

Upravljanje životnim ciklusom turističke destinacije na primjerima odabranih gradova EU

Križanac, Elizabeta

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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:137:290462>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-27**



Repository / Repozitorij:

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



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

ELIZABETA KRIŽANAC

**UPRAVLJANJE ŽIVOTNIM CIKLUSOM TURISTIČKE
DESTINACIJE NA PRIMJERU GRADOVA EUROPSKE UNIJE**

Diplomski rad

Pula, 2020.

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

ELIZABETA KRIŽANAC

**UPRAVLJANJE ŽIVOTNIM CIKLUSOM TURISTIČKE
DESTINACIJE NA PRIMJERU GRADOVA EUROPSKE UNIJE**

Diplomski rad

JMBAG: 0303020122, izvanredni student

Studijski smjer: Turizam i razvoj

Predmet: Europsko turističko tržište i trendovi razvoja

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Turizam

Mentor: doc. dr. sc. Iva Slivar

Pula, srpanj 2020.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA
o korištenju autorskog djela

Ja, Elizabeta Križanac dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Upravljanje životnim ciklusom turističke destinacije na primjeru gradova Europske unije“ 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, _____ (datum)

Potpis

SADRŽAJ

UVOD.....	1
1. TURISTIČKA DESTINACIJA	3
1.1. POJMOVNO ODREĐENJE TURISTIČKE DESTINACIJE	3
1.2. IZVORIŠTE POJMA I GRANICE TURISTIČKE DESTINACIJE	5
1.3. TURISTIČKA DESTINACIJA KAO SLOŽENI SUSTAV	7
1.4. TURISTIČKA DESTINACIJA KAO PROIZVOD.....	8
2. ŽIVOTNI CIKLUS TURISTIČKE DESTINACIJE	13
2.1. KONCEPCIJA ŽIVOTNOG CIKLUSA TURISTIČKE DESTINACIJE	13
2.2. FAZE ŽIVOTNOG CIKLUSA TURISTIČKE DESTINACIJE.....	15
2.3. STRATEGIJE RAZVOJA.....	18
3. PLANIRANJE I RAZVOJ ŽIVOTNOG CIKLUSA TURISTIČKE DESTINACIJE .	21
3.1. MODELI RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE.....	21
3.2. PLANIRANJE RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE	23
3.3. UPRAVLJANJE ŽIVOTNIM CIKLUSOM I RAZVOJEM TURISTIČKE DESTINACIJE.....	25
4. ŽIVOTNI CIKLUS TURISTIČKIH DESTINACIJA NA PRIMJERU GRADOVA EUROPSKE UNIJE	28
4.1. PRIMJER GRADA PULE.....	28
4.1.1. SWOT ANALIZA TURIZMA	30
4.1.2. KVANTITATIVNI POKAZATELJI I FAZA ŽIVOTNOG CIKLUSA TURISTIČKE DESTINACIJE.....	Pogreška!
Knjižna oznaka nije definirana.	
4.1.3. OSVRT NA STRATEŠKI RAZVOJ TURIZMA	37
4.2. PRIMJER GRADA RIMA.....	40
4.2.1. SWOT ANALIZA TURIZMA	42
4.2.2. KVANTITATIVNI POKAZATELJI I FAZA ŽIVOTNOG CIKLUSA TURISTIČKE DESTINACIJE.	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
4.2.3. OSVRT NA STRATEŠKI RAZVOJ TURIZMA.....	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.

4.3. PRIMJER GRADA ATENE	49
4.3.1. SWOT ANALIZA TURIZMA	54
4.3.2. KVANTITATIVNI POKAZATELJI I FAZA ŽIVOTNOG CIKLUSA TURISTIČKE DESTINACIJE.	56
4.3.3. OSVRT NA STRATEŠKI RAZVOJ TURIZMA	59
ZAKLJUČAK.....	61
LITERATURA	63
POPIS SLIKA	66
POPIS TABLICA.....	67
POPIS GRAFIKONA.....	68
SAŽETAK	69
SUMMARY	70

UVOD

Upravljanje bilo kojim kompleksnim sustavom zahtijeva učinkovite i kvalitetne resurse, dostatno vrijeme, napore i financijsku podršku. Jednako je i na primjeru turističkih destinacija, koje po mnogočemu čine iznimno specifične sustave, sastoje se od čitavog niza podsustava. Kako bi upravljanje njima bilo efikasno i strateški uspješno važno je na adekvatni način pristupiti planiranju i upravljanju razvojem svakog od pripadajućih podsustava.

Suvremeno doba nametnulo je sasvim nove percepcije i shvaćanja turističkih destinacija. Iako je imperativ usmjeren na njihovo shvaćanje kao složenih sustava u turizmu, s druge strane se one često analiziraju kao integrirani turistički proizvodi koji su integrirani u jedinstvenu turističku ponudu. Kako bi se upravljanje turističkim destinacijama u suvremeno doba provodilo na svrsihodan, ciljevima usmjeren i održiv način, a pri tome ojačala konkurentnost i uspjeh turističkih destinacija, važno ih je razvijati istovremeno kao jedinstvene turističke proizvode i kao kompleksne turističke sustave.

Koncepcijom životnog ciklusa turističke destinacije moguće je pratiti njezin razvoj kroz neko duže vremensko razdoblje, a na osnovu obujma prodaje, to jest turističke aktivnosti. S obzirom na faze ove koncepcije i njihova osnovna obilježja treba istaknuti kako je ova koncepcija ujedno i kvalitetna osnova za planiranje budućeg razvoja turističke destinacije. To se nastoji potvrditi odabranim primjerima koji se u ovome radu pobliže istražuju, a riječ je o urbanim turističkim destinacijama, to jest popularnim gradovima Europske unije.

Cilj istraživanja je detaljnije pristupiti analizi sustava upravljanja turističkom destinacijom na osnovu koncepcije životnog ciklusa. Iz ovog općeg cilja proizlaze oni specifični koji se odnose na razradu ključnih pojmova i termina u kontekstu ove problematike, a misli se primjerice na sustav turističke destinacije, integrirani turistički proizvod, suvremene turističke trendove koji determiniraju upravljanje ovim sustavom

i slično. Svrha rada je istražiti upravljanje životnim ciklusom turističke destinacije na primjeru odabranih gradova Europske unije.

Strukturno rad se sastoji od pet poglavlja, uvoda i zaključka. Nakon uvodnog dijela, u poglavlju o turističkoj destinaciji daju se definicije ovoga pojma, te se ona analizira kao složeni sustav i kao turistički proizvod. U sljedećem poglavlju analiziran je životni ciklus turističke destinacije, a pri čemu se definira sama koncepcija te obrađuju pojedine faze ovoga ciklusa. U poglavlju koje slijedi analizira se proces planiranja i razvoja životnog ciklusa turističke destinacije. Pri tome su predstavljeni modeli njezina razvoja, planiranje razvoja turističke destinacije, kao i upravljanje njezinim životnim ciklusom. U predzaključnom poglavlju analiziraju se tri studije slučaja, točnije predmetna problematika obrađena je na primjeru gradova Europske unije, koji su turistički atraktivne destinacije već duži niz godina. To su Pula, Rim i Atena.

Prilikom istraživanja korišteno je nekoliko osnovnih metoda. To su metoda analize i sinteze, induktivno-deduktivna metoda, metoda komparacije ili uspoređivanja, metoda dokazivanja i kritičkog zaključivanja, te metoda apstrakcije. Svakako treba spomenuti i metodu studije slučaja i empirijsku metodu, te metodu deskripcije.

1. TURISTIČKA DESTINACIJA

Iako je turistička destinacija pojam koji je od ranijih razdoblja turizma opće poznat, činjenica je da se njegovo kompleksnije shvaćanje, a tim i istraživanje evidentira u suvremeno doba. Smatra se kako je na to utjecao sve dinamičniji razvoj turizma na međunarodnoj razini, no ne treba umanjiti niti niz promjena i međunarodnih trendova koji otežavaju upravljanje razvojem turističkih destinacija kao sustava i kao turističkih proizvoda.

Upravljanje razvojem turističke destinacije vrlo je kompleksan proces čija je uspješna realizacija nezamisliva bez kvalitetnih saznanja o osnovnim pojmovima, terminima i značajkama iz ovog područja. Polazište za predmetno istraživanje jest analiza značenja turističke destinacije, kao i njezinih temeljnih obilježja.

Ovim se poglavljem daje širi uvod u temu rada, na način da se istražuju temeljne teorijske osnove o turističkoj destinaciji kao pojmu i kao sustavu. Time se osiguravaju preduvjeti za provedbu detaljnijeg empirijskog istraživanja i studije slučaja u nastavku rada.

1.1. POJMOVNO ODREĐENJE TURISTIČKE DESTINACIJE

Turistička destinacija naizgled predstavlja vrlo jasan i jednostavan pojam, no suvremena ekonomska misao i praksa zahtijevaju detaljnije pojmovno određenje i razmatranje ovoga pojma, za potrebe mnogih razvojnih, upravljačkih i poslovnih procesa.

Izvorište ovoga pojma je latinski naziv "*destinatio*" što u prijevodu označava određenje, opredjeljenje, namjenu, krajnji cilj ili odredište. Kompleksnost ovoga termina potvrđuje se, pored spektra specifičnosti i obilježja, brojnim definicijama koje se koriste u literaturi i praksi.

Neke od osnovnih i često citiranih definicija turističke destinacije su (Križman Pavlović, 2008):

- ✓ Turistička destinacija podrazumijeva manje ili više zaokruženu geografsku cjelina koja raspolaže atraktivnim, receptivnim i komunikativnim faktorima;
- ✓ Turistička destinacija u suštini predstavlja optimalnu kombinaciju fiksnih i varijabilnih čimbenika te mogućnosti turističkog djelovanja u skladu s preferencijama tržišta, neovisno o administrativnim granicama;
- ✓ Turistička destinacija je turistički organizirana i tržišno prepoznatljiva prostorna jedinica, koja skupom svojih turističkih proizvoda potrošačima nudi cjelovito zadovoljenje turističke potrebe.

Iz ovih se općih definicija uočavaju se osnovne značajke turističke destinacije, a na temelju toga formirati zaključak da pri njezinu razmatranju nisu toliko važne teritorijalne granice, već njezina turistička obilježja i sposobnost zadovoljenja složenih potreba i želja turističke potražnje, koja se sve više intenziviraju s nastankom i razvojem suvremenoga doba i društva.

Može se zaključiti kako u današnjici turistička destinacija zapravo može predstavljati neko uže ili šire mjesto, izdvojeni objekt, kao i znatno širi geografski prostor poput regije ili države. Važno je pri tome da ona svojim obilježjima, ponudom i ostalim značajkama zadovoljava fiksne komponente, a misli se na infrastrukturnu opremljenost, postojanje prirodnih i društvenih specifičnosti i mogućnost turističke, odnosno ekonomske eksploatacije te konzumacije turističkih proizvoda (Vitasović, 2012).

Jedna od općeprihvaćenih definicija turističke destinacije, koja se smatra vrlo prikladnom za problematiku ovoga rada glasi: „Turistička destinacija je turistički organizirana i tržišno prepoznatljiva prostorna jedinica koja skupom svojih proizvoda i usluga nudi cjelovito zadovoljenje turističkih potreba, odnosno turističke potražnje“ (Križman Pavlović, 2008, 58).“

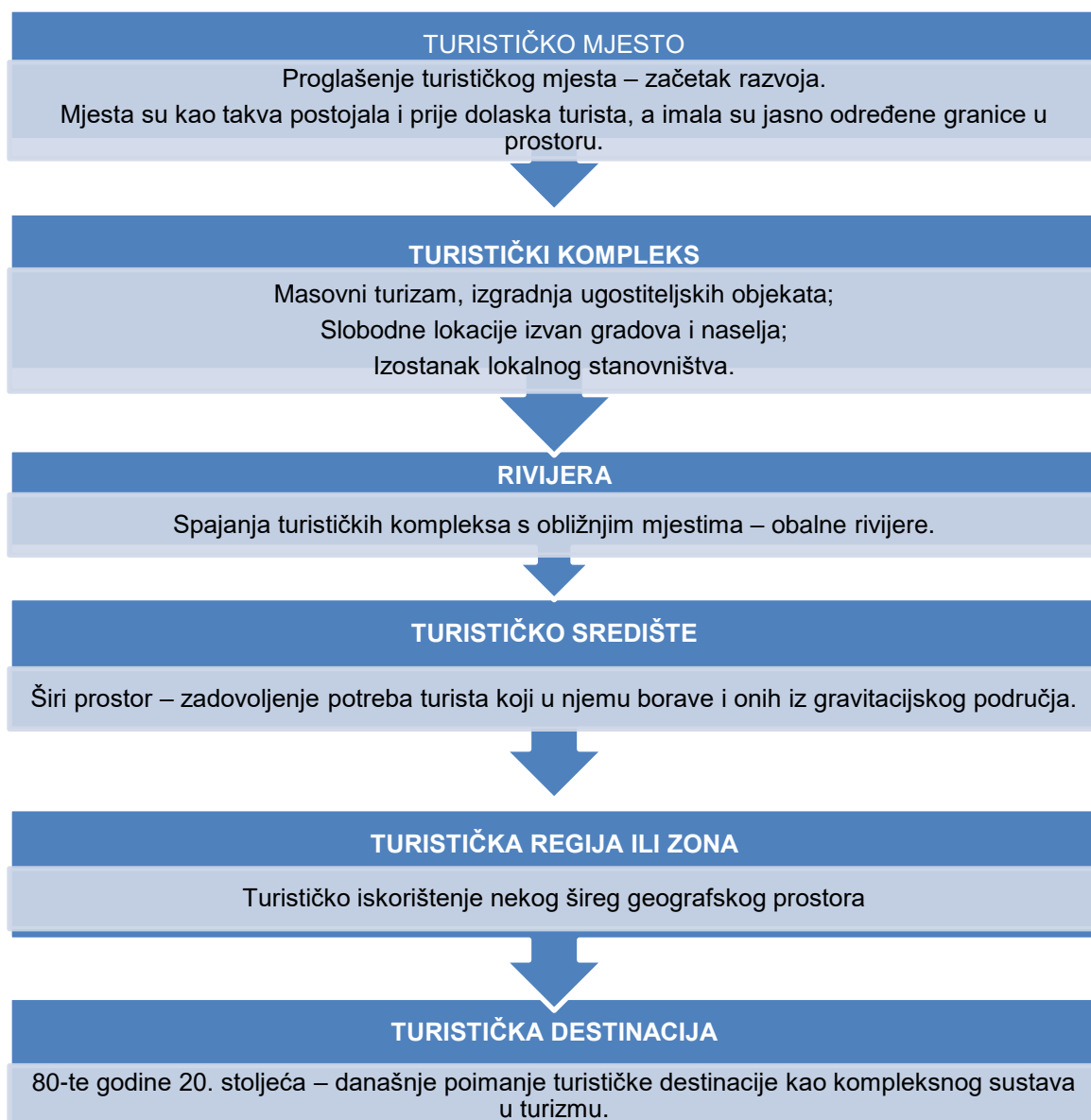
Ta definicija turističke destinacije navodi da ona predstavlja zapravo optimalnu kombinaciju fiksnih i varijabilnih čimbenika. Time ona osigurava mogućnosti

turističkog djelovanja u skladu s preferencijama tržišta, neovisno o njezinim administrativnim granicama (Magaš, 1997).

1.2. IZVORIŠTE POJMA I GRANICE TURISTIČKE DESTINACIJE

Turistička destinacija kakvu danas poznajemo i istražujemo nastala je iz niza razvojnih razdoblja u okviru turističke povijesti i evolucije turizma. U tom kontekstu važno je nadovezati se na razvoj začetka putovanja, a naposljetku i osnovnih oblika turizma, što je evidentirano u dalekoj prošlosti. Evolucijski tijek ovoga pojma prikazuje se u nastavku (Slika 1.).

Slika 1. Evolucijski tijek pojma turističke destinacije



Izvor: Križman Pavlović, D. (2008.) *Marketing turističke destinacije*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković". Zagreb: Mikrorad d.o.o. Str. 59.

Za razliku od nekadašnjeg turističkog mjesta, turistička destinacija danas najčešće obuhvaća puno širi pojam, odnosno prostor koji nije odvojen vidnim granicama. To je tržišni kriterij koji je određuje, a osobito je značajan po pitanju rukovođenja turističkom destinacijom, odnosno upravljanja njezinim razvojem.

Regionalna podjela turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj može se prikazati kako slijedi (Vitasović, 2012, 25):

- „Granice turističkih regija i političkih jedinica se preklapaju;
- Turističke regije definirane su neovisno o političkim jedinicama;
- Turističke regije javljaju se na razini države i ne preklapaju se s granicama političkih jedinica.“

Osnova djelovanja turističkih zajednica u Hrvatskoj, kao i njezinih županijskih centara je turističko mjesto. Međutim, ukupno djelovanje središnjice razmatra se i promovira kao turistička destinacija (Vitasović, 2012).

Na razini turističkih destinacija formiraju se, usvajaju i provode detaljno razrađene strategije razvoja, koje naizmjenice vrijede za svaku od njih, a naposljetku usmjeravaju razvoj hrvatskog turizma u cjelosti. Razvoj turističkih destinacija pri tome se primarno temelji na ponudi specifičnih turističkih proizvoda, koji se planiraju i formiraju u skladu s tržišnim zahtjevima i trendovima, odnosno sukladno specifičnostima i elementima pripadajuće destinacije.

U praksi postoji nekoliko načina klasifikacije turističkih destinacija, a pri tome se kao mjerilo njihove podjele uzimaju različita obilježja. Jedna od čestih klasifikacija je ona koja je objavljena od strane Svjetske turističke organizacije (engl. *World Tourism Organization – WTO*), a razlikuje (World Tourism Organization, 2020):

- ✓ Udaljenu destinaciju, najudaljenije mjesto u odnosu na domicil;
- ✓ Glavnu destinaciju mjesto gdje je provedeno najviše vremena;
- ✓ Motivirajuću destinaciju, mjesto koje posjetitelj smatra primarnim ciljem posjete.

Kao što je i spomenuto, postoje i ostale klasifikacije turističkih destinacija kao što je ona prema geografskom obuhvatu koja razlikuje kontinentalnu, planinsku, obalnu, otočnu i druge turističke destinacije. Pored osnovnog razgraničenja predmetnog pojma važno je osvrnuti se na izvorište, s obzirom da se na taj način prikazuje razvoj turističke destinacije u konceptualnom smislu.

1.3. TURISTIČKA DESTINACIJA KAO SLOŽENI SUSTAV

Sustavni pristup ima izniman značaj u području istraživanja turizma pa tako i turističke destinacije kao nositelja ili osnove turizma, odnosno svih turističkih funkcija i procesa, od poslovanja, planiranja turizma, upravljačkih funkcija preko marketinga, menadžmenta i kontrole do samoga poslovanja. Turistička destinacija predstavlja element turističkog sustava, međutim, važno ju je sagledati kao zaseban sustav koji potiče djelovanje cjelokupnog sustava turizma privlačenjem turista i motiviranjem njihova dolaska.

Važno je naglasiti kako je svaki destinacijski sustav individualan za sebe u smislu njegovih komponenti i ostalih karakteristika kao što su zemljopisni položaj, kultura i povijest, lokalna zajednica i slično. Sa aspekta upravljanja razvojem turističke destinacije i turizma općenito važno je kombiniranje njezinih različitih komponenti u zasebne turističke proizvode.

Komponente turističke destinacije kao sustava (Križman Pavlović, Živolić, 2008):

- ✓ Atrakcije – fokus pažnje posjetilaca i razlog posjeta destinaciji, mogu biti prirodne i antropogene;
- ✓ Receptivni sadržaji – smještajni i ugostiteljski objekti, trgovine, zabavni sadržaji i ostale usluge;
- ✓ Pristupačnost – razvoj i održavanje efikasnih prometnih veza s emitivnim tržištima. Fizičku pristupačnost čine cestovni putevi, avio promet, željeznica, brodski prijevoz;
- ✓ Dostupni paket-aranžmani - paket-aranžmani koje su posrednici u prodaji i njihovi zastupnici unaprijed pripremili;

- ✓ Aktivnosti – sve dostupne aktivnosti u turističkoj destinaciji kojima se turisti mogu baviti tijekom njihova boravka u istoj.
- ✓ Pomoćne usluge – marketinške, razvojne i koordinacijske aktivnosti koje provodi organizacija za upravljanje turističkom destinacijom za potrebe turista. Širok je spektar usluga i pogodnosti koje boravak posjetilaca čine ugodnim, npr: osnovna infrastruktura, javni prijevoz, smještaj, shopping, informacije, rekreativne mogućnosti, vodiči i slično.

Kvaliteta, atraktivnost i uspješnost turističkog proizvoda neke destinacije, pored umijeća, stručnosti i uspješnosti organiziranja i prezentiranja proizvoda ovise i o samom angažmanu turista, te njegovim osobnim preferencijama naspram njega.

Zapravo je analiza turističke destinacije svojevrsno opsežno područje u okviru kojega je na sažeti način nemoguće obuhvatiti svaki njegov element. Iz tog razloga, ovime se zaokružuje predmetno poglavlje i ostavlja se prostor za približavanje središnjoj temi rada u okviru narednog poglavlja.

1.4. TURISTIČKA DESTINACIJA KAO PROIZVOD

Analiza turističke destinacije kao integriranog turističkog proizvoda na značaju dobiva tek u suvremeno doba. Ovaj pristup njezina poimanja i istraživanja ukazuje, između ostaloga, na kompleksnost turističke destinacije, ali ujedno i postavlja imperativ na njezin značaj u kontekstu turizma i turističkog poslovanja.

U teoriji, turistički proizvod je jedan od važnijih elemenata turističkog tržišta i osnova povezivanja turističke ponude s turističkom potražnjom. On je nositelj turističke aktivnosti, odnosno objekt razmjene na nekom tržištu. Iako su se u ranijim fazama razvoja turizma turistički proizvodi izjednačavali značenjem s uslugama u turizmu, kao što je na primjer smještaj, evolucijom znanosti i prakse to se pokazalo neosnovanim.

Sveukupnost onoga što se nudi na turističkom tržištu i što predstavlja objekt razmjene između turističke ponude i potražnje može se klasificirati na sljedeći način (Senečić, Grgona, 2006):

- ✓ Proizvodi namijenjeni tržištu široke potrošnje – podmirenje standardnih potreba stanovnika, a kupuju ih i turisti (npr. hrana i piće, komunalne usluge, zdravstvene usluge i slično);
- ✓ Proizvodi i usluge standardnog proizvodnog programa – prilagođeni potrebama turista (suveneri, proizvodi za plažu, sportski rekviziti i slično);
- ✓ Proizvodi namijenjeni isključivo turistima u nekoj turističkoj destinaciji – čine osnovu proizvodnih programa uslužnih i proizvodnih subjekata (turističke agencije, ugostiteljski i slični objekti te drugo).

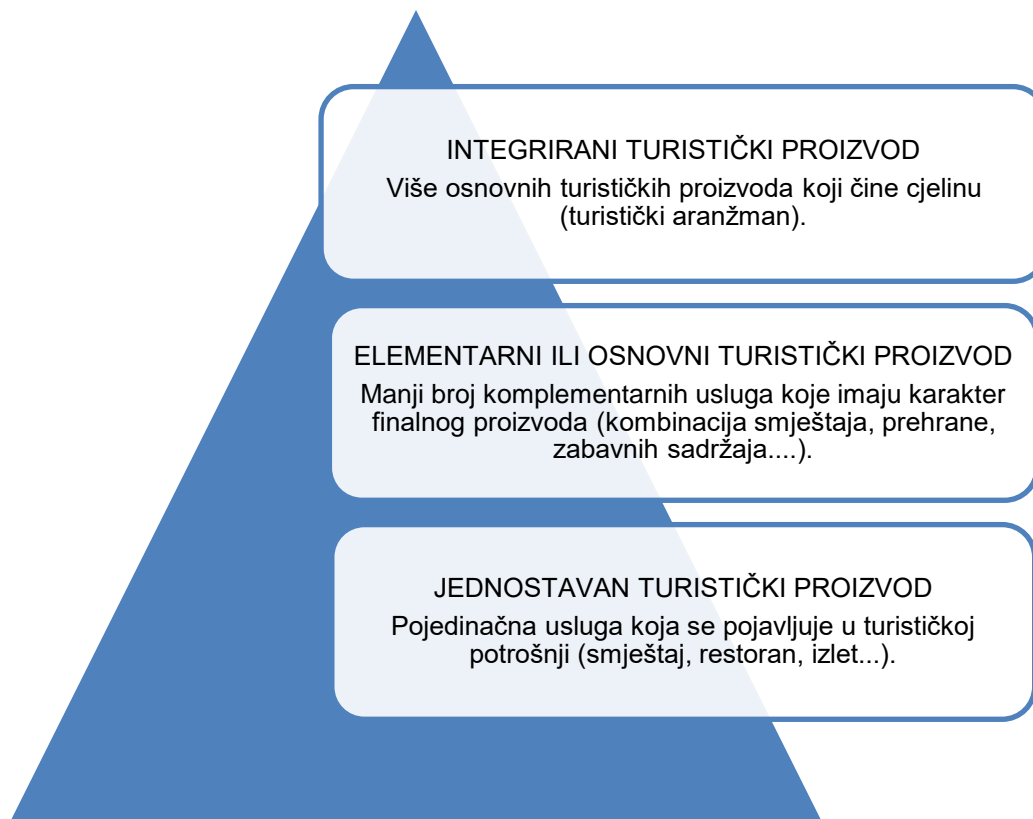
Iskustvo pokazuje da se najveći udio turističke potrošnje ostvaruje u okviru treće skupine proizvoda koji se nude i prodaju na turističkom tržištu, no čak ni oni zasebno ne čine suštinski integrirani turistički proizvod, već je riječ tek o njegovim komponentama. U skladu s time, integrirani turistički proizvod odnosi se na sveukupnost i ravnotežu elemenata koji su se do sada klasificirali kao razne vrste turistički proizvoda.

U tom kontekstu, integrirani turistički proizvod će primjerice predstavljati prijevoz u receptivno područje, smještaj i prehranu za vrijeme boravka, kao i sve dodatne sadržaje i komponente koje turisti konzumiraju sve do njihova povratka u emitivno mjesto. Ono što bi bilo najbliže definiranju turističkog proizvoda je turistički aranžman koji nude i prodaju turističke agencije. Prema tome, riječ je o spletu usluga i proizvoda koji omogućuju cjelovito provođenje turističke aktivnosti, a upravo takva definicija predstavlja osnovu za poimanje turističke destinacije kao integriranog turističkog proizvoda.

„Turistički proizvod je zbir različitih pogodnosti, usluga i dobara koje zajednički služe zadovoljavanju turističkih potreba pojedinaca i skupina turističkih korisnika (potrošača) (Senečić, Grgona, 2006, 45.) To je kompleksan splet pojedinačnih fizičkih proizvoda i usluga koje se nude od strane mnogih djelatnosti, odnosno komercijalnih i nekomercijalnih domena, a koje se konzumiraju za vrijeme putovanja

od strane turista (Fereža, 2010). Kao takav, turistički proizvod ima nekoliko pojavnih oblika (Slika 2.).

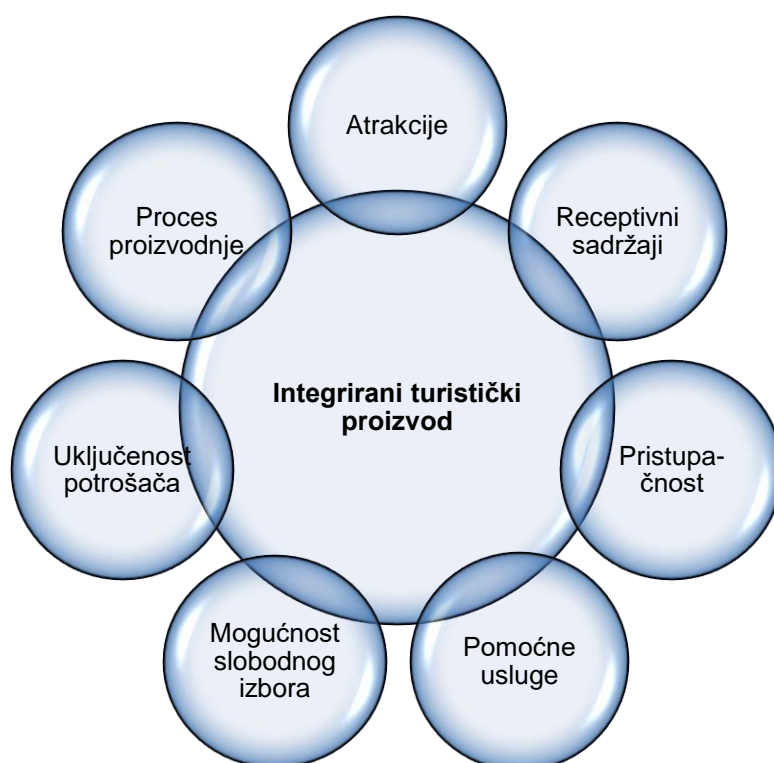
Slika 2. Pojavni oblici turističkog proizvoda



Izvor: Kobašić, A.; Senečić, J. (1989.) Marketing u turizmu. Zagreb: Školska knjiga. Str. 86.-91.

Ovim prikazom vidljivo je kako turistička destinacija kao turistički proizvod integrira sve uže pojavne oblike od integriranog turističkog proizvoda. U skladu s time, planiranje i upravljanju integriranim turističkim proizvodom može se razmatrati korespondentnim upravljanjem turističkom destinacijom. U oba slučaja koristi se koncepcija životnog ciklusa. O tome svjedoče i komponente integriranog turističkog proizvoda, odnosno destinacijskog sustava (Slika 3.).

Slika 3. Komponente turističke destinacije kao integriranog turističkog proizvoda



Izvor: Garača, V. (n.d.) Elementi turističke destinacije. Dostupno na: <http://www.turizmologija.com/clanak/elementi-turisticke-destinacije/> (11.06.2020.).

Odabir i komponiranje navedenih elemenata predstavlja zahtijevan i izazovan proces, a u okviru njega važno je odlučiti koji elementi će činiti srž ili osnovu turističkog proizvoda, odnosno sustava turističke destinacije. U tom procesu presudno je postojanje komparativnih prednosti, ali i kvalitetne resursne osnove, financijske podrške i ostalih inputa.

Ovime se potvrđuju neke od osnovnih pretpostavki od kojih predmetno istraživanje kreće. Misli se na podatak o tome da je turistička destinacija vrlo kompleksni sustav u

turizmu, na osnovu kojega se razvija šire geografsko područje, zajedno s predmetnom lokalnom zajednicom. Sastavnice ili elementi ovog sustava ukazuju na njegovu multidimenzionalnost i ekonomski te socijalni značaj.

Uvažavajući sve navedene podsustave daje se zaključiti da razvoj turističke destinacije implicira razvoj svakog od navedenih elemenata, čime se generiraju pozitivni socio-ekonomski učinci. Time se dodatno potvrđuje da je razvoj turističke destinacije jedno od interesnih pitanja svih dionika nekog šireg geografskog područja.

2. ŽIVOTNI CIKLUS TURISTIČKE DESTINACIJE

Proučavanjem turističke destinacije sa stajališta njezina životnog ciklusa javlja se kao proizvod i kao potreba suvremenoga doba, odnosno suvremenoga marketinga i menadžmenta turističke destinacije. Ovaj pristup ima izniman značaj u sferi problematike upravljanja razvojem turističke destinacije pa mu se upravo iz tog razloga posvećuje posebna pažnja.

Životni ciklus turističke destinacije je koncepcija koja se razmatra u kontekstu menadžmenta i marketinga neke turističke destinacije, a koji služe kao osnova shvaćanja brojnih pojmova i termina iz ove problematike, kao i razumijevanja odnosa među njima. Životni ciklus time je središnja koncepcija menadžmenta turističke destinacije.

2.1. KONCEPCIJA ŽIVOTNOG CIKLUSA TURISTIČKE DESTINACIJE

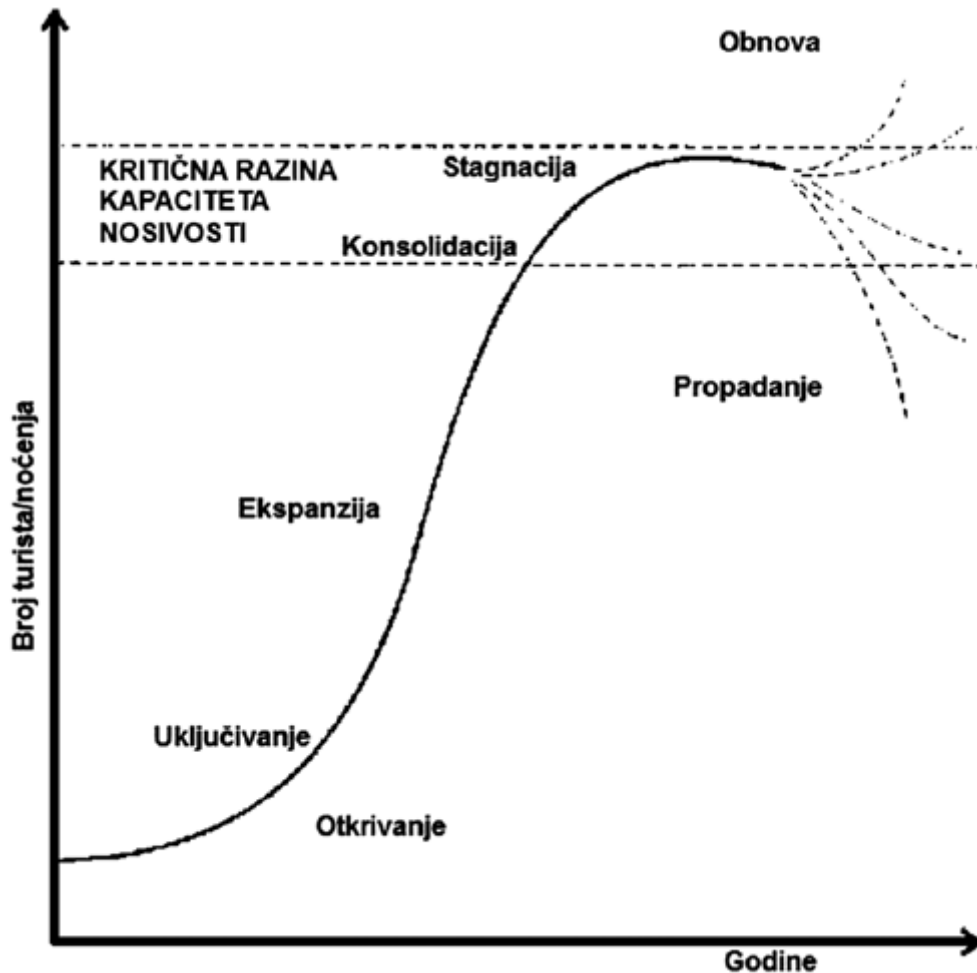
Životni ciklus često se primjenjuje i kao takav proučava u okviru ekonomske znanosti. U literaturi i praksi često se raspravlja o fazi životnog ciklusa pojedinih poduzeća, a ovaj pristup ima posebnu ulogu i u menadžmentu. Na osnovu faze u kojoj se neko poduzeće nalazi moguće je spoznati niz činjenica o njegovu trenutnom stanju s obzirom na razvoj i trenutnu uspješnost poslovanja. Osim toga, niz koristi proizlazi i iz nekih budućih planova u vezi njegova razvoja, ali i predviđanja o tijeku budućeg poslovanja. Jednaka situacija je i na primjeru turističke destinacije.

Suvremeno shvaćanje destinacijskog sustava nameće potrebu njezine analize kao "živućeg" organizma koji se konstantno mijenja, odnosno prolazi kroz različite faze.

U tom smislu, početak uključivanja neke destinacije u razvojni proces započinje njezinim otkrivanjem i prepoznavanjem njezina razvojnog potencijala. Nakon toga, ona se transformira i prilagođava potrebama turističkog poslovanja i zadovoljenju složene turističke potražnje. Zapravo se ubrzano razvija u smislu proširenja turističkih

sadržaja i privlačnosti. U sljedećem razdoblju ona bilježi fazu zrelosti, a nakon toga kao opcija predstoji zasićenost, te propadanje ili obnova. Slikovni prikaz navedenoga slijedi u nastavku rada (Slika 4.).

Slika 4. Životni ciklus turističke destinacije



Izvor: Vojnović, N. (2012.) Stagnacija turističke destinacije: primjer Pule. Hrvatski geografski glasnik 74/2. Str. 116.

Na primjeru Republike Hrvatske važno je spomenuti kako su mnoge turističke destinacije doživjele drastične transformaciju i pomlađivanja u kontekstu navedenoga. Pri tome se misli na primjer na Vis, Makarsku Rivijeru, Umag i slične destinacije.

Također, vjeruje se kako izniman potencijal za navedeno imaju neki hrvatski otoci i kontinentalne turističke destinacije. Za to je potrebno identificiranje njihova

potencijala, unapređenje infrastrukture i osmišljanje kvalitetne marketinške strategije koje će na učinkovit način promovirati specifičan selektivni oblik turizma ili nekoliko njih širokoj publici.

Na uključivanje turističkih destinacija u ovaj razvojni proces kao i na njihovo pomlađivanje ili propadanje utječe niz izravnih i neizravnih čimbenika pa u tom kontekstu planiranje i upravljanje njihovim razvojem ima presudan značaj. Važno je istaknuti da i svaki turistički proizvod, kao i proizvodi drugih namjena i prirode prolaze kroz spomenuti ciklus koji objedinjuje sedam faza.

2.2. FAZE ŽIVOTNOG CIKLUSA TURISTIČKE DESTINACIJE

Detaljan pregled faza životnog ciklusa, pa tako i onog turističke destinacije slijedi u nastavku rada (Vojnović, 2012):

- ✓ Faza istraživanja;
- ✓ Faza angažiranja;
- ✓ Razvojna faza;
- ✓ Faza konsolidacije;
- ✓ Faza stagnacije;
- ✓ Propadanje;
- ✓ Pomlađivanje.

Faza istraživanja obilježena je oskudnom turističkom ponudom i nepostojanjem iskustva u poslovanju. U ovoj fazi najvažniju ulogu ima identificiranje atrakcijske osnove i komparativnih prednosti turističke destinacije, a misli se na očuvanu i jedinstvenu prirodnu baštinu, kulturno-povijesno nasljeđe, opću privlačnost destinacije i slično. Pored toga, stvaraju se prvi kontakti s lokalnom zajednicom kao važnom skupinom dionika, interesnom skupinom.

U ovoj fazi kontakt s turističkih tržištem u potpunosti izostaje. Posjetitelji se javljaju u minimalnom broju, a često je riječ o ciljnoj skupini veće platežne moći čiji je osnovni motivator netaknuta i jedinstvena prirodna baština.

U fazi koja slijedi, fazi angažiranja dolazi do poticanja inicijative za unapređenjem i obogaćivanjem turističke ponude predmetne destinacije i intenzivnijeg angažmana u području njezine promocije. Na taj se način ona želi promovirati široj skupini potrošača i razviti, to jest prilagoditi njihovim potrebama i složenim zahtjevima. Ova se faza može nazvati i fazom poticanja investicijskog ciklusa u turističku destinaciju. U ovoj fazi dolazi do porasta ukupnog broja dolazaka turista u destinaciju kao i turističkih kretanja te aktivnosti općenito.

Razvojnu fazu u najvećoj mjeri obilježava intenzivan porast turističkih kretanja i pojava masovnog turizma u ljetnim mjesecima ili zimskim ukoliko je riječ o destinacijama zimskog i skijališnog turizma. Omjer turista i lokalnog stanovništva u tim mjesecima je gotovo podjednak ili ide u korist turista prema ukupnom udjelu.

Razvoj turizma u ovoj fazi prelazi lokalne okvire, a zbog velikog broja posjetitelja može doći do pretjeranog iskorištavanja destinacije i smanjenja kvalitete usluge. Ova faza je vrlo rizična ukoliko se ne provode kvalitetni upravljački procesi, a poseban naglasak postavi na nadzor i kontrolu. U tom smislu govori se o potrebi kvalitetnog destinacijskog planiranja koje će integrirati sustav lokalnog, regionalnog i nacionalnog planiranja razvoja. Moguće su oscilacije u kvaliteti pa je nužno provoditi intervencije na mikro i makro razini.

U fazi konsolidacije broj turista opada, ali je još uvijek vrlo visok u odnosu na lokalno stanovništvo. Prema tome stopa rasta njihova dolaska je evidentna, no na godišnjoj razini bilježi određene stagnacije.

U fazi stagnacije ili mirovanja prisutna je maksimalna aglomeracija, a destinacija gubi na atraktivnosti. Kako bi se privukao ponovno veliki broj posjetitelja važno je uložiti velike napore i financijska sredstva, a u proces obnove i revitalizacije integrirati sve dionike.

Zapravo za ostvarenje navedenoga predstoji mukotrpan i opsežan proces. U ovoj se fazi često javljaju ekološke štete uslijed prevelikih i nekontroliranih turističkih kretanja, kao i socijalni te ekonomski problemi. Zapravo se govori o destrukciji temeljnih dimenzija održivog razvoja.

Nakon spomenute faze, turističkoj destinaciji predstoje dvije opcije, obnova ili propadanje. To prvenstveno ovisi o poduzetim aktivnostima, odlukama i mogućnostima unutar turističke destinacije. Tu veliki značaj imaju vikend posjetitelji kao i oni jednodnevni. Osim toga, važna je uloga mikro lokaliteta turističke destinacije s gledišta privlačnosti.

Pomlađivanje turističke destinacije uključuje niz aktivnosti kao što su (Križman Pavlović, 2008):

- ✓ Nove ili "stare" redefinirane atraktivnosti;
- ✓ Novu kvalitetu;
- ✓ Nova tržišta;
- ✓ Nove distribucijske kanale;
- ✓ Nove atraktivnosti;
- ✓ Uvođenje novih prirodnih resursa;
- ✓ Oblike turizma posebnih interesa;
- ✓ Repozicioniranje i rebrendiranje.

Kao što je navedeno, zaključuje se kako ciklus evolucije razvoja turističke destinacije koji se odvija prema prikazanim fazama, prikazuje odnos rasta prodaje, odnosno razvoja turističkog proizvoda i turističke destinacije putem plasmana, razvoja i zrelosti te propadanja, pomlađivanja u neke vreme.

Nakon analize značenja životnog ciklusa turističke destinacije, kao i pripadajućih faza ovoga procesa, nameće se potreba provedbe analize o ulozi i važnosti planiranja i razvoja ovoga procesa. Ova je problematika posebice značajna u suvremeno doba kada dolazi do pojave nekih novih trendova u poslovanju i menadžmentu pa tako i na primjeru turističkog sustava i turističke destinacije. Pored toga, razvoj turističke destinacije postaje sve složeniji i teže provediv uslijed maksimizacije promjena na strani turističke potražnje koja postaje sve složenija, kompleksnija, višestruko nepredvidiva i zahtjevnija.

Važan faktor u ovome procesu ima i globalno turističko tržište s posebnim naglaskom na globalnu turističku konkurenciju koja rapidno raste i stvara sve veće pritiske.

Na takvom tržištu opstaju samo najjače i najuspješnije turističke destinacije, a tim karakteristikama prvenstveno doprinosi kvalitetno planiranje i upravljanje njihovim razvojem.

2.3. STRATEGIJE RAZVOJA

Koncepcija životnog ciklusa, kako je opisana, često se u praksi primjenjuje na primjeru upravljanja turističkim proizvodima i ponudom neke destinacije. U tom smislu, ovisno o pojedinim fazama primjenjuju se određene strategije.

S obzirom da je prethodno istaknuto kako se turistička destinacija može razmatrati i kao integrirani turistički proizvod, predmetne strategije moguće je primijeniti i na razini ovoga sustava.

Strategija razvoja turističkog proizvoda ili destinacije u ovome slučaju ključni je element u procesu upravljanja i planiranja razvoja ovih objekata. Za definiranje i provedbu konkretne strategije važno je integrirati sve dionike i segmente, a misli se na financije, operacije, osoblje poduzeća i marketing. U praksi vrlo često strategije bivaju u domeni menadžera najviše hijerarhijske razine, a kod nekih su one u nadležnosti poslovnih jedinica (Senečić, Grgona, 2006).

Zapravo je moguće govoriti o sljedećim strategijama turističkog proizvoda ili destinacijskog sustava (Tablica 1.).

Tablica 1. Strategije razvoja turističkog proizvoda i destinacijskog sustava

	Definicija	Ciljevi	Uvjeti	Rezultati
STRATEGIJA POZICIONIRANJA	Plasiranje proizvoda, destinacije na tržište gdje će se ostvariti dobar prijem u odnosu na konkurente.	- izdvajanje od konkurencije; - predstavljanje turističkoj potražnji.	- korištenje market. spleta; - održavanje konk. pozicije; - segmentacija tržišta.	- zadovoljenje ciljnog segmenta; - ograničenje promjena prodaje; - ostvarenje naklonjenosti kupaca.
STRATEGIJA REPOZICIONIRANJA	Preispitivanje proizvoda ili destinacije te potraživanje nove pozicije.	- produženje životnog vijeka; - korigirane pogreški.	- jača promocija; - drugačije predstavljanje; - latentni načini upotrebe.	- povećanje prodaje i profita; - povećanje tržišta.
STRATEGIJA PREKLAPANJA	Konkuriranje vlastitoj marki.	- privlačenje novih kupaca; - maksimizacija mogućnosti; - ekonomija razmjera i smanjenje troškova.	- marketinška org; - sprječavaje odljeva dobiti; - pronalazak niše.	- veći tržišni udio i rast.
STRATEGIJA RASPONA	Perspektive spleta proizvoda ili destinacije.	- povećanje ekonomije razmjera; -specijalizacija.	- suvremenost proizvoda; - razumijevanje potreba kupaca.	- veći rast, tržišni udio i profitabilnost.
STRATEGIJA OBLIKOVANJA	Stupanj standardiziranost i proizvoda ili destinacije.	- povećanje ekonomije razmjera; - prilagodba kupcima i modifikacija.	- analiza perspektiva i okruženja.	- veći rast, tržišni udio i dobit.
STRATEGIJA LIMITACIJE	Smanjivanje portfelja sažimanjem broja proizvoda.	- eliminiranje najmanje profitabilnih proizvoda.	- dubinska analiza uzroka, alternativa.	- smanjenje troškova i povrat od ulaganja.
STRATEGIJA INOVIRANJA	Usvršavanje, imitiranje i inoviranje.	- zadovoljenje nove potrebe; - borba protiv konkurencije.	- ambicije; - kreativnost; - nove ideje i evaluacija.	- veći tržišni dio i profitabilnost.
STRATEGIJA DIVERSIFIKACIJE	Koncentrična, horizontalna i konglomeratska diverzifikacija.	- rast, stabilnost i sigurnost.	- diverzif. aktivnosti; - poznavanje okruženja; - podrška proizvodima.	- rast prodaje, fleksibilnost i profitabilnost.
STRATEGIJA MARKETINŠKE VRIJEDNOSTI	Izvršenje obećanja – kvaliteta, opsluživanje i rokovi.	- potpuno zadovoljstvo kupaca.	- ispitivanje kupaca; - oblikovanje programa; - uvježbavanje zaposlenika i distributera.	- maksimizacija zadovoljstvakupaca; - povećanje tržišnog udjela, jačanje poduzeća.

Izvor: Senečić, J.; Grgona, J. (2006.) *Marketing menadžment u turizmu*. Zagreb: Mikrorad d.o.o. Str. 55.-58.

Brojnost strategija razvoja ukazuje na kompleksnost ovog procesa, a istovremeno i na njegovu izazovnost. Vrlo je teško precizirati koja se od ovih strategija na konkretnim primjerima turističkih proizvoda i destinacijskih sustava smatra optimalnom. Smatra se kako je u tu svrhu važno razlučiti niz obilježja, specifičnosti i kriterija poslovanja, kao i tržišne mogućnosti budućeg razvoja.

Ono što je značajno istaknuti jest činjenica da se u današnjici vodeći dionici i upravljačke strukture u turizmu često odlučuju na kombinaciju nekoliko strategija razvoja turističkih destinacija. Jedan od razloga tome su diverzificirani ciljevi koje je teško realizirati jedinstvenom strategijom razvoja. Jednako tako, smatra se korisnim biti dosljedan jednoj ili nekoliko osnovnih strategija, no jednako tako pružati važnost modificiranju strategija u vremenu, ovisno o dinamičnim promjenama iz okruženja, onog internog i eksternog.

Dok u predzaključnom poglavlju ovoga rada, pri analizi konkretnih primjera turističkih destinacija, detaljnije će s pristupiti definiranju pojedinih strategija koje turističke destinacije primijenjuju ovisno o fazi životnog ciklusa u kojoj se nalaze. Predmetne strategije odabiru se i implementiraju na temelju aktualnih zbivanja u destinacijskom sustavu, željenih ciljeva, kao i mogućnosti razvoja.

3. PLANIRANJE I RAZVOJ ŽIVOTNOG CIKLUSA TURISTIČKE DESTINACIJE

Razvoj turističke destinacije je logičnim slijedom povezan s razvojem turizma kao složenog sustava. To je u potpunosti jasno s obzirom na prethodno istraživanje. Postoji nekoliko modela razvoja turističkih destinacija koje se detaljnije istražuju u predmetnoj literaturi, a središte su zanimanja i ovoga rada. U okviru razvoja posebno mjesto ima prvi korak ovoga procesa, a to je planiranje.

3.1. MODELI RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE

Razvojni modeli koji opisuju i predlažu moguće načine razvoja turističkih destinacija u literaturi se pojavljuju oko 60-tih godina prošloga stoljeća. Oni se klasificiraju sukladno paradigmi na kojoj se temelje, točnije difuzionističkoj ili sektorskoj paradigmi.

Osnovne karakteristike i razlike ovih paradigmi prikazane su u nastavku u tablici (Tablica 2.).

Tablica 2. Paradigme razvoja turističke destinacije

PARADIGMA	OBILJEŽJA
DIFUZIONISTIČKA	<ul style="list-style-type: none">✓ Npr. Butlerov model 1980. - životni ciklus;✓ Pretpostavke neizbježnog faznog razvoja;✓ Ekspanzija od centra prema periferiji;✓ Faze razvoja variraju među destinacijama;✓ Utjecajni čimbenici – stupanj razvoja, dostupnost, ekonomska i socio-kulturna situacija, tržišni trendovi, konkurencija, investicije, planovi i slično;✓ Slabost – težina identifikacije faza i prijelaznih točaka, netočnost potvrđena empirijskim istraživanjima, otežano prikupljanje dugoročnih podataka o turističkim kretanjima.
SEKTORSKA	<ul style="list-style-type: none">✓ M. Oppermann – razvoj turizma na nacionalnoj razini zemalja u razvoju;✓ Postojanje 2 povezana sektora u tur. gospodarstvu koji zadovoljavaju potrebe turističke potražnje;✓ Razvoj turističke destinacije – razvoj sektora;✓ Utjecajni čimbenici (životni ciklus) – stupanj razvoja, politika vlade, tržišni trendovi, konkurentnost destinacije, ponuda, sposobnosti kapaciteta, utjecaji turista, planiranje.

Izvor: Magaš, D. (2003.) *Management turističke organizacije i destinacije*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci. Str. 28.

U današnjici na turističku destinaciju i upravljanje njezinim razvojem utječe niz internih i eksternih čimbenika. U tom kontekstu govori se o složenoj i dinamičnoj okolini koja zahtijeva kvalitetan i kontinuirani monitoring prije samoga početka planiranja razvoja. Najintenzivniji utjecaj očituje se u tehnološkoj okolini i turističkoj potražnji koja biva sve sofisticiranija, zahtjevnija, složenija i neovisna.

Osim toga, javljaju se neki novi trendovi na turističkom tržištu kao što je potraga za identifikacijom s turističkom destinacijom, traganje za iskustvom i doživljajem, sve učestalija i kraća putovanja, potraga za izvornošću i slično. Zapravo može se reći da

se javlja neki novi profil turista, a slično se očekuje i u budućnosti uz nešto veći intenzitet promjena.

U budućnosti će utjecaj turizma na svaku destinaciju biti određen sljedećim čimbenicima (Magaš, 2003):

- ✓ Obujmom turističkih dolazaka;
- ✓ Strukturom domicilnoga gospodarstva;
- ✓ Tipovima turističkih aktivnosti;
- ✓ Socijalno-kulturnim različitostima domaćina i turista;
- ✓ Osjetljivošću domaće okoline.

Kao što je navedeno, upravljanje razvojem turističke destinacije postaje sve teže i zahtjevnije. Detaljnije o ovome procesu slijedi u nastavku poglavlja.

3.2. PLANIRANJE RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE

Postoje različite verzije pristupu identificiranja koraka u procesu upravljanja razvojem turizma i turističke destinacije. No njihova suština i koncept u pravilu su jednaki. Neki izdvajaju analizu okoline kao preduvjet samoga procesa, dok se po mišljenju drugih ono provodi u okviru prvoga koraka, planiranja razvoja.

Planiranje je svjesna aktivnost usmjerena na definiranje ciljeva i razvijanje strategija. Planiranjem se određuju ciljevi, određuju vremenski intervali razvoja, usklađuje razvoj i okolina, standardiziraju odnosi između gospodarstva, resursa i kvalitete života, određuju temeljni pravci razvoja i čuvaju sve stvorene i prirodne vrijednosti čovjekove okoline.

Važno je istaknuti da ovaj korak ima poseban značaj i o njemu ovisi tijek i uspješnost čitavog procesa upravljanja. To se potvrđuje prethodno navedenim aktivnostima, ali i činjenicom da on završava izradom detaljnog plana razvoja čija realizacija nadalje ovisi o njegovim nositeljima koji trebaju utjecati na turističku osjetljivost prema različitim vanjskim utjecajima s ciljem jačanja konkurentnosti destinačijskog sustava.

Suvremeno je doba nametnulo potrebu integralnog pristupa planiranja koji se zasniva na načelima održivosti, a uključuje ekonomske, socijalne, prostorne, ekološke i infrastrukturne aspekte. Proces kao takav obuhvaća sljedeće faze (Magaš, 2003):

- ✓ Definiranje misije, vizije i temeljnih razvojnih vrijednosti te ciljeva turističke destinacije;
- ✓ Procjenu portfolija turističke destinacije;
- ✓ Dodjelu cilja pojedinomu turističkom proizvodu destinacije;
- ✓ Izbor ciljnog tržišta za pojedini turistički proizvod destinacije;
- ✓ Pozicioniranje pojedinog turističkog proizvoda destinacije;
- ✓ Izradu marketinškog programa za turističke proizvode destinacije te oblikovanje marketinškog plana turističke destinacije i izgradnju internog konsenzusa.

Opće je pravilo da bez analize okruženja, a kad je u pitanju turistička destinacija tada i analize makro okruženja (tržišta, konkurencije itd.), te saznanja o internim prednostima i nedostacima, nije moguće efikasno upravljati bilo dijelom turističke destinacije. To znači da je za menadžment turističke destinacije presudno značajna situacijska analiza.

Ovaj pregled mora biti stalno usmjeren u međuodnos prilika iz okruženja i jakih internih točaka uz uvjet zaobilaznja prijetnji iz okruženja i eliminiranja nedostataka unutar destinacije. To je značajno kada se uzmu u obzir stalne promjene u okruženju ali i u internim čimbenicima turističke destinacije. Treba posebno naglasiti i obraditi značaj analize makro okruženja, analize tržišta, analize konkurencije, analize internih resursa destinacije kao i značaj SWOT analize.

Prema tome, misija turističke destinacije je polazna točka u procesu upravljanja njezinim životnim ciklusom i definira razlog postojanja, dok vizija označava željeno stanje. Misija ili svrha destinacije ograničena je raspoloživim potencijalima i resursima pri čemu najveću ulogu imaju atraktivni, komunikativni i receptivni čimbenici. Njihova optimalna kombinacija i organizacija determinira konačno zadovoljstvo gostiju, uspjeh poslovanja i razvoja, te konkurentnost destinacije na turističkom tržištu.

Strateški ciljevi određuju ono što se u budućnosti treba i želi ostvariti, a temelj su odabira strategije za njihovo ostvarenje. Oni moraju biti realni, objektivni, vremenski određeni i izvedivi. Nadalje, portfolio turističke destinacije predstavlja sveukupnost usluga i proizvoda kojima ona raspolaže, a važan je za sve buduće aktivnosti i konačan uspjeh poslovanja. Dodjela cilja svakome proizvodu kao i odabir ciljne skupine ovise o ovome koraku.

Pozicioniranje i izrada marketinškog plana presudni su koraci, a o njihovom značenju bilo je riječi i u prethodnim poglavljima. Marketinškim se planom definiraju sve buduće aktivnosti pa mu se u suvremeno doba posvećuje najveća pažnja. O njemu ovisi konačan rezultat razvoja turističke destinacije.

3.3. UPRAVLJANJE ŽIVOTNIM CIKLUSOM I RAZVOJEM TURISTIČKE DESTINACIJE

Djelotvorno upravljanje turističkom destinacijom od iznimnog je značenja između ostalog i za očuvanje biološke ravnoteže, odnosno zaštitu okoliša pa predstavlja osnovu interesa i fokusiranja svih dionika u današnjici, a posebice onih na vrhovnim i rukovodećim razinama.

Racionalno upravljanje životnim ciklusom destinacijskog sustava podrazumjeva planirano korištenje zemljišta te oblikovanje i izgradnju turističke ponude koja će osigurati dugoročno održiv razvoj kao imperativ suvremenoga doba. Pored toga, važno je osiguranje uspješnog donošenja odluka, propisa i pravila koji će istodobno omogućiti turistički razvoj, rast prihoda od turističke potrošnje, zapošljavanje i uopće veće učinke na lokalnu ekonomiju, pri čemu treba voditi računa i o zaštiti prirodne, kulturno-povijesne i stvorene baštine kao trajnog izvora turističke privlačnosti određenog područja. U tom kontekstu misli se na zadovoljenje socijalne, ekonomske i ekološke dimenzije.

U uvjetima nestabilnosti budućnost i upitnog opstanaka na složenom turističkom tržištu, rast i/ili razvoj turističke destinacije pretpostavljaju stalno strateško planiranje i promišljanje. Današnji rast i razvoj turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj, osim u

nekoliko iznimaka, obilježava nedostatak strateškog promišljanja. Rezultat takve prakse vidljiv je u sve agresivnijem proždiranju prostora prekomjernom izgradnjom komercijalnih smještajnih objekata i/ili divljom izgradnjom kuća za odmor, nepoštivanjem prostora pomorskog dobra i betoniziranja obale, kratkom trajanju sezone i slabim poslovnim rezultatima poduzetničkog sektora.

Pojam "odredište" se odnosi na područje, regiju, lokaciju gdje je turizam relativno važna djelatnost sa snažnim utjecajem na lokalnu ekonomiju. Destinacijski management komplicira činjenica da turističko odredište, odnosno destinacija može biti, primjerice, samo jedan veći grad ili više općina, regija, a u određenim slučajevima i čitava država. U svakom slučaju turistička destinacija može se ograničiti na područje koje ima neke zajedničke karakteristike u smislu turističke ponude koje je čine drugačijom od ostalih turističkih destinacija. U hrvatskom slučaju, možda je i najbolje označiti turističkom destinacijom regije, koje se i ne moraju poklapati sa županijskim granicama.

U upravljanju turističkom destinacijom sudjeluju brojni dionici, od regionalnih do mjesnih vlasti, turističkih zajednica, udruga poduzetnika i ostalih sudionika u turističkoj ponudi, odnosno procesu. Upravljanje turističkom destinacijom može se institucionalizirati, što znači utemeljiti profesionalnu službu s tijelima nadzora, stručnim suradnicima i ostalim dionicima. Ono što je presudno je uspostava integriranog sustava, odnosno poticanje participacije i bliže suradnje svih dionika.

Destinacijski pristup prema upravljanju turističkim potencijalima na receptivnim područjima uključuje jasnu definiciju i okvir turističke destinacije, njezinu ponudu, međuodnose svih sudionika u turističkom procesu, zajednički marketinški nastup, vizualni identitet, koordinaciju u politici cijena, nadzor kvalitete turističkih usluga, turističku obnovu i izgradnju, obrazovanje, zaštitu okoliša i slično. Tome treba prethoditi stručna priprema i donošenje razvojne strategije u određenoj turističkoj destinaciji, zatim jačanje svih prednosti i minimaliziranje opasnosti i ograničenja od nekontroliranog turističkog prometa. Naglasak mora biti na očuvanju svih vrijednosti turističke destinacije. Mora postojati skladan odnos između domicilnog stanovništva i turista i osiguranje trajnih osnova održivog turističkog razvoja.

Za destinacijski menadžment od vrlo velikog značaja je spoznaja o životnom ciklusu turističkog proizvoda i to stoga što se na različitim turističkim segmentima proizvod može naći u različitim fazama svoga životnog ciklusa. Važno je na pravi način uočiti fazu životnog ciklusa u kojoj se nalazi turistička destinacija. To će u velikoj mjeri odrediti strategiju ili veći broj strategija i to po stadijima životnog ciklusa proizvoda.

Najčešće strategije vezane za turistički proizvod mogu biti na području promocije pri čemu se intenzivira korištenje (kroz različite mogućnosti) proizvoda među postojećim turistima, poboljšavanje asortimana, produženje boravka turista u destinaciji ili pak da se kreira potpuno nova mogućnost upotrebe i korištenja proizvoda ili da se pronalaze posve novi tržišni segmenti za postojeći proizvod. U svakom slučaju kreativnost destinacijskog menadžmenta u rijetko kojoj aktivnosti dolazi do izražaja kao na području odabira strategije ili strategija turističkog proizvoda.

4. ŽIVOTNI CIKLUS TURISTIČKIH DESTINACIJA NA PRIMJERU GRADOVA EUROPSKE UNIJE

Nakon osnovnih teorijskih postavki u svezi sustava turističke destinacije, procesa upravljanja njezinim razvojem, kao i životnom ciklusu ovoga sustava, važno je razmotriti konkretne primjere turističkih destinacija i životnog ciklusa u kojem se nalaze. U kontekstu toga obrađuju se osnovna obilježja odabranih turističkih destinacija, pokazatelji poslovanja, a naposljetku i preporuke budućeg razvoja.

Time se zapravo daje okvir jednog od mogućih pravaca njihova razvoja u budućnosti.

4.1. PRIMJER GRADA PULE

Grad Pula jedna je od poznatijih i uspješnijih turističkih destinacija Hrvatske. Uspjeh u turizmu ova destinacija može zahvaliti brojnim čimbenicima, a među najznačajnijima navode se:

- Komparativne prednosti – geostrateški položaj, prirodna i kulturna atrakcijska osnova;
- Naklonjenosti lokalne zajednice prema turizmu;
- Dugogodišnja tradicija poslovanja u turizmu;
- Participacija dionika u razvoju ove turističke destinacije;
- Međunarodna orijentacija turističke destinacije i slično.

Cjelokupni razvoj ove turističke destinacije uređen je i utemeljen na Strategiji razvoja turizma Grada Pule, no svakako treba istaknuti i razne druge razvojne dokumente, u okviru kojih se izravno ili neizravno uređuje i pitanje razvoja turizma, kao jedne od vodećih ekonomskih, ali i socio-kulturnih odrednica ove destinacije i lokalne zajednice.

Strategija razvoja turizma ove lokalne jedinice korespodentna je ciljevima koji su definirani u kontekstu Master planom turizma Istarske županije 2015.-2025., kao i Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske kao krovnog nacionalnog dokumenta u sferi turizma.

Strategija razvoja turizma Grada Pule 2016.-2020. godine predstavlja iscrpnu i sveobuhvatnu analizu turizma ove turističke destinacije, a nastaje kao rezultat suradnje i angažmana različitih skupina dionika, među kojima je vodeću ulogu u njezinu sastavljanju imao stručni tim Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, Fakulteta ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković". Ona predstavlja okvir strateškog planiranja turističke destinacije Pule (Grad Pula, 2015).

Izvorno dokument iznosi uvodna razmatranja i specifikaciju korištene metodologije. Zatim slijede analiza turizma, turističkih kretanja u destinaciji, te analiza okruženja i konkurenata ove turističke destinacije, kao i stavova, trendova i obilježja potražnje.

Također, specificirani su učinci od turizma, te su sistematizirana ključna područja razvoja ove turističke destinacije, odnosno (Grad Pula, 2015):

- ✓ Strateško pozicioniranje destinacije;
- ✓ Operativne strategije;
- ✓ Akcijski plan;
- ✓ Procjene ekonomskih učinaka i model rasta;
- ✓ Strateški operativni marketinški plan.

Treba istaknuti kako je u samom uvodnom dijelu ovog dokumenta istaknuta temeljna strategija razvoja turizma Grada Pule. „Razvoj turizma na području grada Pule promatran je kroz suvremeni koncept razvoja turističke destinacije u srži kojeg je održivost razvoja i uravnoteženje ekonomskih, ekoloških i socio-kulturnih učinaka turizma. Time se u prvi plan stavlja multidisciplinarni pristup u funkciji održivog razvoja turizma grada Pule (Grad Pula, 2015: 4).“

Svaki razvojni proces započinje i temelji se na identificiranju osnovnih snaga, slabosti, prilika i prijetnji neke turističke destinacije ili turističkog proizvoda. Jednako je i na primjeru Grada Pule.

Upravo u skladu s time, u nastavku se daje prikaz SWOT analize ove turističke destinacije, nakon čega slijedi analiza turističkih pokazatelja koja ukazuje na fazu životnog ciklusa u kojoj se ova turistička destinacija nalazi. Na temelju iskazanoga, slijedi analiza smjernica budućeg razvoja ove turističke destinacije.

4.1.1. SWOT ANALIZA TURIZMA

Kao polazište planiranja i upravljanja razvojem ove destinacije daje se sistematizirani pregled SWOT analize (Tablica 4.). na temelju njezine analize ujedno se obrađuju i osnovne značajke ili obilježja Pule kao turističke destinacije, kao i neki osnovni trendovi i izazovi iz njezina mikro i makro okruženja.

Tablica 3. SWOT analiza turizma Pule

<p>SNAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobra geografska pozicija; • Dobra prometna povezanost; • Povoljni klimatski uvjeti; • Razvedena obala; • Bogata kulturna baština i tritisućljetna povijest; • Raznolikost prirodnih resursa; • Kvaliteta okoliša; • Potpora institucija. 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loša željeznička i brodska povezanost; • Visoka sezonalnost; • Ljetni karakter destinacije; • Visoka koncentriranost turista određenih emitivnih tržišta; • Nepovoljna struktura smještaja; • Nedostatak dodatnih usluga; • Nedostatak specijalizacije; • Nedovoljno njege mediteranskog identiteta i kulture življenja; • Loš marketing; • Neadekvatna mikroinfrastruktura; • Nedostatak interpretacijskih centara; • Nedovoljno zabave za mlade; • Nedostatna razina suradnje dionika.
<p>PRILIKE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novi turistički trendovi; • Razvoj selektivnih oblika turizma; • Rast kraćih putovanja; • Veća popularnost autodestinacija; • Diverzifikacija turističke ponude; • Kreiranje destinacijskog proizvoda koji će unaprijediti imidž i kvalitetu turizma destinacije; • Financiranje putem EU fondova; • Privlačenje novih turista; • Maksimizacija potrošnje; • Unapređenje konkurentnosti; • Izgradnja lojalnosti turista; • Zauzimanje većeg tržišnog udjela. 	<p>PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pritisci konkurencije; • Gubitak tržišnog udjela; • Gubitak identiteta Grada; • Kulturna baština prepuštena prirodi; • Nedostatak inicijative umrežavanja; • Nedostatno iskorištavanje EU financiranja; • Upitna privlačnost novih zrakoplovnih prijevoznika.

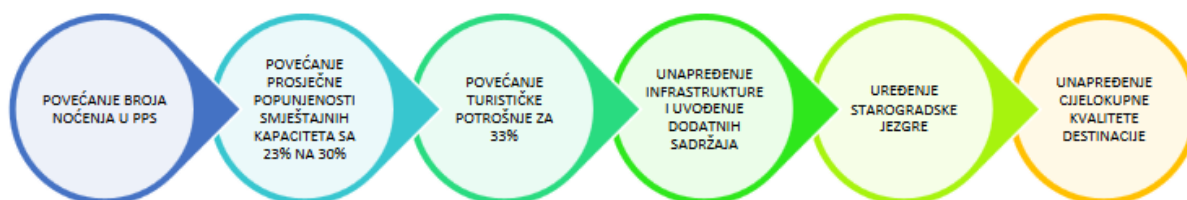
Izvor: Grad Pula (2015.) *Strategija razvoja turizma Grada Pule 2016.-2020.* Dostupno na: <http://www.pula.hr/fileadmin/sadrzaji/dokumenti/2013-2017. GV/20.gv-tematska 22.12.2015/01. Strategija razvoja turizma grada Pule.pdf> (12.06.2020.).

SWOT analiza u okviru planiranja razvoja i upravljanja razvojem turizma neke turističke destinacije očituje svoj značaj u kontekstu definiranja, odnosno odabira optimalne strategije razvoja. S obzirom na navedeno, kao i ostala obilježja ove destinacije, smatra se optimalnim primijeniti strategiju maksimizacije prilika i minimizacije prijetnji iz okruženja na primjeru Grada Pule.

Vizija razvoja ove destinacije glasi: „Grad Pula 2020. godine jedna je od vodećih turističkih destinacija na Mediteranu. Svojom jedinstvenošću, kreativnom i raznolikom kulturnom ponudom, atraktivnom obalom i prirodnim bogatstvima zadovoljit će kako one željne odmaka od gradske vreve i užurbanosti, tako i one željne aktivnog odmora i integracije u lokalnu sredinu. Nezaobilazna je to destinacija koja zahvaljujući raznovrsnoj turističkoj ponudi pruža niz mogućnosti za kvalitetan i aktivan odmor, ali i za poslovne susrete na najvišoj razini. Održivi turizam Pule zasnovan je na bogatoj kulturno-povijesnoj baštini i prirodnom nasljeđu te je jedna od značajnijih gospodarskih grana Pule čiji snažan ekonomski utjecaj donosi niz koristi ukupnom domicilnom stanovništvu (Grad Pula, 2015: 110).“

U kontekstu navedenoga, osnovni strateški ciljevi su povećanje konkurentnosti i prepoznatljivosti ove turističke destinacije, dok se pregled ostalih ciljeva daje se u nastavku (Slika 5.).

Slika 5. Ciljevi razvoja turističke destinacije Grada Pule



Izvor: Grad Pula (2015.) Strategija razvoja turizma Grada Pule 2016.-2020. Dostupno na: http://www.pula.hr/fileadmin/sadrzaji/dokumenti/2013-2017_GV/20.qv-tematska_22.12.2015/01_Strategija_razvoja_turizma_grada_Pule.pdf (12.06.2020.).

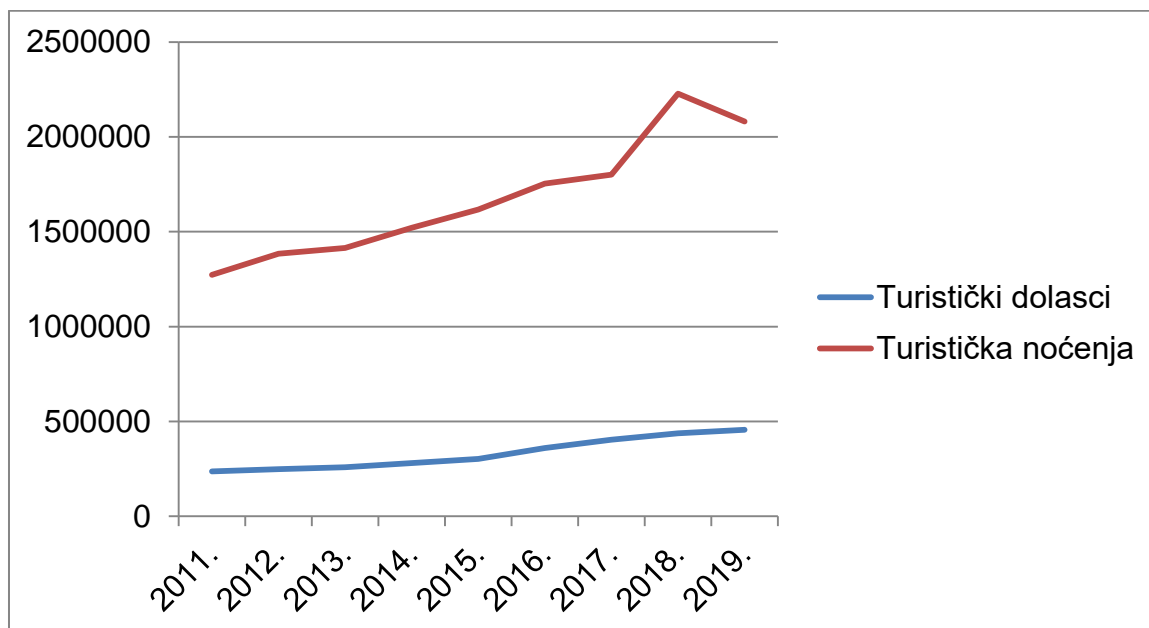
Str.111.

Već se iz samih odrednica njezina turističkog razvoja daje pretpostaviti kako se ova turistička destinacija nalazi u fazi rasta, što se smatra najpogodnijom fazom životnog ciklusa u upravljanju razvojem turizma neke destinacije. Ova se tvrdnja nastoji adekvatno argumentirati i potvrditi u nastavku, analizom turističke aktivnosti predmetne destinacije.

4.1.2. KVANTITATIVNI POKAZATELJI I FAZA ŽIVOTNOG CIKLUSA TURISTIČKE DESTINACIJE

U razdoblju koje je prethodilo usvajanju Strategije razvoja turizma Grada Pule 2016.-2020. godine, ova turistička destinacija bilježila je rast turističkih pokazatelja. Takvo kretanje ovih varijabli potvrdilo je da se ona nalazi u fazi rasta, koja se nastavila sve do danas. Kako bi se isto konkretiziralo i argumentiralo u nastavku se daje grafikon kretanja ukupnih turističkih dolazaka i noćenja u Gradu Pula (Grafikon 1.).

Grafikon 1. Ukupni turistički dolasci i noćenja u Gradu Pula 2011.-2019. godine

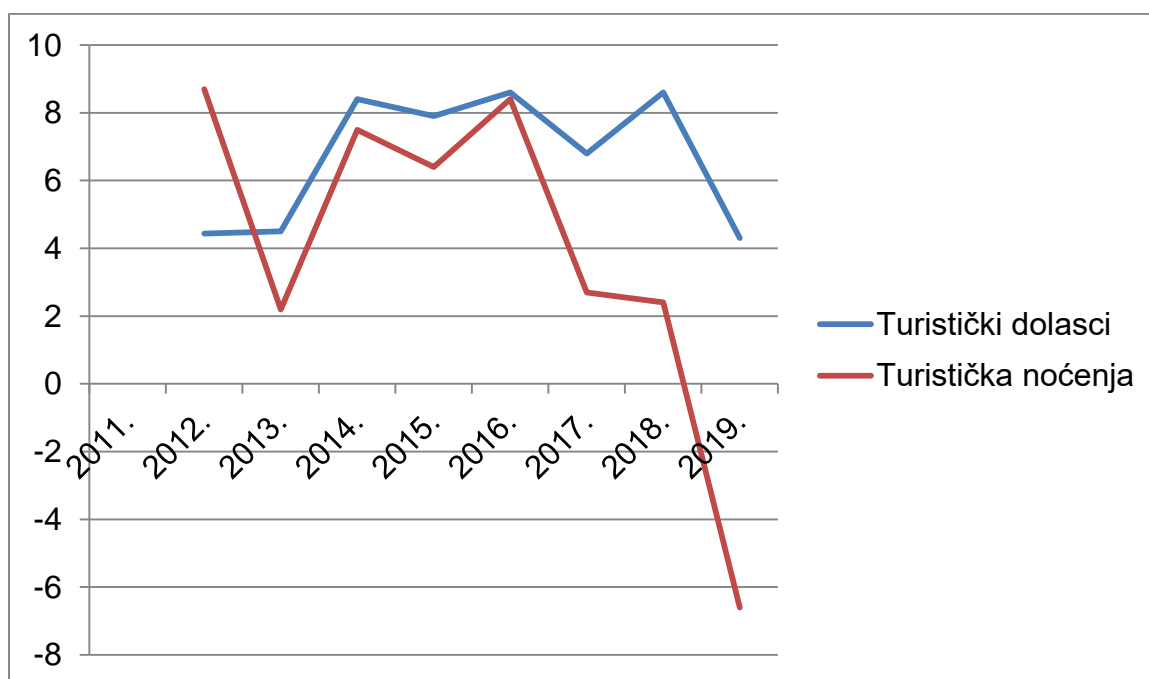


Izvor: Grad Pula (2015.) *Strategija razvoja turizma Grada Pule 2016.-2020.* Dostupno na: http://www.pula.hr/fileadmin/sadrzaji/dokumenti/2013-2017_GV/20.qv-tematska_22.12.2015/01_Strategija_razvoja_turizma_grada_Pule.pdf (12.06.2020.), Str.111.; Grad Pula (2019.) *Izveštaj o aktivnostima i financijskom poslovanju u 2018.* Dostupno na: <https://www.pulainfo.hr/wp/wp-content/uploads/2019/05/IZVJESTAJ-18-cijeli.pdf> (12.06.2020.).

Danim podacima potvrđuje se kako ova turistička destinacija uglavnom bilježi rast osnovnih turističkih pokazatelja u promatranom razdoblju. Vidljivo je kako ukupni turistički dolasci u Pulu konstantno rastu, a jednaki trend, uz minimalne oscilacije u 2019. godini, imaju i ukupna turistička noćenja.

U nastavku se daje pregled prosječnih stopa rasta turističkih dolazaka i noćenja u promatranom razdoblju (Grafikon 2.).

Grafikon 2. Prosječne godišnje stope rasta turističkih dolazaka i noćenja u Gradu Pula 2011.-2019. godine



Izvor: Grad Pula (2015.) *Strategija razvoja turizma Grada Pule 2016.-2020.* Dostupno na: http://www.pula.hr/fileadmin/sadrzaji/dokumenti/2013-2017_GV20.gv-tematska_22.12.2015/01_Strategija_razvoja_turizma_grada_Pule.pdf (12.06.2020.). Str.111.; Grad Pula (2019.) *Izveštaj o aktivnostima i financijskom poslovanju u 2018.* Dostupno na: <https://www.pulainfo.hr/wp/wp-content/uploads/2019/05/IZVJESTAJ-18-cijeli.pdf> (12.06.2020.).

Istraženim stopama rast turističkih dolazaka i noćenja u ovoj turističkoj destinaciji zabilježene su manje oscilacije u promatranom razdoblju. Iako krivulje koje prikazuju promjene ovih pokazatelja imaju razdoblja i rasta, treba istaknuti kako su ukupne

vrijednosti istih veće od onih početnih. Jednako tako, u razdobljima smanjenja ovih pokazatelja riječ je uglavnom o blažem padu te privremenom smanjenju.

Treba istaknuti kako glavninu turističke aktivnosti generiraju inozemni turisti, većinom oni iz susjednih europskih zemalja, koji Pulu posjećuju više puta. „Prvih deset zemalja po broju ostvarenih noćenja ostvarile su sljedeće promjene: njemačko tržište ima rast od 7,9%, Italija ima rast od 2,6%, Velika Britanija ima rast od 6,3%, Austrija ima pad od 3,8%, Hrvatska ima rast od 13,5%, Slovenija i Poljska su na razini prošle godine, Nizozemska ima rast od 2,7%, Mađarska ima rast od 5,4%, Češka ima rast od 14,5% (Grad Pula, 2019, 2).“

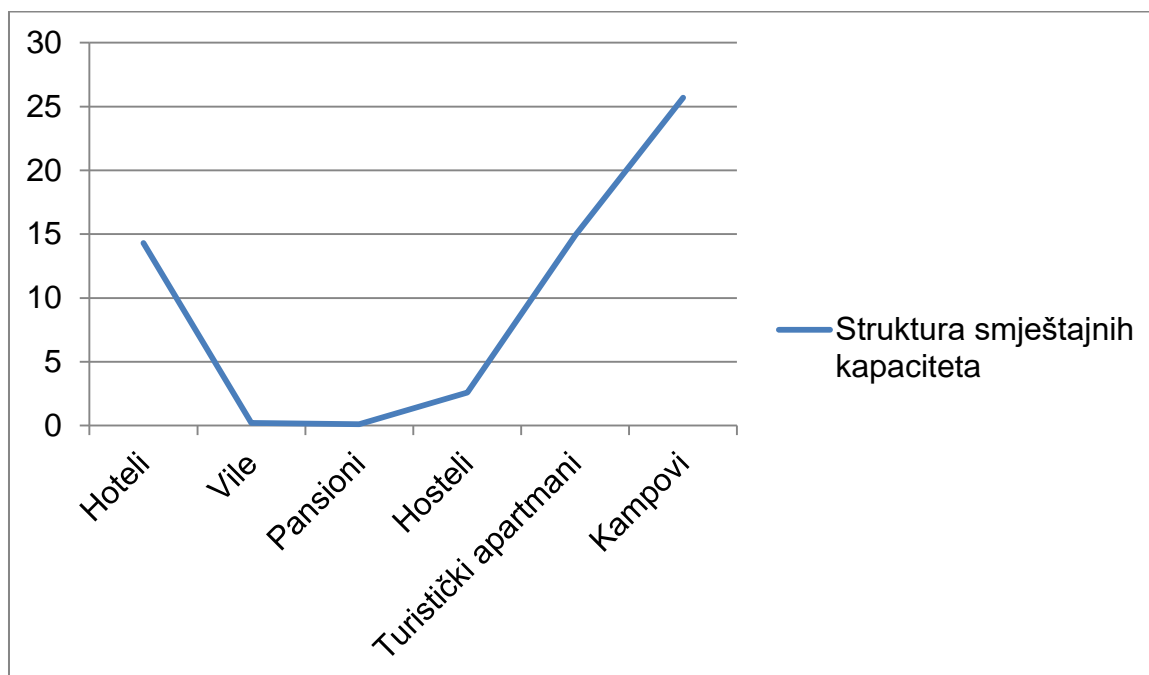
Također treba istaknuti kako se ova turistička destinacija već duži niz godina konstantno bori s jednim od temeljnih ograničenja razvoja turizma Hrvatske općenito. Misli se na izrazitu sezonalnost i podatak o tome kako je glavnina turističke aktivnosti, čak oko 80% u prosjeku, ostvaruje kroz četiri osnovna mjeseca, a to su lipanj, srpanj, kolovoz i rujan.

Iako u proteklih nekoliko godina postoji tendencija i mali napredak u borbi protiv ovog ograničenja, a time se turistička sezona blago proširuje na travanj, svibanj i listopad, evidentno je kako je riječ tek o malom napretku.

Prosječna duljina boravka domaćih stranih turista postupno se smanjuje, a u posljednjim godinama promatranog razdoblja iznosi tek nešto više od 5 dana. Povećanje turističkih kretanja, to jest turističke aktivnosti u ovoj turističkoj destinaciji praćeno je povećanjem prihoda od turizma kao i razvojem ponude turističkog smještaja i poduzetništva u turizmu.

U Puli, kao i Istarskoj županiji te ostatku Hrvatske prevladava privatni smještaj u ukupnim smještajnim jedinicama i broju kreveta. Struktura smještajnih kapaciteta u 2018. godini prikazuje se u nastavku (Grafikon 3.).

Grafikon 3. Struktura smještajnih kapaciteta u Gradu Puli 2018. godine (%)



Izvor: Državni zavod za statistiku (2019.) Turizam u 2018. Dostupno na: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/SI-1639.pdf (13.06.2020.).

Najveći značaj u smještajnim kapacitetima imaju privatni smještaj, kampovi te turistička naselja i hoteli. Tijekom 2018. godine u Puli je zabilježeno 24 842 stalnih kreveta., dok pomoćni kreveti iznosili su 6 379 (Državni zavod za statistiku, 2019).

Tijekom razdoblja 2011. do 2015. godine ukupan broj ležajeva u Gradu Puli povećao se za čak 162%, a rast je nastavljen i u narednim godinama, sve do danas. Zapravo, smještajni kapaciteti u Gradu Puli u najvećem udjelu kategorizirani su s 3 zvjezdice, no investicije u proteklim godinama povećavaju kvalitetu smještajnih objekata pa je tendencija povećati broj smještaja s 4 i 5 zvjezdica, koji ujedno generiraju i veće prihode u turizmu.

Prosječna popunjenost kapaciteta nešto je veća od 25%, a najdulji boravak turisti ostvaruju u privatnom smještaju, dok je on najniži u hotelima. Taj podatak potrebno je uzeti u obzir prilikom planiranja budućeg razvoja turizma ove destinacija. Naime, s obzirom da postoji tendencija jačanja popunjenosti hotela, posebice onih veće kategorije, očekivano je smanjenje prosječnog boravka turista u ovoj destinaciji.

Takav efekt mogao bi se višestruko odraziti na turizam ove destinacije. Dok bi s jedne strane on rasteretio privatni smještaj i generirao veće prihode od smještaja s obzirom da hoteli nude i veće cijene ove usluge, s druge strane bi turizam ove turističke destinacije mogao biti izložen smanjenju prosječne duljine boravka u destinaciji. To bi zapravo moglo negativno djelovati na ukupnu potrošnju turista i slične posljedice.

U konačnici se daje i pregled prihoda od turizma u Gradu Puli, čime se dodatno nastoji potvrditi rastući značaj ovog gospodarskog segmenta kao i podatak o tome da se predmetna turistička destinacija nalazi u fazi rasta. S obzirom na oskudnost pokazatelja o ovome podatku ističe se kako je u okviru Strategije razvoja turizma Grada Pule istaknuto kako ova turistička destinacija ima trend rasta prihoda od turizma. oni su u 2011. godini iznosili 732,99 milijuna eura, dok 2014. godine dosežu 1,1 milijardu eura (Grad Pula, 2015.). Iako nisu javno objavljeni i precizirani točni podaci o vrijednosti prihoda od turizma Grada Pule u narednim godinama, lokalni mediji kontinuirano izvještavaju njihovu rastu sve do danas.

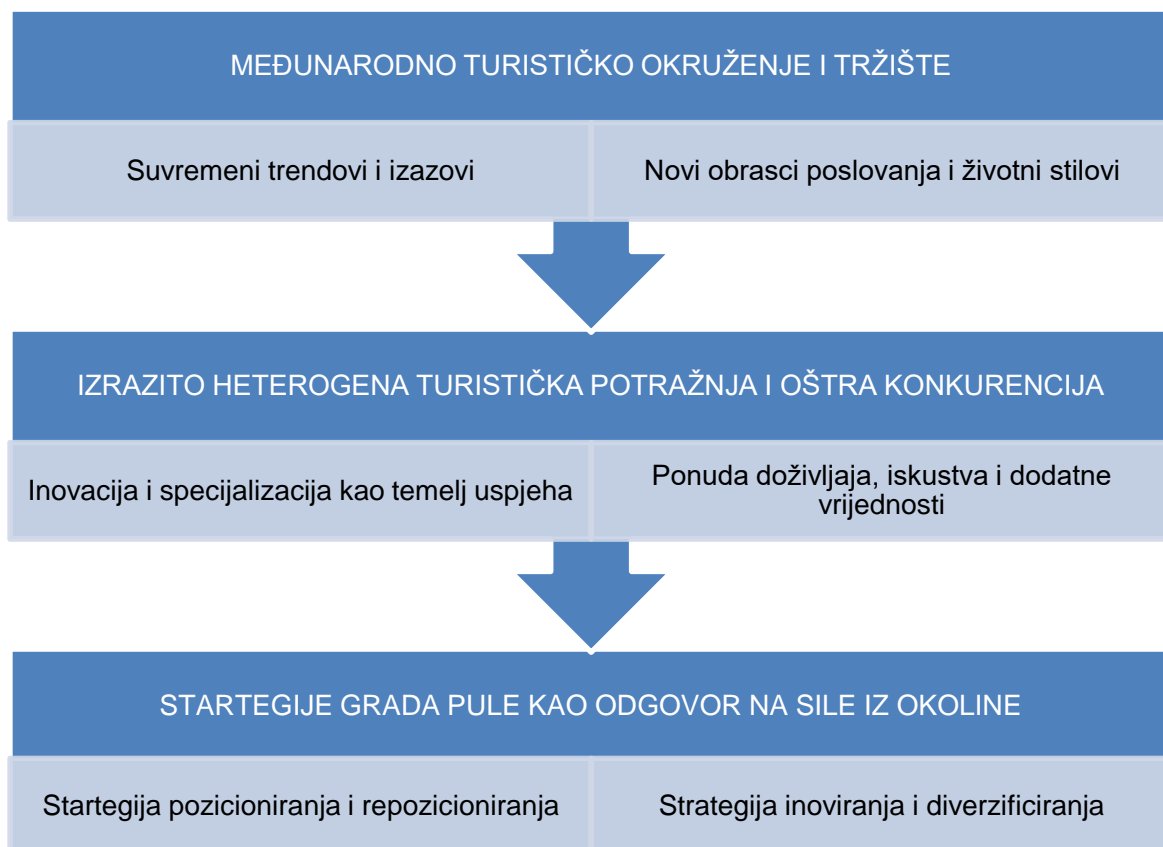
4.1.3. OSVRT NA STRATEŠKI RAZVOJ TURIZMA

Uvažavajući analizirana obilježja i specifičnosti ove turističke destinacije, kao i konkretne pokazatelje turističke aktivnosti kroz duže razdoblja, smatra se opravdanim osvrnuti se na smjernice njezina budućeg razvoja. U skladu s time, na umu treba imati tvrdnju kako se ova turistička destinacija nalazi u fazi rasta, koja obilježava i njezinu turističku ponudu, odnosno glavne turističke proizvode, pa je važno promišljati u smjeru razvoja koji će odgoditi zasićenost ili stagnaciju kao sljedeću fazu životnog ciklusa. U skladu s time, važno je definirati i provoditi razvoj turističke destinacije u skladu s njezinim mogućnostima, prateći pri tome suvremene zahtjeve i trendove na međunarodnom turističkom tržištu.

S obzirom na aktualne međunarodne trendove i obilježja suvremene turističke potražnje, smatra se da dosljednost vizije razvoja ove turističke destinacije, koja je prethodno istaknuta, a proizlazi iz Strategije razvoja turizma Grada Pule 2016.-2020.

godine. Međutim, s obzirom a rastući značaj traganja za turističkim doživljajem, iskustvom i dodanom vrijednošću, smatra se korisnim modificirati strategiju razvoja ove turističke destinacije, koja će predstaviti novi model razvoja. Stoga se u nastavku se daje prikaz perspektivne startegije budućeg razvoja Grada Pule kao međunarodno konkurentne i uspješne turističke destinacije, koja bi na osnovu toga mogla prolongirati fazu rasta (Slika 6.).

Slika 6. Strategije i model razvoja turizma Grada Pule



Izvor: Izrada autorice prema Strategiji razvoja turizma Grada Pule 2016.-2020

Navedenim strategijama, koje će predstavljati temelj budućeg razvoja turističke destinacije, uz očekivani turistički rast, ostvariti će se multidimenzionalni i induktivni učinci, uz optimizaciju odgovaranja na suvremena međunarodna kretanja i događanja na turističkom tržištu. U skladu s time, strategija pozicioniranja trebala bi utjecati na plasiranje novih turističkih proizvoda u skladu s pritiscima vodećih konkurenata, čime bi se ujedno osnažila konkurentna pozicija turističke destinacije. Ova strategija utjecala bi i na bolje pozicioniranja u odnosu na konkurente, kao i na uspješnije predstavljanje turističkoj potražnji.

Strategijom repositioniranja nastojalo bi se izvršiti procjenu turističkih proizvoda i modificiranje turističke ponude s ciljem produljenja njihova životnog vijeka i korigiranja nedostataka. Na taj način bi se osobito doprinijelo produljenju faze rasta na primjeru ove turističke destinacije, uz očekivani rast prodaje te profita, kao i proširenje ciljanih segmenata i turističkog tržišta.

Strategija pozicioniranja i repositioniranja predstavljaju primarne strategije na primjeru ove destinacije i njezina budućeg razvoja. Sekundarne ili dopunske strategije su strategija inoviranja i strategija diverzifikacije. One u praksi doprinose usavršavanju, inoviranju, te diverzifikaciji u svim segmentima.

Rezultati ovih strategija na odabranom primjeru trebali bi se odnositi na zadovoljenje suvremenih potreba potražnje, optimalnu borbu protiv konkurenata, te rast, stabilnost i sigurnost poslovanja. One bi zapravo trebale ponuditi nove vrijednosti u turizmu, a to su doživljaj, iskustvo i dodana vrijednost.

Strateški ciljevi ove turističke destinacije navode se u nastavku i to oni koji su javno prezentirani. Oni se nastoje u budućnosti zasigurno realizirati. Misli se na (Grad Pula, 2015):

- Povećanje turističkih kretanja u pred i posezoni;
- Povećanje zauzetosti smještaja;
- Povećanje turističke potrošnje;
- Unapređenje infrastrukture i uvođenje dodatnih sadržaja;
- Uređenje starogradske jezgre;
- Unapređenje cjelokupne kvalitete turističke destinacije.

Očito je kako je podjednako riječ o kvalitativnim i kvantitativnim strateškim ciljevima, a definirani su s obzirom na vremenski obuhvat, realno stanje u okruženju, ali i destinaciji, mogućnosti i ostale specifičnosti. Važno je istaknuti kako su time ujedno specificirani i vodeći inputi, odnosno resursi koji daju izravnu podršku realizaciji ovih ciljeva, kao i vizije budućeg razvoja. Misli se na turističku ponudu, infrastrukturu, ljudske potencijale, sigurnost i investicije.

4.2. PRIMJER GRADA RIMA

Rim je glavni grad Italije i jedna od poznatijih turističkih destinacija u Europi. Nalazi se u talijanskoj regiji Lazio, a poznat je i kao grad bogate povijesti. Od davnina se naziva Vječni grad, čime se nastoji prikazati dugogodišnju povijest ove destinacije, koja je ujedno jedna od njezinih vodećih komparativnih prednosti. Rim je grad bogate antičke kulture, a danas o njoj svjedoči mnogo spomenika među kojima je poznatiji amfiteatar, simbol ove turističke destinacije.

Ova turistička destinacija također se ističe tradicijom turističkog poslovanja, a zanimljivo je istaknuti kako već duži niz godina ključni turistički proizvodi bivaju kulturni i vjerski turizam, dok se turistička ponuda u novije vrijeme obogaćuje modom i gastronomijom (Relaxino, 2020.).

U okviru strateškog plana razvoja turizma Italije posebna pažnja usmjerena je na četiri vodeće turističke destinacije, među kojima je i Grad Rim. Lokalni strateški dokument koji određuje razvoj ove turističke destinacije poznat je pod nazivom „FUTOUROMA – Verso il Piano strategico per il turismo di Roma“, a vrijedi za razdoblje 2017.-2022. godine. Središnji značaj on usmjerava prema trima temeljima razvoja nacionalnog i lokalnog turizma, a to su (Turismo Roma, 2020):

- Održivost;
- Dostupnost;
- Digitalna tehnologija.

Ovim dokumentom posebno se naglašava značaj čimbenika i dionika koji određuju turistički razvoj i realizaciju ovih strateških područja. To su redom sektorski dionici, istraživanje i znanstveni centri, institucije, mediji, kao i prijevoz, zdravstvo, bankarstvo, trgovina te javni sektor.

Cjelokupni strateški plan razvoja ove turističke destinacije, koji je još uvijek na snazi zasnovan je na sljedećim prioritetnim područjima i mjerama razvoja (Turismo Roma, 2020):

- Turistički proizvodi – prijelaz s modela ponude turističke destinacije na model motivacije i iskustva. Prijelaz iz logike teritorijalne teme u onu proizvoda, u korist obnovljenog turista koji je svjestan i informiran i koji može samostalno organizirati svaki dio svog odmora;
- Infrastrukture – definiraju se akcije za promicanje turističke mobilnosti u Laziju, s obzirom na činjenicu da turističke destinacije, kako bi bile konkurentne na nacionalnom i međunarodnom tržištu, moraju imati snagu mreže i digitalne infrastrukture koja osigurava učinkovitu mobilnost;
- Digitalni turizam – namjera je oživjeti „ekonomiju dijeljenja“ ili kolaborativnu ekonomiju;
- Prijem i ljudski resursi – teži se unaprijediti regionalne turističke destinacije u smislu organizacije, informacija i prijema;
- Promocija i komunikacija – važno je definirati akcije za organiziranje i provedbu integriranog marketinga i stvaranje ekonomije razmjera;
- Participativno upravljanje – kao osnova za uspostavljanje regionalnog opservatorija za turizam, interne komunikacijske akcije i radnje za praćenje i ocjenu plana.

Tim prioritetnim područjima ukazuje se na osnovna obilježja procesa upravljanja razvojem ove turističke destinacije. Vidljivo je kako je riječ o specifičnom modelu upravljanja koji u središte zanimanja postavlja strategiju inoviranja, a na taj način nastoji unaprijediti one inpute koji optimalno zahtijevaju suvremene međunarodne trendove i zahtjeve. U tom kontekstu može se tvrditi kako je Rim izrazito međunarodno orijentirana turistička destinacija te se kao takva i razvija.

Krajnji strateški cilj ove turističke destinacije je očuvanje ravnoteže između razvoja i održivosti. Učinak ovog pristupa planiranju je usredotočenje na poboljšanje statusa destinacije putem vladinog djelovanja za turističke resurse. Upravljačka razina pri tome je nacionalna, dok se lokalna uloga zanemaruje, što je i osnovna razlika u odnosu na upravljanje razvojem turističke destinacije Pule. Smatra se kako je ovaj pristup po mnogočemu upitan, s obzirom da vodeće promjene kreću s lokalnih razina, a posed toga treba istaknuti kako lokalne vlasti najuspješnije prezentiraju i promiču lokalne interese.

Rim od davnina privlači veliki broj turista, no danas je još uvijek neosnovano tvrditi kako je ova turistička destinacija zrelo tržište. Godine 2007. ova je turistička destinacija bila bio 11. najposjećenija na svijetu, kao i najposjećeniji grad u Europskoj uniji i najpopularnija turistička atrakcija u Italiji. Dok, sljedeće godine Rim je zauzeo 15. mjesto od svih svjetskih gradova po globalnom značaju, uglavnom zbog kulturnog iskustva.

Danas je ova destinacija široko priznata kao svjetska prijestolnica mode, a vodeći konkurenti u Europskoj uniji, u ovom tržišnom segmentu, su mu Milano, New York i Pariz. Smatra se kako ova tržišna niša, te sve više i gastronomski turizam, nastoje ostvariti status turističkog proizvoda u rastu i time uravnotežiti eventualnu zasićenost turističkog proizvoda kulturnog, povijesnog i vjerskog turizma, koja bi mogla nastupiti u budućnosti (UK Essay, 2016).

4.2.1. SWOT ANALIZA TURIZMA

U nastavku se daje pregled osnovnih obilježja ove turističke destinacije, koja se sistematizirano prikazuju u okviru SWOT analize (Tablica 4.).

Tablica 4. SWOT analiza turističke destinacije Rim

<p>SNAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobra geografska pozicija i povezanost destinacije s ostatkom Italije; • Povoljni klimatski uvjeti; • Bogata kulturna baština i povijest; • Dugogodišnja tradicija poslovanja u turizmu; • Potpora institucija u turizmu; • Kvalitetna infrastrukturna i suprastrukturna opremljenost; • Razvijeni dodatni sadržaji u turizmu; • Izgrađen međunarodni imidž kulturnog i vjerskog turizma; • Jedinstveni i međunarodno značajni lokaliteti poput Vatikana; • Participacija dionika; • Razvoj novih turističkih proizvoda. 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zanemarivanje razvojne uloge lokalnih vlasti; • Pretjerano oslanjanje na vjerski i kulturni turizam; • Slaba suradnja lokalnih i nacionalnih dionika; • Uska percepcija i širina razvoja turističke destinacije- nekoliko turističkih proizvoda čini cjelokupnu turističku ponudu; • Slaba fleksibilnost turističke destinacije.
<p>PRILIKE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razvoj novih turističkih proizvoda – proizvodi u nastanku koji imaju potencijal dugogodišnjeg rasta; • Osnaživanje konkurentne pozicije privlačenjem novih tržišnih niša; • Maksimizacija kvalitete i inovativnosti u turizmu; • Modifikacije temeljnih proizvoda i stvaranje inovativnih vjerskih, kulturnih i umjetničkih turističkih proizvoda; • Specijalizacija u turizmu. 	<p>PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zasićenost tržišta; • Dostrizanje zrelosti strateških proizvoda; • Nemogućnost konkuriranja na međunarodnom turističkom tržištu; • Stagnacija turističke destinacije u dužem razdoblju; • Gubitak interesa lokalne vlasti za razvojem turizma.

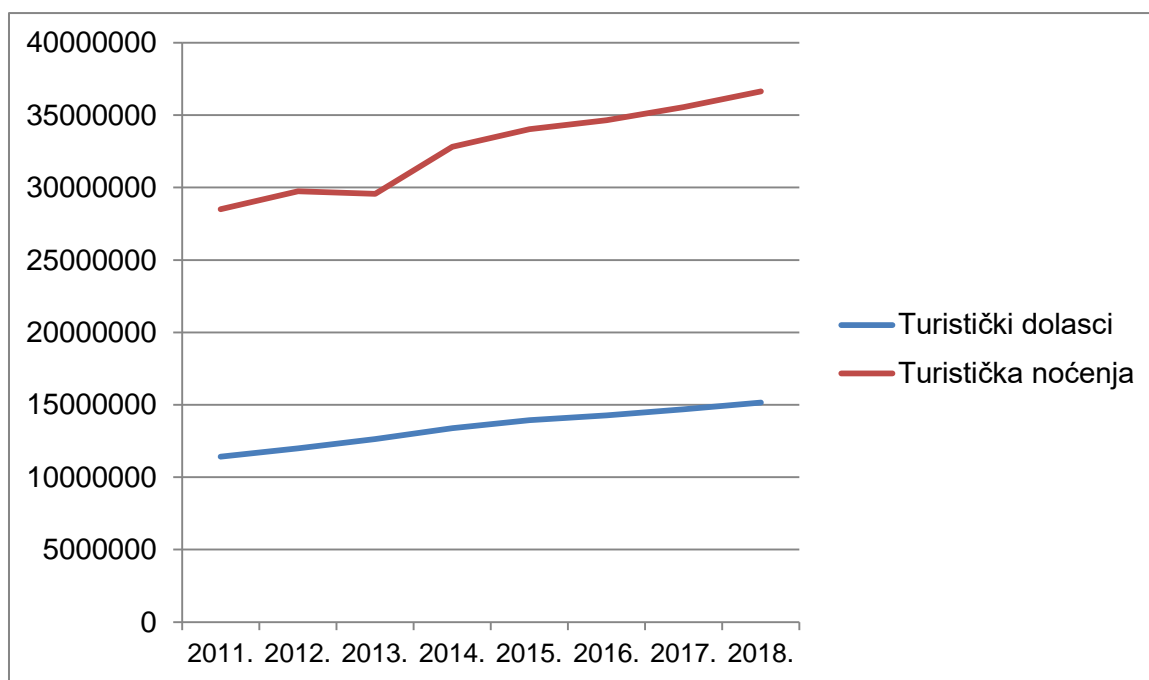
Izvor: Izrada prema Comune Romana (2020.) Turismo a Roma 2018.-2019. Dostupno na: https://www.comune.roma.it/webresources/cms/documents/Turismo_a_Roma_2018_2019.pdf (29.06.2020.).

U skladu s već navedenim, kao i prethodno istraženim obilježjima turističke destinacije i sustava upravljanja njezinim razvojem, optimalnim se smatra razmotriti strategiju kojom će se u budućnosti minimizirati slabosti i prijetnje iz okoline. Ista se može smatrati sekundarnom strategijom razvoja turizma ove turističke destinacije, koja će nadopuniti strategiju inoviranja i predstaviti model razvoja ovog destinacijskog sustava.

4.2.2. KVANTITATIVNI POKAZATELJI I FAZA ŽIVOTNOG CIKLUSA TURISTIČKE DESTINACIJE

Ukupni turistički dolasci i noćenja u Rimu predočeni su Grafikonom 4.

Grafikon 4. Ukupni turistički dolasci u gradu Rimu od 2011. do 2018. godine



Izvor: Comune Romana (2020.) *Turismo a Roma 2018.-2019.* Dostupno na: https://www.comune.roma.it/web-resources/cms/documents/Turismo_a_Roma_2018_2019.pdf (29.06.2020.). Str. 10.

Treba istaknuti kako ukupni turistički dolasci i noćenja u glavnome gradu Italije imaju tendenciju rasta u promatranom razdoblju. Tijekom promatranog razdoblja omjer domaćih i inozemnih turista u ukupnim turističkim dolascima kreće se oko 59% naspram 41%.

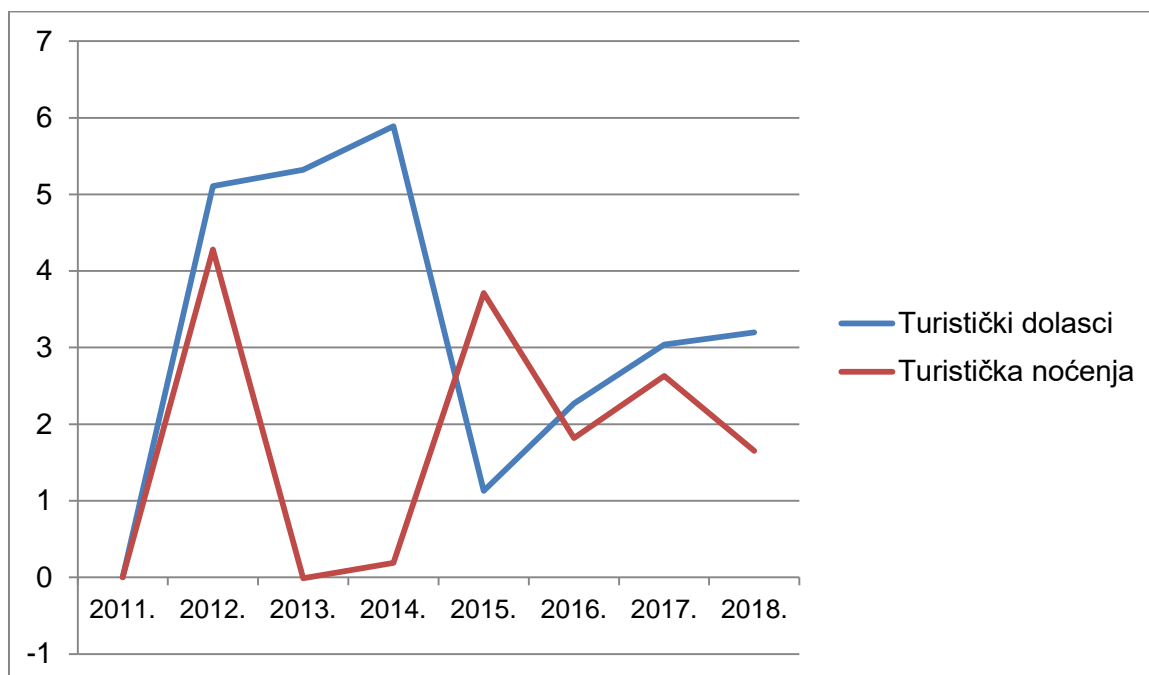
U skupini inozemnih turista u ovoj turističkoj destinaciji dominiraju sljedeća emitivna tržišta (Statista, 2020):

- Sjedinjene Američke Države;
- Japan;
- Velike Britanija;
- Rusija;
- Španjolska;
- Francuska;
- Njemačka.

Daje se zaključiti kako ova destinacija ima nešto drugačiju strukturu inozemnih turista u odnosu na grad Pulu. Razlog je to činjenice da je Pula usmjerena prema razvoju kupališnog turizma, uglavnom, što privlači već duži niz godina tradicionalna europska emitivna tržišta. Na primjeru Rima vidljivo je da je vodeći selektivni oblik turizma vjerski turizam, a treba spomenuti i urbani, kulturni te gastronomski.

U nastavku slijedi pregled prosječnih stopa rasta turističkih dolazaka i noćenja u promatranom razdoblju (Grafikon 5.).

Grafikon 5. Prosječne godišnje stope rasta turističkih dolazaka i noćenja u Rimu od 2011.-2018. godine (%)



Izvor: *Comune Romana (2020.) Turismo a Roma 2018.-2019. Dostupno na: https://www.comune.roma.it/web-resources/cms/documents/Turismo_a_Roma_2018_2019.pdf (29.06.2020.). Str. 10.*

Vidljivo je da je tijekom 2018. godine, u odnosu na 2017. godinu zabilježen porast stranih posjetitelja za 3,4%, a talijanskih za 2,9%. U petogodišnjem razdoblju, točnije od 2014. do 2018. godine dolasci domaćih turista porasli su za 11,0%, dok su dolasci stranih turista porasli za 15,0%, to jest nešto više od domaćih.

Prema analizi kretanja prosječnih godišnjih stopa rasta turističkih dolazaka i noćenja u ovoj destinaciji daje se zaključiti kako su one značajno manje krajem promatranog razdoblja. To implicira na činjenicu da je predmetna destinacija dostignula fazu zrelosti tijekom 2013. i 2014. godine, što pokazuju pada stagnacija turističkih dolazaka te drastični pad turističkih noćenja. Blaži oporavak i rast ovih pokazatelja u narednim godinama svjedoči o tome kako je riječ o fazi pomlađivanja turističke destinacije, koja traje i danas.

Posljednjih nekoliko godina provedena su opsežna ulaganja lokalnih vlasti kako bi se promovirala turistička ponuda koja je duže razdoblje snažno povezana s povijesnom

umjetničkom vrijednošću ove destinacije. Međutim, isključivi oslonac na ove komparativne prednosti u daljnjoj budućnosti mogao bi utjecati na zasićenje tržišta pa je potrebno obogatiti ideologiju razvoja nekim drugim turističkim proizvodima.

Struktura smještajnih kapaciteta i njihove popunjenosti svjedoči o tome kako značajno dominiraju hoteli. U svim objektima prosječna duljina boravka domaćih gostiju je tek nešto više od 2 dana u prosjeku, dok je kod inozemnih to oko 3 dana (Statista, 2020).

Ponuda smještaja Rima sastoji se od dvije vrste smještajnih objekata, a na osnovu takve tipologije smještajne ponude prati se statistika turizma. To su hotelski objekti i komplementarni objekti. U 2019. godini Rim je raspolagao s ukupno 12 306 smještajnih jedinica, od čega je 8,4% činilo hotelijerstvo, a 91,6% komplementarni objekti. U odnosu na 2018. godinu, primjećuje se porast broja smještajnih objekata od 1,5%. Pri tome su komplementarni objekti zabilježili rast od 1,7%, dok su se hotelske tvrtke blago smanjile svoj broj, oko -0,2%. U petogodišnjem razdoblju od 2015. do 2019. godine zabilježen je rast ukupnog broja smještajnih objekata za čak 27,2%. Hotelijerstva je poraslo za 5,1%, dok su se komplementarne tvrtke povećale za 29,7% (Comune Roma, 2020).

4.2.3. OSVRT NA STRATEŠKI RAZVOJ TURIZMA

Na temelju istaknutih obilježja ove turističke destinacije i njezina sustava upravljanja moguće je dobiti sljedeće zaključke (Tablica 5.).

Tablica 5. Upravljački sustava razvoja turističke destinacije Rima

RAZINA UPRAVLJANJA	✓ Nacionalna razina.
UPRAVLJAČKI DIONICI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Turisti; ✓ Nacionalna agencija za razvoj turizma; ✓ Lokalne vlasti – financiranje i promocija; ✓ Turismo Roma – podrška.
PODRŠKA I PARTICIPACIJA OSTALIH DIONIKA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sektorski dionici; ✓ Istraživački i znanstveni centri; ✓ Institucije; ✓ Mediji; ✓ Prijevoz, zdravstvo, bankarstvo, trgovina; ✓ Javni sektor.
STRATEGIJA RAZVOJA	✓ Strategija inoviranja.
CILJEVI RAZVOJA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Održivost; ✓ Dostupnost; ✓ Digitalna tehnologija.
PRIORITETNA PODRUČJA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Turistički proizvodi; ✓ Infrastrukture; ✓ Digitalni turizam; ✓ Prijem i ljudski resursi; ✓ Promocija i komunikacija; ✓ Participativno djelovanje.

Izvor: Izrada autorice prema Comune Romana (2020.) Turismo a Roma 2018.-2019

Tijekom posljednjeg desetljeća u ovoj se turističkoj destinaciji naglo razvija gradski turizam. Primjetni porast gradskog turizma povezan je s promjenama u načinu života, a najveća prijetnja ovom i ostalim oblicima turizma je sezonalnost.

4.3. PRIMJER GRADA ATENE

Grčka ima dugu tradiciju turizma, uglavnom zbog svoje povijesti i drevne civilizacije. Riječ je državi koja je po mnogočemu specifična i jedinstvena, a to utječe na njezinu turističku atraktivnost i uspjeh u turizmu. Ova se država rasprostranjuje na arhipelagu s više od 2500 otoka, a iznimnu ulogu u turističkom razvoju ima i njezin geostrateški položaj, to jest smještaj na raskrižju Afrike i Azije.

Atena je glavni grad Grčke i jedna od najuspješnijih turističkih destinacija na ovome prostoru. Ozbiljniji razvoj turizma ove turističke destinacije započeo je nakon drugog svjetskog rata, a osobit zamah doživljava sredinom 1970-ih, kada je nepopularnost Španjolskih odmarališta potaknula međunarodnu turističku potražnju za alternativnim mediteranskim destinacijama. Slijedom toga, krajem 1970-ih i 1980-ih godina zabilježeno je značajnije povećanje turističkih tokova prema Grčkoj, a najviše prema Ateni i nekolicini drugih destinacija (Buhalis, 2011).

Privlačni čimbenici međunarodne turističke potražnje u to vrijeme, pored ostaloga, bili su prirodni, kulturni i okolišni resursi, postojeća aerodromska infrastruktura na glavnim otocima i niži troškovi u usporedbi s većinom Europe. Osim toga, treba istaknuti da Grčka odmarališta imaju različiti profil proizvoda i tržišta što ih čini sposobnima zadovoljiti veliku raznolikost turističke potražnje.

Turizam u Grčkoj ima osobit značaj i može se istaknuti kako je Grčka jedna od europskih zemalja koja ekonomski razvoj u najvećoj mjeri temelji na razvoju turizmu. Pretjerano oslanjanje na turizam u praksi se nekoliko puta pokazalo pogrešnim i rizičnim no ova država i dalje, sukladno obilježjima prostora, tradiciji i mogućnostima, vodeće snage i očekivanja usmjerava upravo prema turizmu.

Provedba Grčke nacionalne turističke politike nadzire se od strane Grčke nacionalne turističke organizacije (GNTO) i resornog Ministarstva turizma. To su dva vodeća tijela koja su zaslužena za planiranje, provedbu i promociju grčkog turizma na nacionalnoj i regionalnoj razini. Osim toga, njihove odgovornosti naziru se i u dijelu poticanja te jačanja participacije i suradnje javnog i privatnog sektora u razvoju turizma.

Grčka nacionalna turistička organizacija djeluje putem 21 regionalnog i 25 inozemnih ureda u 18 zemalja širom svijeta. Grčki turistički proizvod distribuira se na međunarodno tržište putem europskih turoperatora koji organiziraju godišnji odmor i uključuju odmarališta u svoje programe. Oko 800 turoperatora distribuira grčki turistički proizvod, a više od 7 000 putničkih agencija često djeluje u smjeru pružanja raznih turističkih usluga, kao što su organizacija izleta, razmjene valuta i rezerviranja smještaja izravno potrošačima (Buhalis, 2011).

Također treba istaknuti da Grčka nacionalna turistička organizacija upravlja s nekoliko ureda u većim ljetovalištim, dok nekoliko lokalnih vlasti pružaju turističke informacije i distribuciju promotivnog materijala. Globalna mreža ove organizacije distribuira informativni materijal potencijalnim turistima i preuzima sve funkcije marketinga i odnosa s javnošću.

Atena značajno doprinosi turističkoj industriji čitave države. Temeljni turistički resursi ili komparativne prednosti na kojima zasniva svoj razvoj i turističkih značaj te uspjeh su arheološka nalazišta, arhaični spomenici, stari gradovi te ostalo. Turizam u Ateni visoko je razvijen tijekom cijele godine, iako su najpopularniji mjeseci od travnja do listopada. Treba istaknuti kako se turizam u Ateni uglavnom odvija u središtu grada, iako u predgrađima grada ima također lijepih mjesta za posjetiti (Greeka, 2020).

Zanimljivo je istaknuti kako se turizam Atene razvija na znatno složeniji način nego što je to praksa kod prethodna dva primjera turističkih destinacija. Razlog tome je činjenica što je turizam u ovoj turističkoj destinaciji daleko značajniji podsustav ekonomije i društva. On ima vodeći ekonomski značaj te se kao takav i razvija. Naime, na ovome području je upravo turizam pokretač ekonomije i socijalnog razvoja.

Atena ima usvojenu takozvanu Strategiju otpornosti do 2030 godine, koja između ostaloga uređuje i razvoj turizma na ovome području. Ona objedinjuje 65 strateških akcija i 53 dopunske. Ova strategija ima za cilj prepoznati i objasniti, te definirati i usvojiti načine i koncepcije za jačanje otpornosti grada, s obzirom na brojne izazove koji se naziru s pojavom 21. stoljeća.

Posebna pažnja, između ostaloga, usmjerena je i na jačanje otpornosti turizma ove turističke destinacije, čime se zapravo razrađuje njegova razvojna koncepcija.

Vizija razvoja ove turističke destinacije glasi: „Do 2030. Atena nastoji biti susretljiv, privlačan i nadahnjujući grad, koji je ponosan, zelen i vođen građanima. Njegovujemo kreativnost i inovacije, stvarajući prototipove pripadnosti, premošćavanje povijesti i napretka. Atena je grad koji sluša i razgovara sa svijetom (City of Athens, 2017: 19).“

Danom vizijom imperativ se postavlja na nekoliko ključnih elemenata koji određuju razvoj ove turističke destinacije. To su otvorenost i međunarodna integracija destinacije, kreativnost i inovacije, komunikacija. Pri tome, postoje četiri osnovna strateška cilja, koji zapravo definiraju buduće željeno stanje ove turističke destinacije.

Oni dočaravaju temelje koncepcije razvoja, a misli se na (City of Athens, 2017):

- Otvoreni grad – cilj je postići učinkovito upravljanje te bolju komunikaciju i suradnju sa stanovnicima. Time će se poticati donošenje politika i odgovornost na temelju podataka. Grad ima za cilj postati transparentniji i odgovorniji, pojednostaviti procese u gradu i poduprijeti suradnju i angažman;
- Zeleni grad – razvoj ove turističke destinacije počiva na održivosti. On će ispuniti ljudsku potrebu za blizinom prirode i biti u stanju podnijeti klimatske promjene i izazove zaštite okoliša. Grad ima za cilj integrirati prirodne sustave u urbano tkivo, čineći grad čistim, promičući održivu mobilnost i stvaranje javnih prostora, njegovanje održivih prehrambenih sustava i uspostavljanje održivog i pravednog energetskeg sustava;
- Proaktivni grad – Atena će usmjeriti i nadograditi svoje „vještine preživljavanja“, a kroz planiranje i komunikaciju stvorit će pouzdano i sigurno okruženje za svoje ljude. Grad želi poboljšati planiranje u svjetu ozbiljnih izazova, osnažiti predstavnike općina kao i glas lokalne zajednice i surađivati s gradskim četvrtima;

- Živi grad – misli se na aktivni turizam, kao i njegovanje te razvoj imovine u svrhu promicanja blagostanja, kreativnosti, poduzetništva i novog, suvremenog identiteta. Grad želi poboljšati identitet grada i promovirati nove vrste pripadnosti, kao i maksimizirati postojeću gradsku imovinu i podržati zapošljavanje.

Razvoj turizma korespondentan je s općim razvojem grada Atene. Može se zaključiti kako je riječ o suvremenoj strategiji razvoja, koja je usklađena s aktualnim međunarodnim zbivanjima i trendovima.

Kako bi se u praksi dostigla vizija i realizirani navedeni ciljevi ove turističke destinacije, razrađena je hijerarhija prioriteta i mjera. Konkretnije obrađene su sve primarne i dopunske aktivnosti koje je u praksi važno realizirati.

Iste je moguće dočarati na sljedeći način (Tablica 6.).

Tablica 6. Sažeti prikaz strateškog razvoja grada Atene

Vizija	Otvoreni grad	Zeleni grad	Proaktivni grad	Živi grad
Ciljevi	Transparentnost i mjerljivost; Stabilniji napredak; Suradnja i participacija.	Integrirani sustav eko turizma; Čišće poslovanje; Održiva mobilnost; Održivi sustav prehrane; Održivi energetske sustav.	Suočavanje s međunarodnim izazovima i trendovima; Jačanje uloge lokalne zajednice u razvoju; Suradnja sa susjednim gradovima, općinama i državama.	Jačanje identiteta; Podrška zapošljavanju i socijalnoj uključenosti.
Aktivnosti	Stvaranje baze podataka i njezin razvoj; Komunikacija; Digitalna agenda; Pametni operativni centri; Razvoj zdravstvenih i socijalnih centara; Tematske platforme dionika; Partnerstvo i kultura.	Akcijski plan za klimatske promjene; Upravljanje zelenim površinama i razvojnim projektima; Definiranje održivog akcijskog plana; Plan održive prehrane; Kooperacije.	Razvoj mreža suradnje; Sustavpraćenja i nadzora; Obrazovanje i usavršavanje; Razvoj urbanog sustava upravljanja razvojem.	Kreativni ekonomski i turistički razvojni plan; Holistički pristup marki; Zeleni i kulturni urbani koridori; Valorizacija i revitalizacija.

Izvor: City of Athens (2017.) Athens Resilience Strategy for 2030. Dostupno na: [https://www.100resilientcities.org/wp-content/uploads/2017/06/Athens Resilience Strategy - Reduced PDF.compressed.pdf](https://www.100resilientcities.org/wp-content/uploads/2017/06/Athens_Resilience_Strategy_-_Reduced_PDF.compressed.pdf) (30.06.2020.).

Predmetni plan postavlja naglasak na turizam kao pokretač ekonomskog i socijalnog razvoja. Posebna područja koja se pri tome razrađuju su urbani turizam i ekološki, odnosno održivi turizam.

4.3.1. SWOT ANALIZA TURIZMA

U nastavku se daje sistematizirani prikaz SWOT analize turizma grada Atene (Tablica 7.). Time se zapravo ukazuje na osnovne snage i slabosti te prilike i prijetnje s kojima se ova turistička destinacija suočava u današnjici.

Identificiranjem unutarnjih i vanjskih čimbenika ili činitelja razvoja moguće je generirati razvojnu strategiju koja optimalno zadovoljava postojeću situaciju. Jednako tako, daje se širi uvid u aktualnosti turističkog razvoja trenutno, kao i moguće buduće implikacije.

Tablica 7. SWOT analiza turizma Atene

<p>SNAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visoka razina obrazovanja; • Inovativna i kreativna turistička industrija; • Dugogodišnja tradicija; • Snažni turistički resursi; • Razne solidarne organizacije; • Web lokacije prirodnih ljepota i povijesnih znamenitosti; • Raznolikost korištenja zemljišta; • Različita mješavina stanovništva; • Inicijative odozdo prema gore s fokusom na lokalna pitanja; • Gestrateški položaj. • Međunarodni imidž destinacije. 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pretjerano oslanjanje na turizam; • Slaba diverzifikacija proizvoda turističke destinacije; • Mogućnost zasićenja tržišta; • Visoki troškovi poslovanja; • Nepredvidivost okoline.
<p>PRILIKE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razvoj kvalitete; • Klasterizacija; • Inovacije i nove tehnologije; • Veća participacija i suradnja dionika; • Jačanje konkurentnosti; • Razvoj inovativnih turističkih proizvoda; • Razvoj gradskog „zelenog“ turizma; • „Plavi“ projekti; • Bolja valorizacija resursne osnove; • Razvoj multifunkcionalnih i multikulturnih gradskih dobara (npr. kreativne industrije) • Razvoj otvorenih podataka i novih tehnologija koji olakšavaju prolazak i sprečavanje krize. 	<p>PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pojava novih konkurenata; • Opadanje potražnje; • Krizna razdoblja poput Covid 19 epidemije; • Gubitak tržišta; • Nemogućnost konkuriranja i praćenja suvremenih zahtjeva.

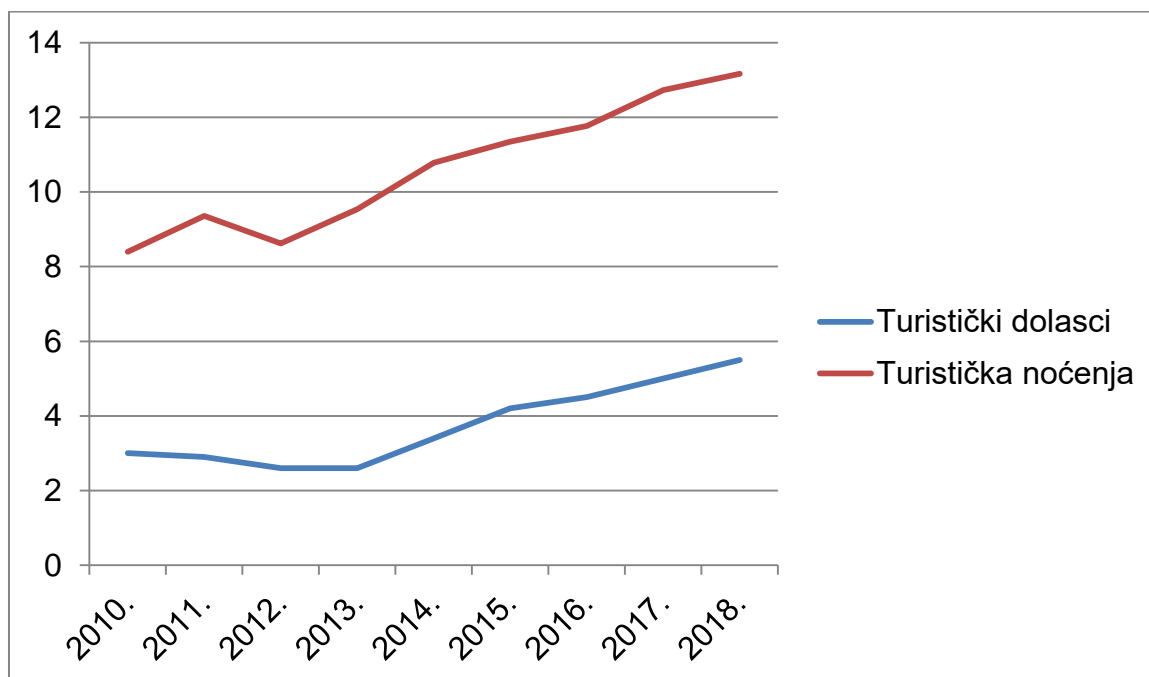
Izvor: Izrada prema City of Athens (2017.) Athens Resilience Strategy for 2030. Dostupno: https://www.100resilientcities.org/wpcontent/uploads/2017/06/Athens_Resilience_Strategy_-_Reduced_PDF.compressed.pdf (30.06.2020.).

U skladu s istaknutim smatra se optimalnim primijeniti strategiju mini-mini. Konkretnije misli se na minimiziranje slabosti turističke destinacije, te minimiziranje prijetnji iz okoline. Na taj način moguće je dvojako djelovati na razvoj turizma, pri čemu se reduciranje nedostataka, slabosti, te prijetnji iz okoline zapravo ujedno unaprijediti unutarnje snage i prilike ove turističke destinacije.

4.3.2. KVANTITATIVNI POKAZATELJI I FAZA ŽIVOTNOG CIKLUSA TURISTIČKE DESTINACIJE

Kao i na primjeru prethodno istraženih turističkih destinacija, u ovome dijelu poglavlja daje se prikaz osnovnih statističkih podataka o turizmu Atene. Primarno se istražuje kretanje ukupnog broja turističkih dolazaka i noćenja (Grafikon 6.).

Grafikon 6. Ukupni turistički dolasci i noćenja u Ateni 2010.-2018. godine (mil.)



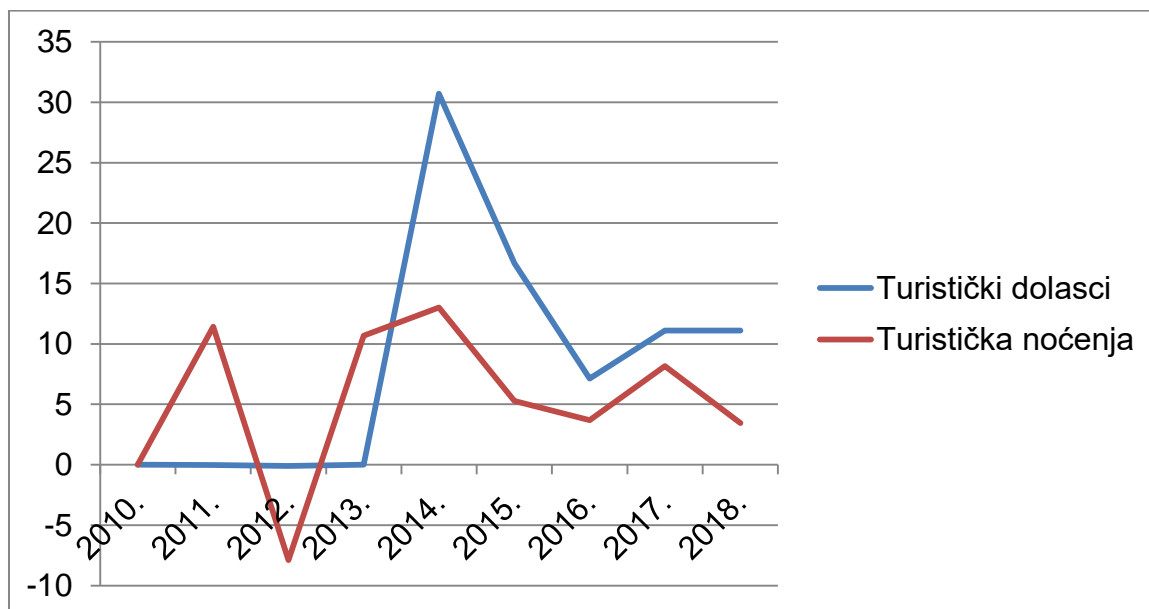
Izvor: Statista (2020.) Number of overnight stays in travel accommodation in Greece between 2007 and 2018. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/413106/number-of-nights-spent-in-short-stay-accommodation-in-greece/> (30.06.2020.).

Značaj ove destinacije za turizam čitave Grčke očituje se u činjenici da ona generira oko 10,4% ukupnih turističkih dolazaka i oko 10,7% ukupnih turističkih noćenja. Daje se zaključiti kako ukupna turistička aktivnost u promatranom razdoblju uglavnom ima tendenciju rasta, posebice krajem promatranog razdoblja. Rast turističkih dolazaka jednakim intenzitetom prati rast turističkih noćenja.

Prosječna duljina boravka turista u Ateni iznosi oko 9 noći, što je znatno više od prosječne duljine boravka na primjeru grada Pule i Rima. Time se daje indicirati kako Atena ima razvijeniju van smještajnu ponudu i bolju strategiju organizacije vremena turista u ovoj destinaciji. Vodeća emitivna tržišta na primjeru Grčke i Atene su tržišta Europske unije. Primarno se misli na Njemačku, Veliku Britaniju, Italiju, Austriju i ostale bliže zemlje. Također treba spomenuti turiste iz Makedonije i Bugarske te Sjedinjenih Američkih Država.

U nastavku slijedi prikaz kretanja prosječnih godišnjih stopa rasta turističkih dolazaka i noćenja u Ateni za isto razdoblje (Grafikon 7.).

Grafikon 7. Prosječne godišnje stope rasta turističkih dolazaka i noćenja u Ateni 2010.-2018. godine (%)



Izvor: Statista (2020.) Number of overnight stays in travel accommodation in Greece between 2007 and 2018. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/413106/number-of-nights-spent-in-short-stay-accommodation-in-greece/> (30.06.2020.).

Nešto izraženija dinamika kretanja prosječnih godišnjih stopa rasta turističkih dolazaka i noćenja u ovoj destinaciji zabilježena je 2014. i 2015. godine, nakon oporavka od svjetske ekonomske krize.

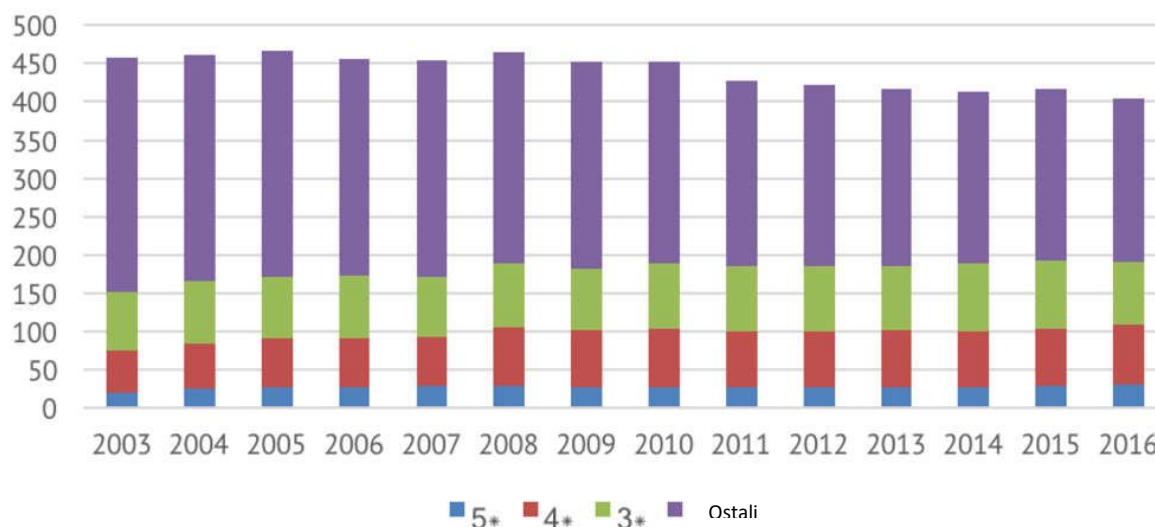
Tijekom posljednjih godina promatranog razdoblja tako su zabilježene nešto veće stope rasta ovih pokazatelja što je rezultat inovativne strategije razvoja turizma. S obzirom na navedene pokazatelje daje se zaključiti kako se Atena nalazi u fazi rasta.

Statistika i nedavna istraživanja pokazuju da je Atena sve popularnija destinacija na međunarodnoj razini. Hotelski smještaj, informativne usluge za posjetitelje, širina mogućnosti razgledavanja i atrakcije, kao i izvanredan osjećaj gostoprimstva mještana, visoko se ocjenjuju na osnovu zadovoljstva posjetitelja, pokazujući Atenu kao atraktivnu i sigurnu destinaciju. Štoviše, identitet grada snažno je povezan s povijesnim središtem, pored prekrasne obalne crte i okolnog krajolika.

Grad Atena ima 257 hotela s više od 30 tisuća kreveta što je više od polovine ukupnog kapaciteta sobe u cijeloj regiji Atika. Čak 77% ukupnih dolazaka u hotelskom smještaju Atike ostvareno je na području Atene.

Prosječna duljina boravka u hotelskom smještaju iznosi samo 2,13 dana, što je relativno kratko i nepovoljno u segmentu turističke potrošnje. Ona u prosjeku iznosi oko 67 eura po turistu dnevno (Statista, 2020). Struktura hotelskog smještaja prema kategoriji, koji čini vodeće smještajne objekte, slijedi u nastavku (Grafikon 8.).

Grafikon 8. Kategorizacija hotelskog smještaja u Ateni



Izvor: Izyumova, E. (2017.) *The hospitality sector in Athens over the years*. Dostupno na: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4086010.html> (30.06.2020.).

Posebna pažnja usmjerena je na konferencijski turizam, što potvrđuje podatak da su u ovoj destinaciji 2012. godine održane čak 82 konferencije, odnosno 50% ukupno održanih u Grčkoj. Od ostalih selektivnih oblika turizma treba spomenuti urbani ili gradski, kulturni, povijesni, kupališni, ali i ostale oblike.

4.3.3. OSVRT NA STRATEŠKI RAZVOJ TURIZMA

U Grčkoj je turizam u procvatu, što potvrđuju istaknuti podaci. Može se zaključiti kako se primjenjuje model razvoja utemeljen na strategiji ekspanzije i diverzifikacije. Prema Svjetskom vijeću za turizam i putovanja, broj međunarodnih dolazaka turista porastao je više od 1,5 puta u posljednjih sedam godina što svjedoči o fazi rasta životnog ciklusa ove destinacije.

Euromonitor International uvrstio je Atenu u najbolje tri turističke destinacije u Europi, a broj turista raste brže nego bilo gdje drugo. Ovaj trend zaustavila je pojava epidemije Covid 19, koja se jednako odrazila na sve destinacije svijeta. O konkretnim gubicima u turizmu i posljedicama uslijed ovog vanjskog čimbenika trenutno je nemoguće precizno govoriti, no ono što je sigurno jest činjenica da on pred sve destinacije postavlja nove izazove i neizvjesnu budućnost.

Turizam je jedan od najvažnijih čimbenika gospodarskog razvoja Grčke. Dominantni model rasta koji je već nekoliko desetljeća strateški odabran u većini grčkih destinacija je model masovno organiziranog turizma, a on se identificira i na primjeru Atene. Od 1970-ih godina, kada je započela industrijalizacija turističkog proizvoda, turizam u Grčkoj dobio je standardizirane i homogenizirane karakteristike. Međutim, konkurencija je postavila nova pravila na globalnom turističkom tržištu. Izazov za Grčku je postati uspješnim igračem na globalnom turističkom tržištu i pružiti rješenja za dugotrajne strukturne probleme u kontekstu održivog razvoja turizma.

Model razvoja turizma koji je trenutno na snazi temelji se na strategiji ekspanzije ili masovnosti turizma, uz modificiranje ponude, odnosno diverzifikaciju portfolia destinacije. Kako bi se optimizirao razvoj turizma, te isti uskladio s međunarodnim zahtjevima i praksama, poseban naglasak postavljen je na održivi razvoj turizma i kontrolu ekspanzije ili masovnosti. To je već i potvrđeno modelom koji se odnosi na opći razvoj ove jedinice lokalne samouprave, a koji promovira otpornost turizma težeći stvaranju otvorene, održive, proaktivne i aktivne turističke destinacije.

ZAKLJUČAK

Provedenim istraživanjem obrađene su teorijske osnove značenja i evolucije turističke destinacije, kao i važnosti njezina istraživanja kao složenog, multidimenzionalnog i induktivnog sustava. Takav pristup njegova shvaćanja važan je u kategoriji upravljanja njegovim razvojem, pri čemu se naglasak postavlja na promišljenje o razvoju, unaprjeđenju i promicanju kvalitete svih sastavnica ovog sustava. Ujedno se ukazuje na odnose među njima, što pojednostavljuje sam proces upravljanja razvojem.

U kontekstu menadžmenta turističke destinacije posebno mjesto zauzima koncepcija životnog ciklusa turističke destinacije. Ona se može razmatrati kao okvir za praćenje rasta turističke aktivnosti u nekom vremenu, čime se prepoznaju pojedine faze životnog ciklusa, a na taj način se ukazuje na potrebite promjene, aktivnosti i strategije kojima bi bilo moguće realizirati viziju i ciljeve budućeg razvoja.

U radu su sistematizirani mogući modeli i strategije razvoja turističkih destinacija. Ovisno o fazi životnog ciklusa, aktualnim zbivanjima i željenim ciljevima, moguće je opredjeliti se za jednu ili više strategija razvoja. Na primjeru svake od njih obrađena su osnovna obilježja turističke destinacije, hijerarhija i sustav upravljanja razvojem, temeljne odrednice razvoja, SWOT analiza, turistička aktivnost, faza životnog ciklusa te model i strategija razvoja.

U ovome radu obrađene su tri studije slučaja. Odabrani primjeri po mnogočemu su usporedivi, a istovremeno je svaka turistička destinacija primjer za sebe. Moguće je istaknuti kako su sve tri turističke destinacije turistički vrlo konkurentne i imaju dugu tradiciju turističkog poslovanja i bilježe kontinuirani rast turističke aktivnosti.

S druge strane, postoje brojne specifičnosti na primjeru ovih destinacija. Posebno se misli na njihov međunarodni imidž i turističku ponudu. Tako primjerice Pula postavlja naglasak na kupališni i kulturni turizam, Rim na vjerski i urbani, dok je Atena međunarodno poznata po urbanom turizmu, ali i kongresnom turizmu. Dakako kod

svake navedene turističke destinacije, razvijeni su i pojedini oblici selektivnog turizma.

Razlike među ovim destinacijama očituju se i u sustavu upravljanja. Na primjeru Pule istaknut je lokalni sustav upravljanja, koji je podržan onim nacionalnim, dok je kod ostala dva primjera sustav upravljanja uglavnom u nadležnosti nacionalne razine. Iako sve destinacije imaju ekspanziju turističkih kretanja, one primjenjuju diverzificirane strategije i modele razvoja. Konkretnije, faza rasta turističkih destinacija podržana je različitim strateškim koncepcijama. One su determinirane brojnim čimbenicima kao što su različiti ciljevi razvoja turizma, drugačije prakse upravljanja i različite destinacijske mogućnosti.

Ovime se zapravo potvrđuje kako strategije razvoja ovise o nizu činitelja, a ne samo o fazi životnog ciklusa u kojoj se neka destinacija nalazi. Vjeruje se kako će se na sva tri primjera reflektirati u bliskoj budućnosti brojne promjene ili modifikacije koje su potaknute aktualnim zbivanjima pandemije Covid 19. Ova zbivanja zasigurno će okončati fazu rasta te generirati nove prijedloge strategija kojima će osnovno usmjerenje biti reduciranje i otklanjanje negativnih učinaka pandemije. Činjenica je da će te promjene i strategije minimalno utjecati na konačni rezultat s obzirom da je riječ o eksternom čimbeniku na koji nije moguće utjecati već mu se destinacije mogu samo optimalno prilagoditi.

Ovim se radom ukazuje na moguće buduće smjernice istraživanja. Smatra se korisnim pratiti modifikacije strategija i modela razvoja na primjeru ovih destinacije, koje su po mnogočemu slične, kako bi se odgovorilo na izazov eksternog čimbenika, epidemije Covid 19. Riječ je o dugoročnom istraživanju s obzirom da bi osim modifikacija trebalo istražiti i rezultate koji su istima dostignuti, odnosno učinkovitosti i efikasnosti poduzetih strateških modifikacija.

LITERATURA

KNJIGE:

- ✓ KOBAŠIĆ, A.; SENEČIĆ, J. (1989.) Marketing u turizmu. Zagreb: Školska knjiga
- ✓ KRIŽMAN PAVLOVIĆ, D. (2008.) Marketing turističke destinacije. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković". Zagreb: Mikrorad d.o.o.
- ✓ MAGAŠ, D. (1997.) Turistička destinacija. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija
- ✓ MAGAŠ, D. (2003.) Management turističke organizacije i destinacije. Rijeka: Sveučilište u Rijeci

ČLANCI:

- ✓ KRIŽMAN PAVLOVIĆ, D., ŽIVOLIĆ, S. (2008.) Upravljanje marketingom turističke destinacije: stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj. Ekonomska istraživanja. Vol. 21 (2008) No. 2. str. 99.-113.
- ✓ VITASOVIĆ, A. (2012.) Ekonomija doživljaja i konkurentnost hrvatske turističke ponude – doktorska disertacija. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“
- ✓ VOJNOVIĆ, N. (2012.) Stagnacija turističke destinacije: primjer Pule. Hrvatski geografski glasnik 74/2.

INTERNET IZVORI:

- ✓ BUHALIS, D. (2001.) Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges. Current Issues in Tourism 4 (5).
- ✓ CITY OF ATHENS (2017.) Athens Resilience Strategy for 2030. Dostupno na: [https://www.100resilientcities.org/wp-content/uploads/2017/06/Athens_Resilience_Strategy -
_Reduced_PDF.compressed.pdf](https://www.100resilientcities.org/wp-content/uploads/2017/06/Athens_Resilience_Strategy_-_Reduced_PDF.compressed.pdf) (30.06.2020.)

- ✓ COMUNE ROMANA (2020.) Turismo a Roma 2018.-2019. Dostupno na: https://www.comune.roma.it/web-resources/cms/documents/Turismo_a_Roma_2018_2019.pdf (29.06.2020.)
- ✓ DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU (2019.) Turizam u 2018. Dostupno na: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/SI-1639.pdf (13.06.2020.)
- ✓ FEREŽA, J. et al. (2010.) Marketing u turizmu. Dostupan na: <https://jelena20.files.wordpress.com/2010/06/marketing-u-turizmu1.pdf> (12.06.2020.)
- ✓ GARAČA, V. (n.d.) Elementi turističke destinacije. Dostupno na: <http://www.turizmologija.com/clanak/elementi-turisticke-destinacije/> (17.06.2020.)
- ✓ GRAD PULA (2015.) Strategija razvoja turizma Grada Pule 2016.-2020. Dostupno na: http://www.pula.hr/fileadmin/sadrzaji/dokumenti/2013-2017_GV/20.gvtematska_22.12.2015/01_Strategija_razvoja_turizma_grada_Pule.pdf (12.06.2020.)
- ✓ GRAD PULA (2019.) Izvještaj o aktivnostima i financijskom poslovanju u 2018. Dostupno na: <https://www.pulainfo.hr/wp/wpcontent/uploads/2019/05/IZVJESTAJ-18-cijeli.pdf> (12.06.2020.)
- ✓ GREEKA (2020.) Tourism in Athens, Greece. Dostupno na: <https://www.greeka.com/attica/athens/tourism/> (30.06.2020.)
- ✓ IZYUMOVA, E. (2017.) The hospitality sector in Athens over the years. Dostupno na: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4086010.html> (30.06.2020.)
- ✓ RELAXINO (2020.) 10 razloga zašto posjetiti Rim. Dostupno na: <https://relaxino.com/info/10-razloga-zasto-posjetiti-rim> (13.06.2020.)
- ✓ SENEČIĆ, J.; GRGONA, J. (2006.) Marketing menadžment u turizmu. Zagreb: Mikrorad d.o.o.

- ✓ STATISTA (2020.) Number of overnight stays in travel accommodation in Greece between 2007 and 2018. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/413106/number-of-nights-spent-in-short-stay-accommodation-in-greece/> (30.06.2020.)
- ✓ STATISTA (2020.) Tourist arrivals in Rome by country of origin, Italy. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/721204/tourist-arrivals-in-rome-by-country-of-origin-italy/> (29.06.2020.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Evolucijski tijek pojma turističke destinacije	5
Slika 2. Pojavni oblici turističkog proizvoda	10
Slika 3. Komponente turističke destinacije kao integriranog turističkog proizvoda ...	11
Slika 4. Životni ciklus turističke destinacije	14
Slika 5. Ciljevi razvoja turističke destinacije Grada Pule.....	32
Slika 6. Strategije i model razvoja turizma Grada Pule	38

POPIS TABLICA

Tablica 1. Strategije razvoja turističkog proizvoda i destinacijskog sustava	19
Tablica 2. Paradigme razvoja turističke destinacije	22
Tablica 3. SWOT analiza turizma Pule	31
Tablica 4. SWOT analiza turističke destinacije Rim.....	43
Tablica 5. Upravljački sustava razvoja turističke destinacije Rima	48
Tablica 6. Sažeti prikaz strateškog razvoja grada Atene	53
Tablica 7. SWOT analiza turizma Atene	55

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Ukupni turistički dolasci i noćenja u Gradu Pula 2011.-2019. godine.....	33
Grafikon 2. Prosječne godišnje stope rasta turističkih dolazaka i noćenja u Gradu Pula 2011.-2019. godine.....	34
Grafikon 3. Struktura smještajnih kapaciteta u Gradu Puli 2018. godine (%)	36
Grafikon 4. Ukupni turistički dolasci u gradu Rimu od 2011. do 2018. godine	44
Grafikon 5. Prosječne godišnje stope rasta turističkih dolazaka i noćenja u Rimu od 2011.-2018. godine (%)	46
Grafikon 6. Ukupni turistički dolasci i noćenja u Ateni 2010.-2018. godine (mil.).....	56
Grafikon 7. Prosječne godišnje stope rasta turističkih dolazaka i noćenja u Ateni 2010.-2018. godine (%)	57
Grafikon 8. Kategorizacija hotelskog smještaja u Ateni	59

SAŽETAK

Turističku destinaciju je u kontekstu menadžmenta važno razmatrati kao složeni sustav koji prolazi kroz faze životnog ciklusa. Njime se prati kretanje turističke aktivnosti u nekom dužem vremenu, a ujedno predstavlja osnovu za definiranje osnovnih upravljačkih dimenzija i elemenata. Ovisno o fazi životnog ciklusa i postojeće učinkovitosti modela razvoja moguće je opredijeliti se za jednu ili više strategija razvoja.

Odabir strategije razvoja destinacijskog sustava tek je djelomice determiniran fazom životnog ciklusa u kojoj se destinacija nalazi. Odabir strategije razvoja ovisi o brojnim čimbenicima, kao što su snage i slabosti, prilike i prijetnje, mogućnosti destinacijskog sustava, kao i željeni ciljevi te vizija razvoja. To se daje potvrditi i konkretnim primjerima destinacijskih sustava koji se obrađuju u predmetnom radu. Iako se sve destinacije nalaze u fazi rasta ili ekspanzije, vidljivo je da primjenjuju različite strategije i modele razvoja.

Predmetnim se istraživanjem nastoji potvrditi kompleksnost menadžmenta destinacijskog sustava, kao i važnost životnog ciklusa u planiranju njihova razvoja. Na osnovu provedenog istraživanja moguće je predložiti i buduća istraživanja u kontekstu utjecaja vanjskih čimbenika, poput epidemije Covid 19, na fazu životnog ciklusa, modele i strategije razvoja.

Ključne riječi: turistička destinacija, menadžment, životni ciklus turističke destinacije.

SUMMARY

In the context of management, it is important to consider that tourist destination is a complex system that goes through the phases of the life cycle. It monitors the movement of tourist activity for a longer period and at the same time represents the basis for defining the basic management dimensions and elements. Depending on the phase of the life cycle and the existing efficiency of the development model, it is possible to choose one or more development strategies.

The choice of destination system development strategy is only partially determined by the phase of the life cycle in which destination is located. The choice of development strategy depends also on a numerous other factors, such as strengths and weaknesses, opportunities and threats, the capabilities of the destination system, as well as the desired goals and vision of development. This can be confirmed by concrete examples of destination systems that are discussed in this paper. Although all destinations are in a phase of growth or expansion, it is evident that they apply different strategies and development models.

The subject research seeks to confirm the complexity of destination system management, as well as the importance of the life cycle in planning their development. Based on the conducted research, it is possible to propose future research in the context of the impact of external factors, such as the Covid 19 epidemic, on the life cycle phase, models and development strategies.

Keywords: tourist destination, management, tourist destination life cycle