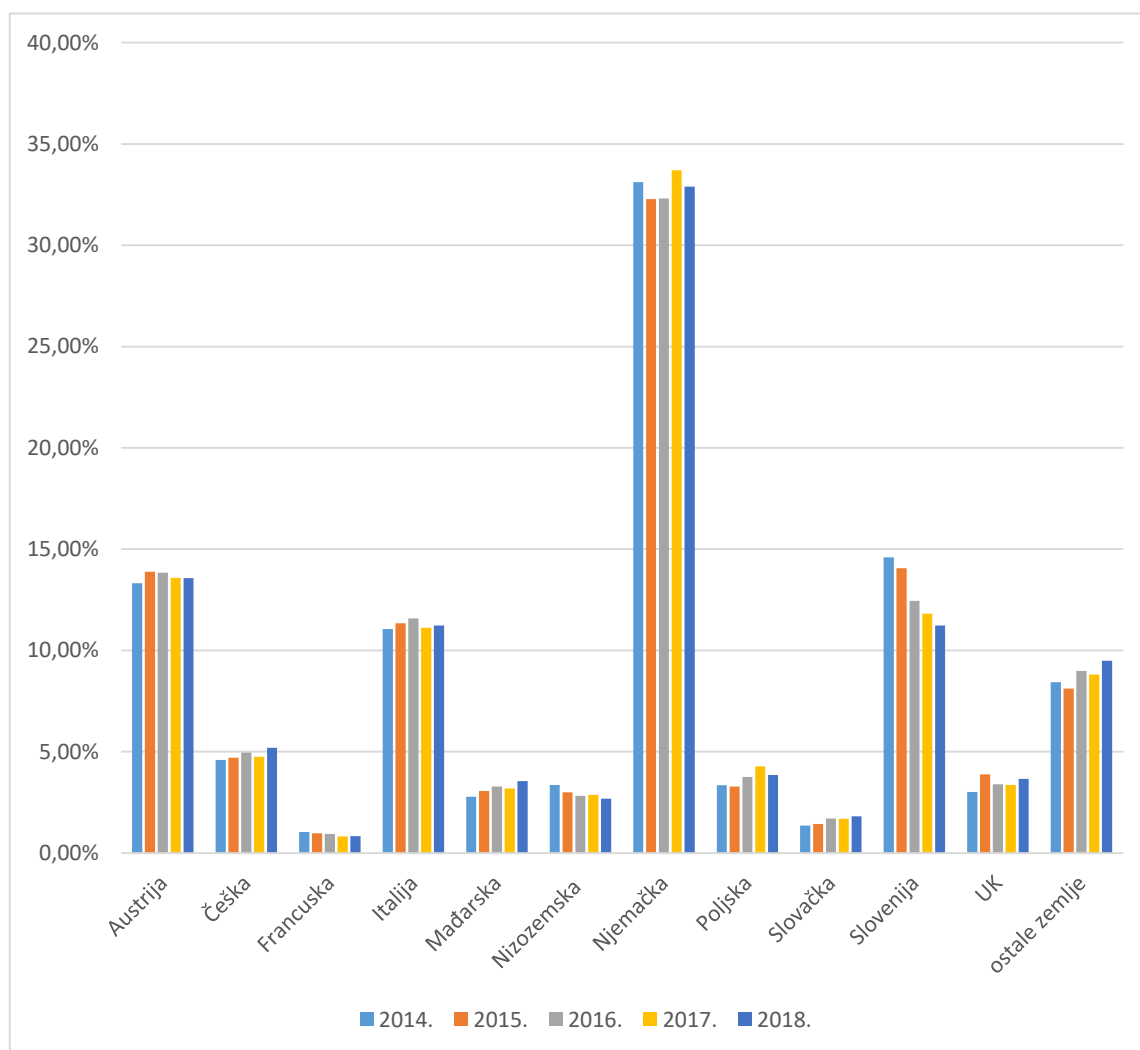
Tablica 6. Broj noćenja po zemljama 2014.- 2018. godine

Godine Zemlje	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Austrija	249.185	289.639	324.717	341.152	344.674
Češka	86.096	97.964	116.392	119.246	132.061
Francuska	19.282	20.154	22.024	20.649	20.973
Italija	207.033	236.729	271.796	279.132	285.374
Mađarska	52.050	63.863	76.973	80.148	90.046
Nizozemska	62.921	62.627	66.276	72.215	68.085
Njemačka	620.090	673.490	758.511	846.262	835.337
Poljska	62.660	68.402	88.341	107.380	97.860
Slovačka	25.425	29.999	40.011	42.467	45.863
Slovenija	273.360	293.436	292.204	296.599	285.012
UK	56.424	80.836	79.480	84.187	92.937
ostale zemlje	157.788	169.210	210.991	221.333	241.225

Izvor: Državni zavod za statistiku

Njemački turisti u strukturi noćenja ostvaruju udio od 33%. Slijede ih Austrijanci s udjelom noćenja od 13,5%, Slovenci čiji udio kroz promatrano razdoblje konstantno opada od 14,60 (2014.) do 11,22 (2018.) te Talijana s nešto više od 11%. Udio noćenja čeških turista nije se promijenio sa stabilnih 5%.

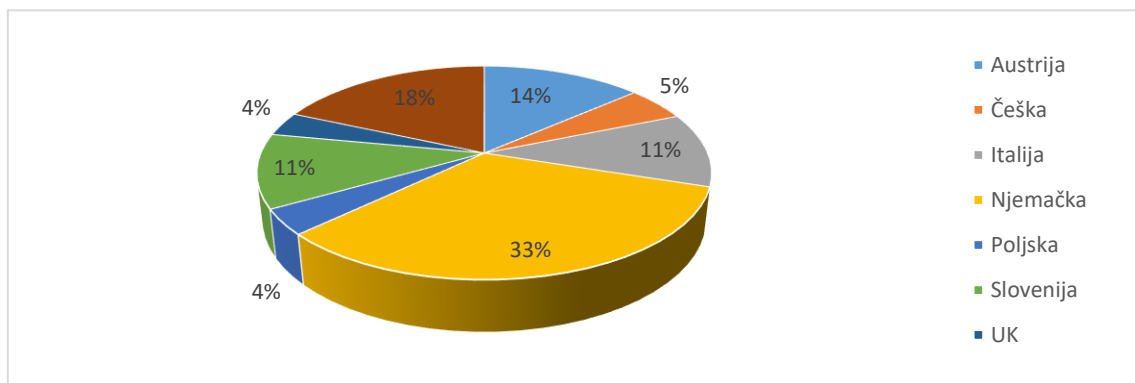
Graf 7. Udio noćenja po zemljama 2014.-2018.



Izvor: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku

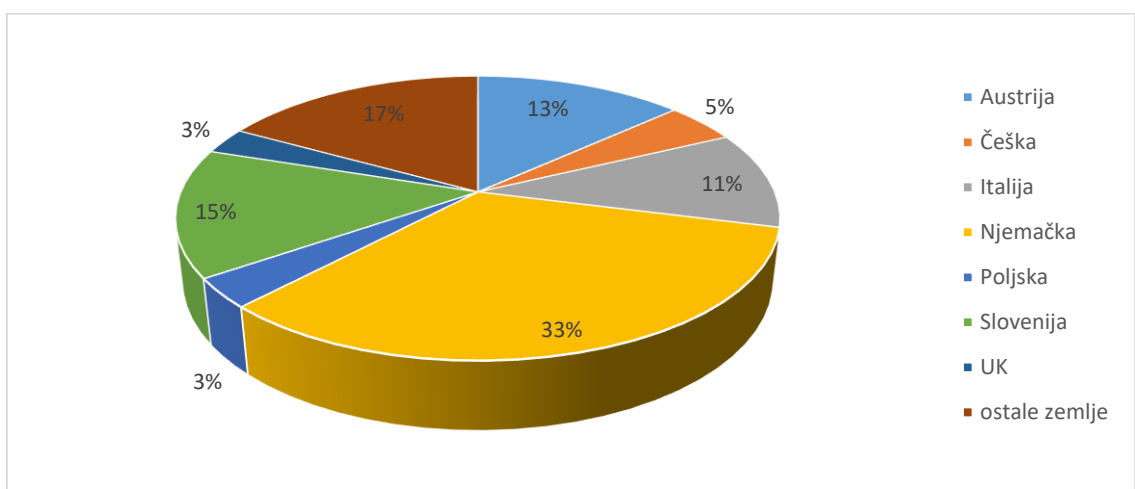
Za razliku od 2012. godine u razdoblju od 2014. do 2018. godine raste udio noćenja s novih tržišta Ujedinjenog Kraljevstva i Poljske koji dijele sedmo mjesto po udjelu noćenja, a sve je manji udio nizozemskih turista kojih više nema među prvih sedam zemalja u udjelu noćenja. Udio noćenja slovenskih turista također je u padu, sa 17% udjela u 2012. na 15% u 2014. te na 11% u 2018. godini.

Graf 8. Struktura noćenja po zemljama dolazaka u 2018. godini



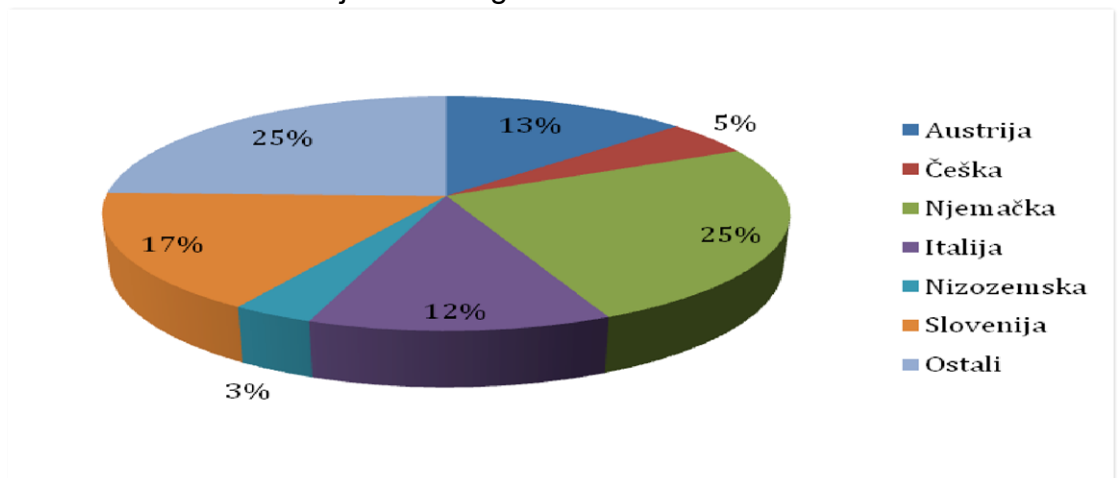
Izvor: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku

Graf 9. Struktura noćenja po zemljama u 2014. godini



Izvor: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku

Graf 10. Struktura noćenja u 2012. godini



Izvor: preuzeto iz Master plana razvoja turizma Općine Medulin 2013.-2018

Prema podacima vidljivim u tablicama u svim promatranim godinama najviše je noćenja ostvareno u kolovozu, slijede ga srpanj te lipanj i rujan. U usporedbi prema godinama i distribuciji udjela noćenja po mjesecima vidljivo je da nema većih oscilacija te da je sezonalnost obilježje turizma Općine Medulin dugi niz godina.

Tablica 7. Noćenja turista po mjesecima 2011.,2016.-2018. godina

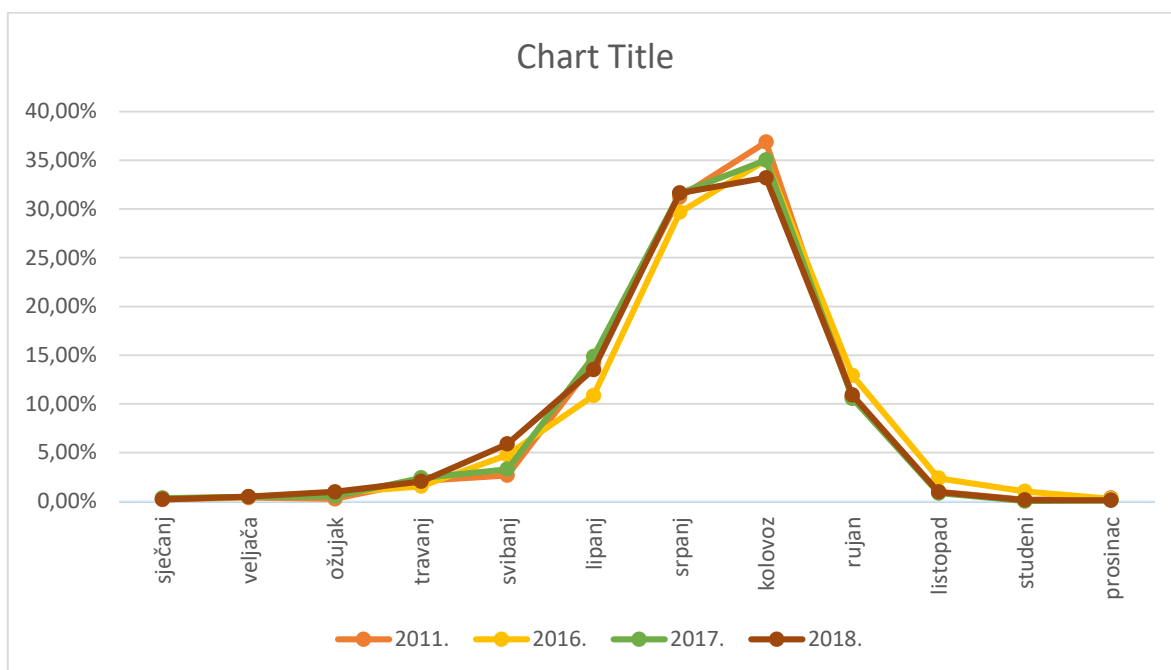
godine mjeseci	2011.	2016.	2017.	2018.
Siječanj	3.651	7.623	9.115	5.498
Veljača	7.694	12.451	12.912	13.293
Ožujak	5.238	23.232	14.481	27.153
Travanj	43.384	41.952	66.059	57.483
Svibanj	54.872	128.564	90.812	165.461
Lipanj	291.979	292.465	408.986	380.487
Srpanj	641.771	800.069	870.220	890.284
Kolovoz	757.689	944.243	964.624	934.047
Rujan	219.138	348.928	291.055	307.162
Listopad	19.994	63.783	23.208	26.728
Studeni	3.200	27.396	396	3.654
Prosinac	6.735	6.675	2.658	2.813
UKUPNO	2.055.345	2.697.381	2.754.526	2.814.063

Izvor: TZ Istarske županije

Udio noćenja u kolovozu i srpnju u ukupnim noćenjima 2018. godine iznosi 64,83% dok udio lipnja i rujna iznosi 24,44%.

Udio noćenja u kolovozu i srpnju u ukupnim noćenjima 2011. godine iznosi 68,83% dok udio lipnja i rujna iznosi 24,87%.

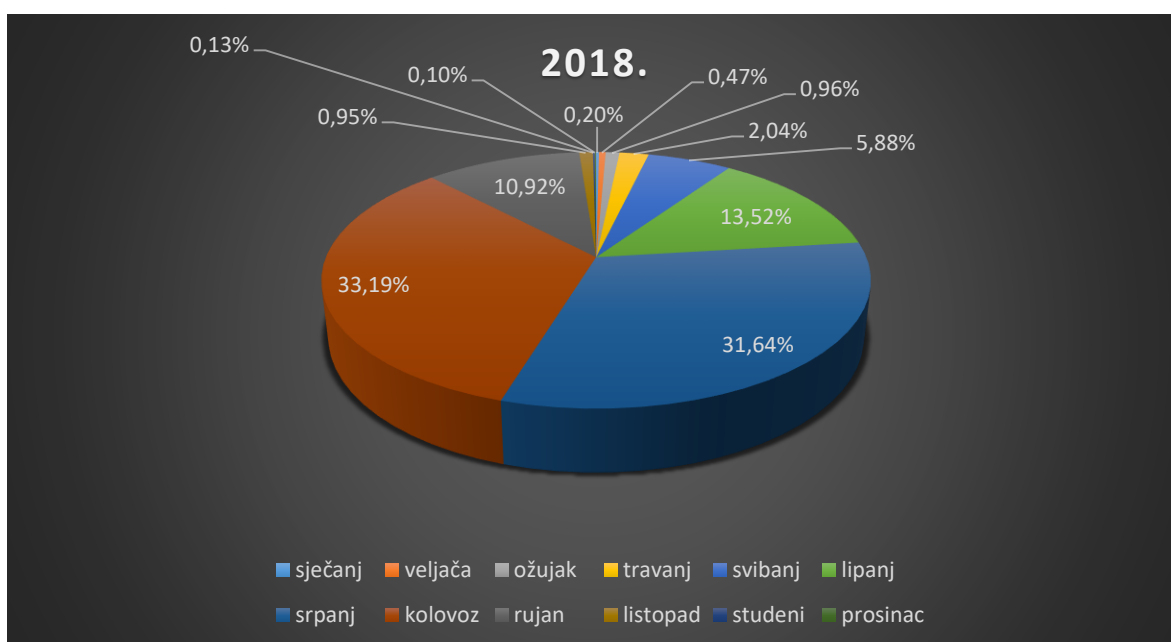
Graf 11. Udio noćenja po mjesecima 2011., 2016.-2018.



Izvor: autorica prema podacima TZ Istarske županije

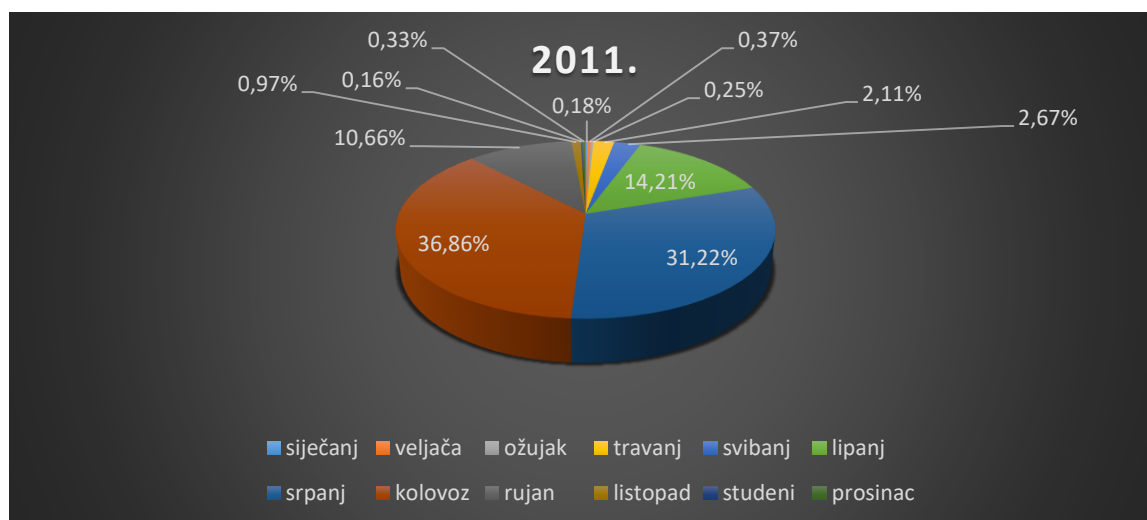
Prema grafičkim prikazima 12. i 13. vidljivo je da kolovoz mjesec s najvećim udjelom u ukupnim noćenjima i u 2011. i 2018. godini te da se udjeli noćenja u ljetnim mjesecima u ukupnim noćenjima u 2018. godini u odnosu na 2011. godinu nisu bitno promijenili.

Graf 12. Udio noćenja po mjesecima u 2018. godini



Izvor: autorica prema podacima TZ Istarske županije

Graf 13. Udio noćenja po mjesecima u 2011. godini



Izvor: autorica prema podacima TZ Istarske županije Medulin

4.5.3. Dobne skupine

Tri se dobne skupine ističu u broju ostvarenih noćenja. Najveći broj noćenja u razdoblju od 2016.-2018. godine ostvarila je dobna skupina 35-44 godine s ukupno 1.444.927 noćenja, a slijedi je dobna skupina 45-54 godine s 1.417.927 noćenja. Dobna skupina 25-34 ostvarila je ukupno 1.043.740 noćenja.

Tablica 8. Noćenja po dobnim skupinama u razdoblju 2016.-2018.

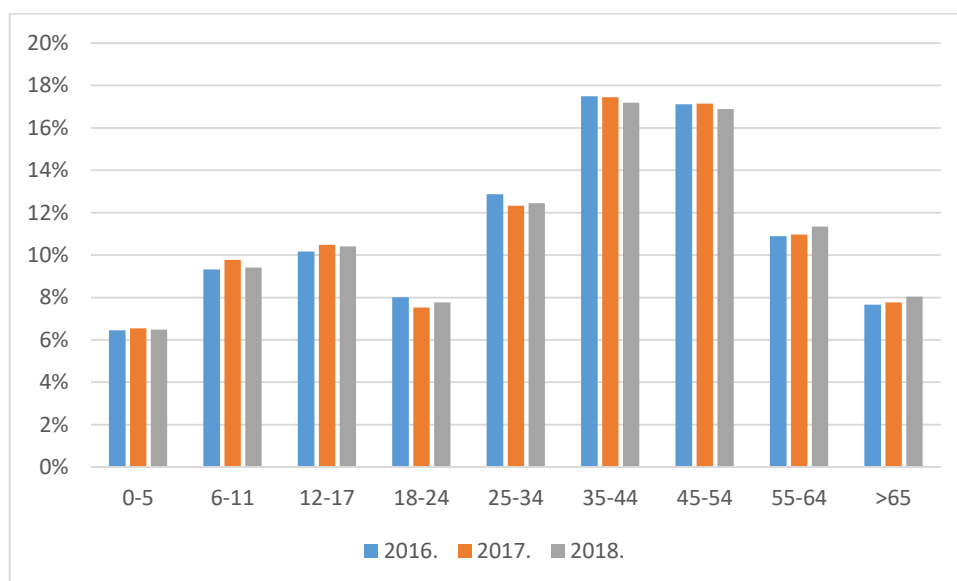
Godina \ Dobna skupina	2016.	2017.	2018.
0-5	175308	181277	183366
6-11	253423	270739	266571
12-17	276347	290448	294686
18-24	217547	208287	219899
25-34	349938	341372	352430
35-44	475349	482985	486593
45-54	464969	474436	477997
55-64	296155	303654	320897
>65	208268	214854	227377

Izvor: Turistička zajednica TZ Medulin

Najveći je udio broja noćenja u svim godinama ostvarila dobna skupina od 35-44 godine odnosno prosječno 17,4%, s nešto manjim udjelom slijedi je dobna skupina 45-54 godine sa 17%. Dobna skupina 25-34 ostvarila je prosječni udio od 12,6%. Na začelju su, pak, dobne skupine 18-24 i 65+ s prosječnim udjelima od 7,8% te dobna skupina 0-5. godina s udjelom od 6,5%

Iz priloženih tabličnih i grafičkih prikaza može se zaključiti da u Općini Medulin najveći udio u noćenjima ostvaruju obitelji s djecom dobni skupina od 6-11 i 12-17 godina.

Graf 14. Udio dobni skupina u noćenjima za razdoblje 2016.—2018.



Izvor: autorica prema podacima TZ Medulin

4.5.4. Odnos noćenja i dolazaka

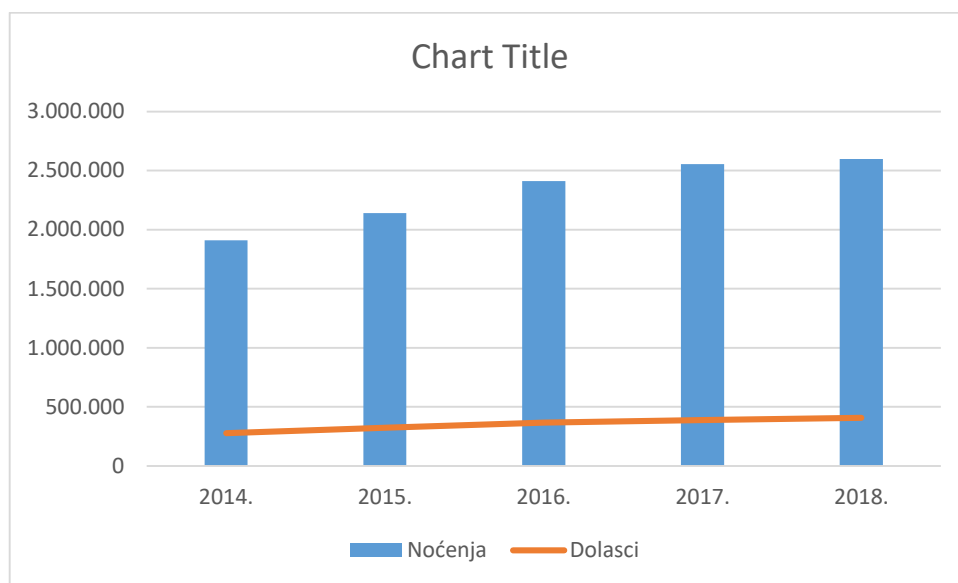
Kada u odnos stavimo broj noćenja i broj dolazaka dolazimo do podatka koliko su dugo turisti boravili u destinaciji.

Tablica 9. Odnos ukupnih noćenja i dolazaka u razdoblju 2014.-2018.

Godina	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Noćenja	1.910.888	2.138.739	2.410.444	2.555.714	2.596.731
Dolasci	277.201	323.285	365.547	387.594	405.563
Dani boravka	6,89	6,62	6,59	6,59	6,40

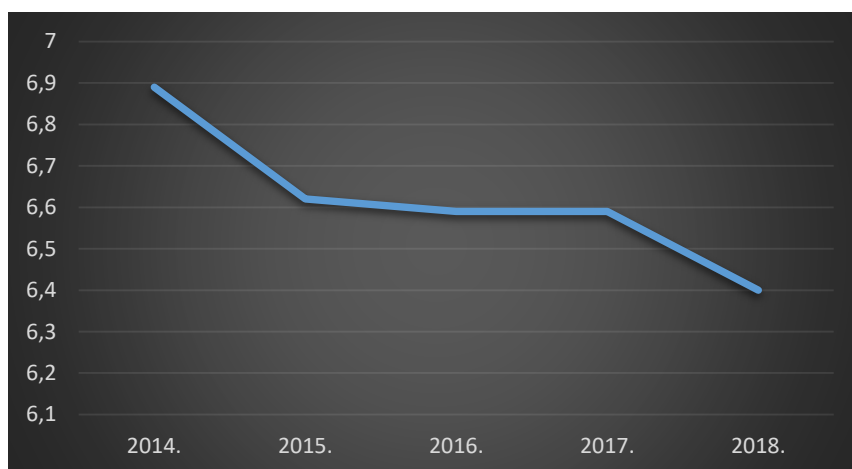
Izvor: izradila autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku

Graf 15. Odnos ukupnih noćenja i ukupnih dolazaka u razdoblju 2014.-2018.



Izvor: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku

Graf 16. Dani boravka turista u destinaciji u razdoblju 2014.- 2018.



Izvor: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku

Turisti su u Općini Medulin u razdoblju od 2014. do 2018. godine u prosjeku boravili 6,62 dana što je manje nego u razdoblju od 2008.-2012. godine kada su prosječno boravili 7 dana (Master plana razvoja turizma Općine Medulin).

4.5.5. Smještajni kapaciteti

Na području Općine Medulin turisti mogu biti smješteni u 5 hotela, 1 aparthotelu, 1 boutique hotelu, 4 turistička naselja, 9 kampova te privatnom smještaju. Na području općine nalazi se i marina za prihvat jahti i brodica.

Najveći broj hotela, kampova i turističkih naselja u vlasništvu je Arena Hospitality grupe koja u svom portfelju na području općine Medulin ima tri hotela od kojih je jedan brenda Park Plaza, dva apartmanska naselja i sedam kampova od kojih je jedan glamping kamp (Arena Hospitality Group).

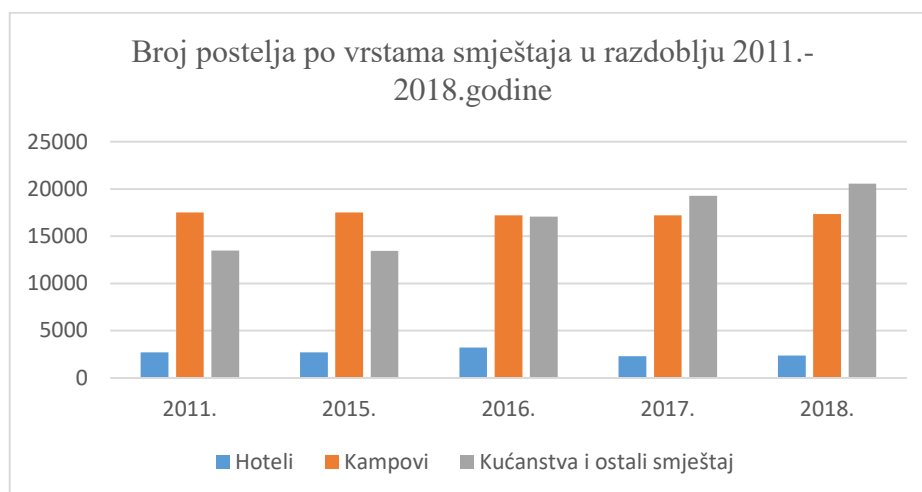
Tablica 10. Broj postelja po vrstama smještaja (2011., 2014.-2018.)

Godina	2011.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018
Hoteli	2 696	z	2 696	3 222	2 282	2 346
Kampovi	17 514	15 658	17 514	17 209	17 216	17 355
Kućanstva	11 215	10 003	11 215			
Ostalo (kampovi u kućanstvima i sl.)	2 268	z	2 268	17 080	19 278	20 584
Ukupno	33 693	30 413	33 693	37 511	38 776	40 285

Izvor: Državni zavod za statistiku

Iz gornje tablice vidljivo je da je najveći broj postelja raspoređen u privatnom smještaju i kampovima. U hotelskom smještaju broj postelja izrazito je manji u odnosu na postelje u privatnom smještaju i kampovima. Također vidljivo je da je od 2017. broj postelja u privatnom smještaju premašio broj postelja u kampovima. U razdoblju od 2014. do 2018. godine broj postelja rastao je prosječno za 1975 novo registriranih ležajeva, Od 2011. godine ukupan broj postelja u privatnom smještaju narastao je za 7 101 postelju odnosno 52,67%. Najveći je porast broja postelja zabilježen u 2016. godini kada je broj postelja narastao za 27,10% odnosno 3 642 postelje u odnosu na proteklu godinu.

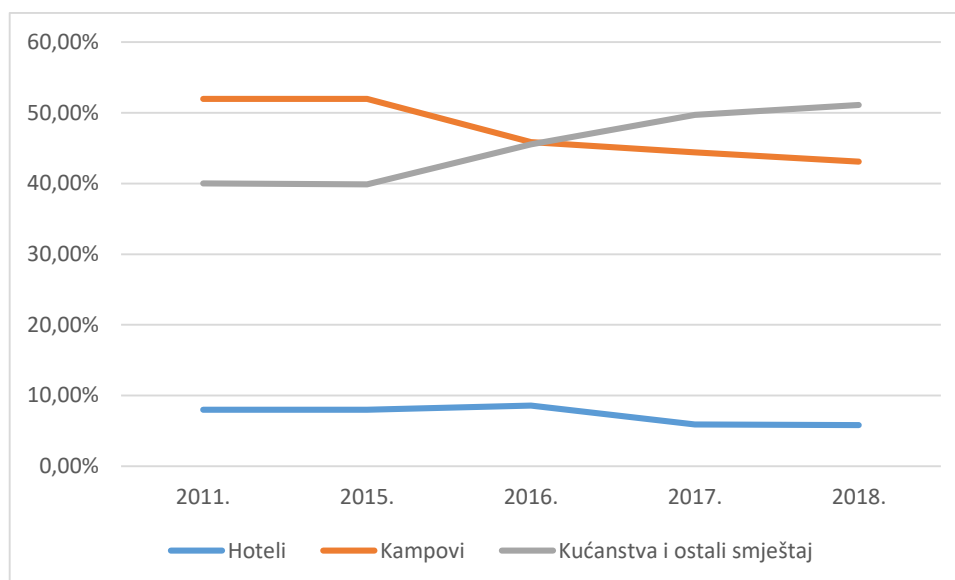
Graf 17. Struktura postelja u razdoblju 2011., 2015.-2018. godine



Izvor: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku

Udio postelja u privatnom smještaju rastao je iz godine u godinu da bi u 2018. godini dostigao udio od 51,1%. Taj je udio u 2011. godinu iznosio 40,02% što znači da je udio broj postelja u 7 godina narastao za 11%.

Graf 18. Udio postelja po vrstama smještaja u ukupnom broju postelja 2011., 2015.-2018.



Izvor: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku

U razdoblju od 2015. do 2017. godine turisti su najviše noćenja ostvarili u privatnom smještaju odnosno 3.200.692 noćenja, u kampovima je ostvareno 2.942 284 noćenja a u hotelima 961 921 noćenje.

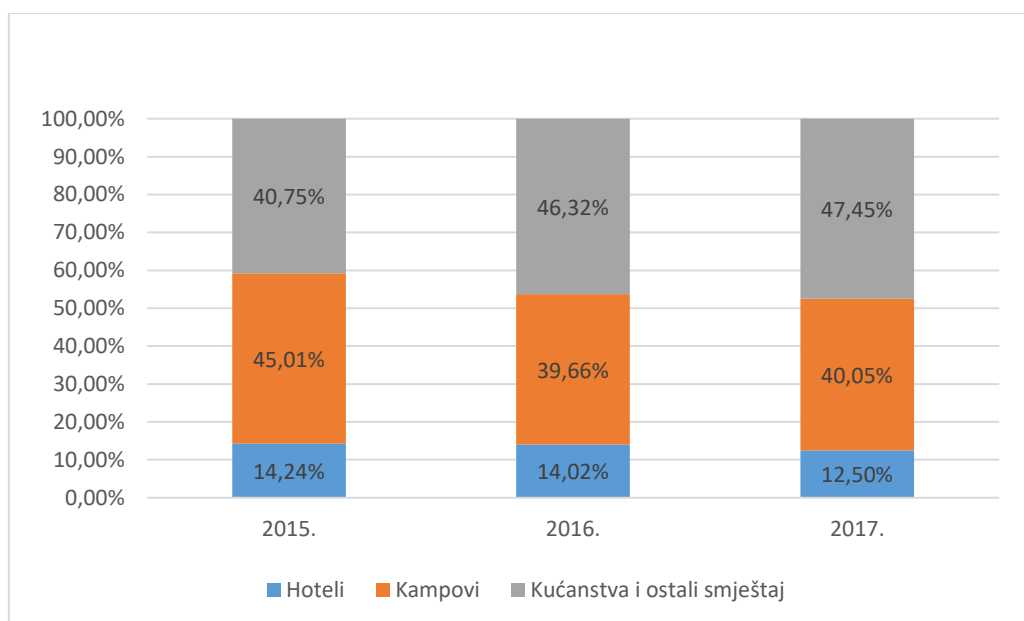
Tablica 11. Broj noćenja po vrstama smještaja u razdoblju od 2015.-2017.

Godina			
	2015.	2016.	2017.
Vrsta smještaja			
Hoteli	304.486	337.966	319.469
Kampovi	962.703	955.969	1.023.612
Kućanstva i ostali smještaj	871.550	1.116.509	1.212.633
Ukupno	2.138.739	2.410.444	2.555.714

Izvor: Državni zavod za statistiku

Udio noćenja u obiteljskom smještaju raste iz godine u godinu. U 2017. godinu udio noćenja u obiteljskom smještaju iznosio je 47,45%, u kampovima 40,05% a u hotelima 12,50%

Graf 19. Noćenja prema vrstama objekata 2015.-2017. godine



Izvor: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku

Udio noćenja u obiteljskom smještaju 2011. godine iznosio je 21,53% (Master plan razvoja turizma Općine Medulin 2013.-2018) dok je u 2017. godine taj udio iznosi 47,45%.

Tablica 12. Dani popunjenosti kapaciteta u razdoblju 2014.-2018.

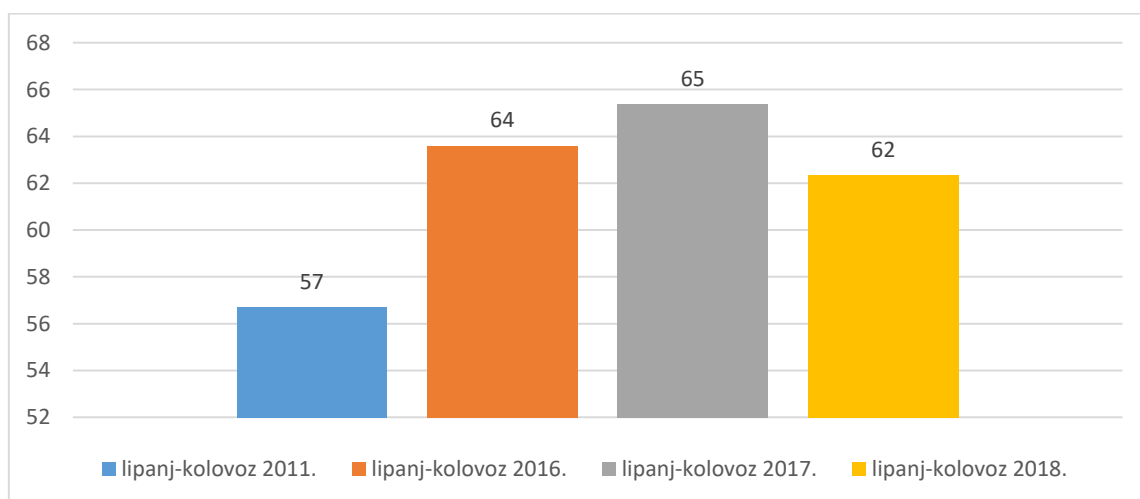
Godina	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Noćenja	1.910.888	2.138.739	2.410.444	2.555.714	2.596.731
Smještajni kapaciteti	30 413	33 693	37 511	38 776	40 285
Dani popunjenosti	62,83	63,48	64,26	65,91	64,46

Izvor: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku

U promatranom razdoblju prosječni dani popunjenosti kapaciteta iznose 64,19 dana.

Razdoblje ljetnih temperatura pogodnih za kupališni turizam u Općini Medulin je razdoblje od početka lipnja do kraja rujna. Iz tog razloga promatraju se kretanja broja noćenja u odnosu na raspoložive kapacitete. Taj odnos pokazuje broj dana popunjenosti. Prema grafičkom prikazu br. 20 vidljivo je da je u razdoblju ljetnih mjeseci pogodnih za kupanje broj dana popunjenosti u 2011. godini bio 57 dana dok je u 2018. godini taj broj bio 62. Prosječan broj noćenja u razdoblju od 2016. do 2018. godine bio je 63,67 dana.

Graf 20. Broj dana popunjenosti kapaciteta lipanj-rujan za 2011., 2016.-2018.



Izvor: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku

Iz provedene analize turističkih pokazatelja može se sažeti sljedeće:

1. broj dolazaka u Općinu Medulin porastao je za 25,15% u odnosu na 2012. godinu

2. broj noćenja porastao je za 16,58% u odnosu na 2012
3. u Općini Medulin najviše dolazaka i noćenja ostvaruju turisti njemačkog govornog područja odnosno zemalja Njemačke (33%) i Austrije (13,5%) te susjednih zemalja Slovenije i Italije
4. prosječna duljina boravka turista u Općini Medulin je 6,62 dana što je manje no što je bilo u razdoblju 2007.-2012. kada je prosječna duljina boravka bila 7 dana
5. prosječna godišnja popunjenost kapaciteta je 17,59% odnosno prosječno 64,19 dana u godini, a u ljetnim mjesecima (lipanj-rujan) 63,67
6. porast broja smještajnih jedinica raste znatno brže od porasta broja noćenja
7. medulinski turizam izrazito je sezonalnog karaktera
8. u 2018. godini na 100 stanovnika lokalne zajednice dolazi prosječno 118 turista, dok je u mjesecima vršne sezone (srpanj, kolovoz) taj omjer 453:100. U 2011. godini taj je omjer u prosjeku iznosio 86:100, a u mjesecima vršne sezone (srpanj, kolovoz) na 100 stanovnika dolazi 347 turista

4.6. SWOT Analiza

Iz prethodno provedenih analiza pristupa se izradi SWOT matrice. U nastavku su prikazane prednosti i nedostaci turističke destinacije kao i prijetnje i prilike koje se pojavljuju iz vanjskog okruženja.

Tablica 13. tablica SWOT analize destinacije Medulin

SNAGE	SLABOSTI
- duga i razvedena obala	- izrazita sezonalna obilježja turizma
- pješčana plaža	- struktura smještaja (prevladava obiteljski smještaj)
- zaštićeni krajobraz Kamenjak	- prenapučenost (overturizam) tijekom srpnja i kolovoza
- park šume Brdo Soline i Kašteja	- neautentičnost
- krajolik	- nedostatak atraktivnih sadržaja
- geoprometni položaj	- nedostatak zatvorenog i/ili natkrivenog prostora namijenjenog boravku turista za vrijeme kišnih dana
- klima	- prometna infrastruktura
- novotvoreni arheološki park Vižula	
- arheološka nalazišta na drugim lokacijama	
- gradine	

<ul style="list-style-type: none"> - prometna povezanost i blizina emitivnih tržišta - dugogodišnja tradicija obiteljskog turizma 	<ul style="list-style-type: none"> - komunalna infrastruktura - vizualno neestetske zgrade - manjak događaja u starogradskoj jezgri - neprivlačna gastronomska ponuda - nedovoljan broj atraktivnih manifestacija - nedovoljno događanja u pred i posezoni - nedovoljan broj uređenih i označenih biciklističkih staza - nedovoljan broj uređenih i označenih pješačkih staza
<p>PRILIKE</p> <ul style="list-style-type: none"> - trendovi (aktivni odmor) - cikloturizam - sportski turizam - wellness turizam - arheološki turizam - razvoj novih proizvoda SightRun - razvoj novih aktivnosti u destinaciji (pješačenje, run ture) - integralni hoteli - edukacije: ljudski potencijali u TZ, ugostitelji, privatni iznajmljivači - ECO i Bike and bed certifikati - Manifestacije Craft Beer Festival, Hook and Cook - povezivanje i suradnja sa susjednim turističkim zajednicama - partnerstva s javnim i privatnim sektorom 	<p>PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - povratak jeftinijih i all inclusive konkurentskih destinacija na turističko tržište posebice Turske - trendovi u životnom stilu (svjesnost o održivom razvoju) - neplanska gradnja - građevinski i nekretninski lobi - nastavak apartmanizacije - centar za gospodarenje otpadom Kaštijun - saturacija prostora i devastacija prostora - gubitak identiteta - moguća ekonomska kriza u Njemačkoj koja će se odraziti na veliki dio Europe

<ul style="list-style-type: none"> - Zakon o turističkim zajednicama (novi model destinacijskog menadžmenta) - Zakoni o kategorizaciji, boravišnoj pristojbi, porezni zakoni. - Povlačenje sredstava iz Europskih fondova 	
--	--

Izvor: autorica

Na temelju prethodnih analiza te sukladno SWOT analizi identificirani su glavne prednosti Medulina kao turističke destinacije a to su prirodne ljepote, dugi obalni pojas, bogata flora i fauna, rt Kamenjak te novootvoreni arheološki park Vižula na temelju kojih bi se gradila prepoznatljivost i pozicioniranje destinacije kao i razvoj novih proizvoda.

Najveći nedostatak je i dalje, unatoč Master planom razvoja turizma definiranim strateškim ciljevima, sezonalni karakter destinacije koji bitno ne odstupa od stanja u vrijeme izrade strategije. Produbljen je problem apartmanizacije te povećan broj dolazaka i noćenja u srpnju i kolovozu što znači da se ni približno nije postigao strateški cilj produženja sezone na 120 dana. Naime u 2011. godini broj dana od lipnja do rujna popunjenost kapaciteta iznosio je 57 dana dok je u istom razdoblju 2018. godine iznosio 65 dana što znači da je Medulin i dalje prepoznatljiva samo kao destinacija kupališnog turizma.

Ukoliko bismo se vodili vizijom definiranom u Master planu razvoja turizma 2013-2018. nužno bi bilo preispitati prvenstveno prostorne planove koji su omogućili masovnu izgradnju novih neadekvatnih apartmanskih kondominija te narušili vizure Općine Medulin što nije u skladu s postulatima održivog razvoja kao jednog od strateških ciljeva turističke destinacije Općine Medulin.

S druge strane valja preispitati adekvatnost marketinga destinacije koja se i dalje većim dijelom temelji na promociji kupališnog turizma. Uvidom u mrežne stranice službenog turističkog portala Medulin Riviera te sloganom *The Blue planet* prva asocijacija koja se stvara kod posjetitelja stranice jest sunce i more što opet pogoduje većem dolasku posjetitelja u ljetnim mjesecima.

4.7. Prijedlog razvojnih pravaca turizma u destinaciji Medulin

Kako bi se produžila sezona, povećala potrošnja, privukli turisti veće platežne moći te promijenila percepcija destinacije, sukladno trendovima i provedenim analizama, predlaže se:

1. Razvijati sportski turizam s obzirom na postojeće i potencijalne resurse i trendove u turizmu.
2. Sustavno razvijati turističke proizvode kako bi se poticao razvoj aktivnog i rekreacijskog turizma. Terenskim istraživanjem identificirati potencijalne staze za nordijsko hodanje i trčanje. Urediti ih i označiti. Postaviti na atraktivnim punktovima klupe (pametne). Ukoliko se u blizini nalazi neka od potencijalnih atrakcija označiti je i opisati (napisati kratku zanimljivost). Na sličan način urediti i biciklističke staze te na određene punktove postaviti drvene kutijice s alatom i opremom u slučaju pucanja gume i slično.
3. Razviti proizvod SightRun - osmisliti rute i itinerere u suradnji sa stručnjacima povezivanjem arheoloških nalazišta koja turistički nisu još valorizirana s već valoriziranim nalazištem u sastavu Arheološkog parka Vižula ili primjerice rimska ruta koja bi mogla obuhvatiti arheološko nalazište na Vižuli, nalazište u uvali Paltana i vinkuranski kamenolom Cavea Romanae,
4. Poticanje i lobiranje javno-privatnog partnerstva u cilju izgradnje objekata za prihvat većeg broja turista. Manjak zatvorenih sportskih i wellness struktura te nedostatak drugih objekata primjerenih prihvatu većeg broju turista jedna je od negativnih strana turizma u Medulinu što se posebno ističe za vrijeme kišnih dana. Izgradnjom takvih objekata koji bi arhitekturom, veličinom i sadržajima zadovoljili potrebe turista zasigurno bi se stvorio preduvjet za produženje sezone.
5. Na nekoliko lokacija (Vižula, Adrenalin park) postaviti atraktivne nadstrešnice ili balon-šatore te razviti sadržaje kako bi se turisti i za vrijeme kišnih dana animirali adekvatnim programom.
6. Poticati razvoj novih i postojećih kvalitetnih manifestacija kao što su Craft beer Festival i Hook and Cook posebice u pred i posezoni.
7. Iako je Službeni portal Turističke zajednice Medulin Riviera atraktivan i poziva na posjet predlaže se da u narednom razdoblju slogan bude (Not only) The Blue Planet

ili nešto slično. Vizualni identitet potrebno je prilagoditi te u prvi plan postaviti fotografije aktivnosti koje ne asociraju isključivo na sunce i more kako bi se već prepoznatljiva percepcija kupališne destinacije preusmjerila i na druge aktivnosti u destinaciji. Također potrebno je mrežnu stranicu upotpuniti chatom kako bi u svakom trenutku turist mogao dobiti informaciju koju traži.

8. Iskoristiti nova tehnološka dostignuća te izraditi mobilnu aplikaciju destinacije koja bi obuhvatila sve informacije i zanimljivosti te pružala kvalitetno iskustvo korisniku usluge.

9. U suradnji s privatnim i javnim sektorom osmisliti edukativni i zabavni program ljetnog poludnevnog kampa za djecu turista koji su smješteni u obiteljskom smještaju s obzirom na najbrojniju ciljnu skupinu.

10. Poticati privatne iznajmljivače i organizirati edukacije na temu održivog razvoja i podizanje kvalitete smještaja dobivanjem Eco i Ciklo certifikata, organizirati edukacije o mogućnostima i prednostima povezivanja smještaja u integralne hotele.

11. Organizirati edukacije i radionice za ugostitelje. Upoznati ih s trendovima eno i gastro turizma i primjerima dobre prakse te u suradnji s lokalnim vlastima poticati prilagođavanje ponude i podizanje kvalitete.

12. Organizirati edukacije za zaposlenike Turističke zajednice (komunikacijske vještine, znanja o destinaciji).

13. Dogovoriti suradnju s okolnim destinacijama u cilju osmišljavanja i dogovaranja zajedničkih projekata i proizvoda.

14. Uspostaviti timove sastavljene od članova predstavnika turističke zajednice, lokalne uprave, hotelijera, udruge građana, predstavnika lokalne zajednice, ugostitelja i drugih u cilju promišljanja i osmišljavanja ponude koja će biti u skladu s načelima održivog razvoja.

15. U suradnji sa stručnjacima utvrditi granične vrijednosti indikatora održivosti sustavno ih pratiti kako bi bili osnova za daljnje strateško planiranje i djelovanje.

5. ZAKLJUČAK

Danas, kada gotovo svaki djelić svijeta postaje sve dostupniji i bliži, turističke destinacije nastoje, u prošlosti turistu, sada zahtjevnom,iskusnom *putniku*, pružiti nezaboravan doživljaj, srž svakog putovanja. Istaknuti se između brojnih destinacija, unaprijediti svoju konkurentnu prednost i održivo rasti u svijetu brzih promjena zahtjevi su koje se stavljaju pred svaku destinaciju.

Strateški pristup planiranju omogućava relativno brzo prilagođavanje novim trendovima i promjenama koje nastaju u makro i mikro okruženju a koje utječu na razvoj turističke destinacije. Proces strateškog planiranja omogućava identifikaciju ključnih čimbenika koji destinaciju čine atraktivnom za posjetitelja te sagledavanje i pronalaženje načina izbjegavanja i minimiziranja izazova i prijetnji te uspješnog iskorištavanja prilika kako bi se resursi alocirali na najučinkovitiji način. Strateškim se planiranjem formuliraju vizija i misija destinacije, definiraju strateški ciljevi te razvijaju programi i ključne aktivnosti za njihovo ostvarenje.

Uključivanje načela održivog razvoja turizma osnažuje konkurentsku prednost s obzirom na trend rasta osviještenosti turista koji u destinaciji očekuju čist i prirodan okoliš, autentičnost ambijenta i krajolika, nenapučenost, doživljaje koji uključuju doticaj s lokalnim načinom života. Održivi razvoj turizma destinaciji donosi višestruke koristi kako iz perspektive lokalnog stanovništva (ekonomske, okolišne i socio-kulturne) tako i iz perspektive posjetitelja (zadovoljstvo doživljajem destinacije). Uvođenje monitoringa indikatora održivosti u strateško planiranje od iznimnog je značaja za razvoj održivog turizma jer lokalnoj upravi omogućava donošenje odgovarajućih odluka i pravodobno reagiranje.

Turistička destinacija Medulin jedna je od vodećih destinacija u Hrvatskoj (prema broju dolazaka i noćenja u destinaciji). Glavni čimbenici privlačnosti destinacije Medulin su njena prirodna osnova; plaže, dugi obalni pojas, krajobraz, flora i fauna, rt Kamenjak. Novootvoreni Arheološki park ujedinjuje prirodna i kulturna obilježja destinacije te predstavlja potencijal koji je potrebno razviti kako bi postao čimbenik privlačnosti. Negativna obilježja destinacije su izrazita sezonalnost, neplanska gradnja, struktura smještaja, apartmanizacija, overturizam u srpnju i kolovozu te nedostatak atraktivnih sadržaja za turiste.

Bez obzira na uspješne rezultate turističkog prometa, destinacija Medulin treba osvijestiti činjenicu da razvoj turizma ne temelji na načelima održivog razvoja te iz temelja promijeniti smjer djelovanja jer turizam koji se bazira na dva mjeseca u godini dugoročno nije održiv. Lokalna uprava ukoliko želi dugoročno održiv turizam mora donositi i teške odluke koje se prvenstveno trebaju odnositi na prostorne planove, temelj održivog razvoja svake turističke destinacije.

LITERATURA

Knjige

Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., (2005). *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija,

Golja, T., (2016). *Menadžment u kulturi i turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*, Harlow, FT Prentice Hall

Križman Pavlović, D. (2008.). *Marketing turističke destinacije*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“

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

Moutinho, L. (2011). *Strategic Management in Tourism*, Oxfordshire, Cabi International

Petrić, L (2011). *Upravljanje turističkom destinacijom Načela i praksa*, Split, Ekonomski fakultet

IUCN, UNEP, WWF (1991). *Caring for the Earth A Strategy for Sustainable Living*, Giand, Switzerland

World Tourism Organization (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations A Guidebook*, Spain, WTO

Poglavlje knjige

Vanhove, N. (2006). A Comparative Analysis of Competition Models for Tourism Destinations, u M. Kozak, L. Andreu (Ur.) *Progress in Tourism Marketing* (str.101-114), Oxford, Elsevier

E-knjiga

Vojnović, N. (2017). *Prirodna osnova i turizam*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Znanstveni i stručni članci

- Andrić, B. (2011). Čimbenici marketinškog okruženja u turizmu, *Praktični menadžment*, Vol.II., Br. 2 . str.41-50, Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
- Gonan Božac, M. (1997). Procesi i tendencije u donošenju strategije i oblikovanju organizacijske strukture (istraživanje na trgovačkim društvima za ugostiteljstvo Županije istarske), *Tourism and hospitality management*, Vol. 3 No. 2, str. 343-362 Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
- Kadlec, Ž. (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 4 No. 1. str. 4956-0,
- Kunst, I. (2009). Ocjena konkurentnosti turističke destinacije - specifičnosti i ograničenja, *Acta turistica*, Vol. 21 No. 2, str. 129-159, Zagreb , Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
- Kušen , E. (2001). Turizam i prostor Klasifikacija turističkih atrakcija, *Prostor: znanstveni časopis za arhitekturu i urbanizam*, Vol. 9 No. 1(21), str.1-12, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Arhitektonski fakultet
- Mrkaić Ateljević, A. (2016). Analiza konkurentnosti turističke destinacije, *BH Ekonomski forum*, Vol 7 No 1, str. 109-118, Zenica, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici
- Mašić, B., Muhi, B., Nešić, S., Jovanović, D. (2017). Strategijsko upravljanje u turizmu: kako kreirati konkurentu prednost u turizmu, *Poslovna ekonomija Business Economics*, Godina XI, Broj 1, str 184-208, Sremska Kamenica, Univerzitet EDUKONS, Fakultet poslovne ekonomije
- McKercher, B. (2003). Sustainable Tourism Development - Guiding Principles for Planning and Management, *Presentation to the National Seminar on Sustainable tourism Development*, Bishkek, Kyrgystan, November 5 – 9
- Ritchie, J. B. (1993). Crafting a destination vision. *Tourism Management*, 14(5), str. 379–389. Elsevier Ltd.,

Sunara, Ž. (2013). Održivi turizam kao konkurentna prednost Republike Hrvatske, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 4 No. 1, str. 83-88, Čakovec

Svetlačić, R., Primorac, D., Kozina, G. (2016). Sustainable Development as a Strategic Guiding Principles, *16th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, Split, Book of Proceedings, Željka Primorac, Candida Bussoli, Nicholas Recker - Varaždin : Varaždin Development and Entrepreneurship Agency , 732-743

Vojnović N, (2014.). Problematika implementacije temeljnih indikatora održivog turizma u hrvatskim općinama i gradovima, *Ekonomska misao i praksa*, No.1, Dubrovnik, Sveučilište u Dubrovniku

Doktorska disertacija

1. Birkić. D. (2016.). *Održivi turistički razvoj priobalne destinacije*, Doktorski rad, Opatija

Publikacije

European commission (2013). *European Tourism Indicator System Toolkit for Sustainable Destination*, European Union, Bruxelles. <https://op.europa.eu/> - pristupljeno 23.08.2019.

Institut za turizam (2018). *Tomas ljeta 2017*. <http://www.iztzg.hr> 02.09.2019.

ITB, (2019). *World travel trend 2018/2019*, Berlin, Messe Berlin GmbH, <https://www.itb-berlin.de> – pristupljeno – 23.08.2019.

Hrvatska turistička zajednica (2018). *Profili tržišta 2018*. HTZ, <https://htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/profili-trzista> - pristupljeno 24.08.2019.

Ministarstvo turizma RH, Institut za turizam, (2017). *Konkurentnost turističke destinacije i vrste turizma: prijedlog prijevoda UNWTO-ovih definicija*, <https://mint.gov.hr> – pristupljeno 15.08.2019.

Sabre, (2019). *2019 Global Consumer trends in Hospitality*, <http://www.sabrehospitality.com> – pristupljeno 23.08.2019.

UNWTO, (2019) *Tourism Highlight 2019* <https://www.e-unwto.org> – pristupljeno – 23.08.2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, (2013). *Master plan razvoja turizma Općine Medulin 2013—2018*, <http://www.tzomedulin.org>, - pristupljeno – 26.08.2019.

Internetski izvori

Arena Hospitality Group, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr> - 02.09.2019

Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr/> - 01.09.2019.

Medulin Riviera, <http://www.medulinriviera.info/hr/> - 26.08.2019.

Ministarstvo turizma RH, Održivi turizam <http://www.odrzivi.turizam.hr>

Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta RH, Obrtni registar <https://or.portor.hr/pretraga.htm> -29.08.2019.

Općina Medulin <http://medulin.hr/> 30.08.2019.

Registar poslovnih subjekata HGK, <https://www.hgk.hr/>- 31.08.2019.

Turistička zajednica Istarska županija, <https://www.istra.hr/hr> - 01.09.2019.

Turistička zajednica Općine Medulin <http://www.tzomedulin.org/> - 01.09.2019.

POPIS SLIKA

1. Slika 1. Etape strateškog planiranja.....	6
2. Slika 2. Obrazac za kvalitativnu ocjenu konkurentnosti destinacije.....	10
3. Slika 3. SWOT matrica.....	13

POPIS TABLICA

1. Tablica 1. Osnovni indikatori razvoja turizma.....	20
2. Tablica 2. Popis temeljnih resursa Općine Medulin.....	30
3. Tablica 3. Turistički dolasci 2014.-2018.....	35
4. Tablica 4. Struktura dolazaka stranih turista po zemljama.....	36
5. Tablica 5. Noćenja domaćih i stranih turista po godinama (2014.-2018.).....	38
6. Tablica 6. Broj noćenja po zemljama 2014.- 2018. godine.....	40
7. Tablica 7. Noćenja turista po mjesecima 2011.,2016.-2018. godina.....	43
8. Tablica 8. Noćenja po dobnim skupinama.....	45
9. Tablica 9. Odnos ukupnih noćenja i dolazaka u razdoblju 2014.-2018.....	46
10. Tablica 10. Broj postelja po vrstama smještaja 2011., 2014.-2018.....	48
11. Tablica 11. Broj noćenja po vrstama smještaja u razdoblju od 2015.-2017.....	50
12. Tablica 12. Dani popunjenosti kapaciteta u razdoblju 2014.-2018.....	51
13. Tablica 13. tablica SWOT analize destinacije Medulin.....	52

POPIS GRAFOVA

1. Graf 1. Struktura djelatnosti u Općini Medulin.....	27
2. Graf 2. Dolasci turista u razdoblju 2014.-2018. godine.....	35
3. Graf 3. Udio stranih i domaćih turista u ukupnim dolascima 2014.-2018.....	36
4. Graf 4. Udio stranih turista po zemljama u strukturi dolazaka u razdoblju 2014.- 2018.	37

5. Graf 5. Broj noćenja po godinama u razdoblju 2008.-2014.....	38
6. Graf 6. Noćenja domaćih i stranih turista po godinama (2014.-2018.).....	39
7. Graf 7. Udio noćenja po zemljama 2014.-2018.....	41
8. Graf 8. Struktura noćenja po zemljama dolazaka u 2018. godini.....	42
9. Graf 9. Struktura noćenja po zemljama u 2014. godini.....	42
10. Graf 10. Struktura noćenja po zemljama u 2012. godini.....	42
11. Graf 11. Udio noćenja po mjesecima 2011., 2016.-2018.....	44
12. Graf 12. Udio noćenja po mjesecima u 2018. godini.....	44
13. Graf 13. Udio noćenja po mjesecima u 2011. godini.....	45
14. Graf 14. Udio dobnih skupina u noćenjima u razdoblju 2016.—2017.....	46
15. Graf 15. Odnos ukupnih noćenja i ukupnih dolazaka u razdoblju 2014.-2018.....	47
16. Graf 16. Dani boravka turista u destinaciji u razdoblju 2014.-2018.....	47
17. Graf 17. Struktura postelja u razdoblju 2011., 2015.-2018.....	49
18. Graf 18. Udio postelja po vrstama smještaja u ukupnom broju postelja 2011., 2015.-2018.....	49
19. Graf 19. Noćenja prema vrstama objekata 2015.- 2017. godine.....	50
20. Graf 20. Broj dana popunjenosti kapaciteta lipanj-rujan za 2011., 2016.-2018.....	51

SAŽETAK

Turističke destinacije, u današnje se vrijeme, suočavaju se s nizom izazova. Brze promjene na turističkom tržištu uvjetovane ekonomskim, političkim, socio-kulturnim, tehnološkim, okolišnim i drugim trendovima zahtijevaju isto tako brzu reakciju. Kako bi zadržala komparativne i unaprijedila konkurentske prednosti te postigla konsenzus niz dionika uključenih u turističke aktivnosti neophodan je strateški pristup planiranju razvoja turizma u destinaciji. Strateško planiranje turističkoj destinaciji odnosno njenom vodstvu omogućava identifikaciju ključnih čimbenika razvoja turizma, sagledavanje prilika i prijetnji iz okruženja kao i kako ih na odgovarajući način iskoristiti poštujući načela održivog razvoja turizma. Proces strateškog planiranja prikazan na primjeru turističke destinacije Medulin daje uvid u trenutno stanje i razmatra strateške razvojne pravce priobalne destinacije suočene s prekomjernom izgradnjom i overturizmom.

Ključne riječi: strateško planiranje, turistička destinacija, proces strateškog planiranja, turistički trendovi, SWOT analiza, održivi turizam, turistička destinacija Medulin

SUMMARY

Tourist destinations nowadays face many challenges. The rapid changes in the tourism market, driven by economic, political, socio-cultural, technological, environmental and other trends, require an equally rapid reaction. In order to maintain comparative advantages and enhance competitive advantages as well to build consensus among the stakeholders involved in the tourism industry, a strategic approach to planning tourism development in the destination is crucial. Strategic planning enables the tourist destination management to identify tourism development key factors, to look at opportunities and threats from the environment, to use them respecting the principles of sustainable tourism development. The strategic planning process exemplified by the Medulin tourist destination provides insights into the current state and considers strategic development directions of a coastal destination which faces over-building and over-tourism issues.

Keywords: strategic planning, tourist destination, strategic planning process, tourism trends, SWOT analysis, sustainable tourism, tourist destination Medulin