

# Planiranje marketinških aktivnosti turističke destinacije

---

Harmadi, Irena

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:724307>

Rights / Prava: [In copyright](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2021-03-08**



Repository / Repozitorij:

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



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

**Irena Harmadi**

**PLANIRANJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI  
TURISTIČKE DESTINACIJE**

Završni rad

Pula, 2019.

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

**Irena Harmadi**

**PLANIRANJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI  
TURISTIČKE DESTINACIJE**

Završni rad

**JMBAG:** 0303064813, redovan student

**Studijski smjer:** Turizam

**Predmet:** Marketing u turizmu

**Znanstveno područje:** Područje društvenih znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Marketing; Trgovina i turizam

**Mentor:** prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni 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 Završnog 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, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu  
Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

\_\_\_\_\_

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

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

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. MARKETING U TURIZMU .....	2
2.1. Specifičnosti primjene marketinga u turizmu.....	2
2.2. Nositelji marketinga u turizmu.....	3
2.2.1. <i>Profitne i neprofitne organizacije</i> .....	3
2.2.2. <i>Turistička destinacija</i> .....	5
2.3. Marketinške aktivnosti u turizmu .....	5
2.3.1. <i>Istraživanje tržišta</i> .....	5
2.3.2. <i>Politika proizvoda</i> .....	6
2.3.3. <i>Politika cijena</i> .....	7
2.3.4. <i>Politika prodaje i distribucije</i> .....	7
2.3.5. <i>Promocija</i> .....	7
2.4. Upravljanje marketinškim aktivnostima u turizmu.....	8
2.4.1. <i>Planiranje</i> .....	8
2.4.2. <i>Organiziranje</i> .....	9
2.4.3. <i>Kontrola</i> .....	10
3. PLANIRANJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U TURISTIČKOJ DESTINACIJI.....	11
3.1. Vizija i misija.....	12
3.2. Ciljevi .....	13
3.3. Smjernice .....	13
3.4. Strategija i politika.....	14
3.5. Izazovi i ograničenja.....	15
3.6. Suradničko planiranje i uloga javnosti .....	16
4. ANALIZA PLANIRANJA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI NA PRIMJERU ODABRANIH TURISTIČKIH DESTINACIJA.....	19
4.1. Split.....	19
4.1.1. <i>Geografski položaj i klimatska obilježja</i> .....	19
4.1.2. <i>SWOT analiza turizma</i> .....	20
4.1.3. <i>Planiranje u turističkoj destinaciji</i> .....	21
4.1.4. <i>Budućnost turizma</i> .....	22
4.2. Dubrovnik.....	23
4.2.1. <i>Geografski položaj i klimatska obilježja</i> .....	23
4.2.2. <i>SWOT analiza turizma</i> .....	24

4.2.3. <i>Planiranje u turističkoj destinaciji</i> .....	25
4.2.4. <i>Budućnost turizma</i> .....	25
4.3. Usporedba i kritički osvrt .....	26
5. ZAKLJUČAK.....	27
LITERATURA .....	28
POPIS TABLICA I SLIKA .....	31
SAŽETAK.....	32

## 1. UVOD

Predmet istraživanja rada odnosi se na definiranje elemenata planiranja marketinških aktivnosti te se nastoji ukazati na njihovu uključenost kod kreiranja turističke ponude pojedine turističke destinacije. Cilj provedenog istraživanja je detaljnija analiza i razrada elemenata marketinškog planiranja u turizmu sa svrhom ukazivanja njihove važnosti u planiranju turističkih destinacija. U sklopu pisanja rada su korištene sljedeće znanstvene metode: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize, metoda generalizacije, metoda sinteze, metoda deskripcije i metoda kompilacije. Rad je strukturiran u pet poglavlja. Prvo poglavlje odnosi se na uvodno poglavlje, gdje je ukratko prikazana tema rada, znanstvene metode koje su korištene u pisanju, navodi se problematika istraživanja te prikazuje struktura rada. U drugom poglavlju definiraju se specifičnosti primjene marketinga u turizmu, metode nositelja marketinga u turizmu te vrste marketinških aktivnosti i način njihova upravljanja. U trećem poglavlju govori se općenito o elementima planiranja marketinških aktivnosti u određenoj turističkoj destinaciji, dok se u četvrtom poglavlju detaljnije analizira planiranje marketinških aktivnosti na primjeru turističkih destinacija Dubrovnik i Split. U petom, ujedno i zaključnom poglavlju rada prikazano je zaključno razmatranje na temu planiranja marketinških aktivnosti turističke destinacije. Također, navodi se popis literature, popis tablica i sažetak.



## 2. MARKETING U TURIZMU

Kada definiramo marketing trebamo znati tko ga definira (ekonomist, političar i drugi) i sa koje razine (mikro, makro). Marketing predstavlja društveni proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele, putem stvaranja i razmjene proizvoda i usluga s drugima. Također, predstavlja sustavno i koordinirano djelovanje, izvršavanje zahtjeva i ciljeva turističke politike, kojom se na najbolji mogući način zadovoljavaju potrebe i želje potrošača te se ostvaruju pozitivni ekonomski rezultati u poslovanju nositelja marketinga u turizmu.<sup>1</sup>

### 2.1. Specifičnosti primjene marketinga u turizmu

Temeljna pitanja vezana uz primjenu marketinga u turizmu su: treba li turizam uopće marketing, a ako treba, što je to zapravo marketing u turizmu? Na ova temeljna pitanja nadovezuju se i druga, također važna pitanja, kao što su: može li se govoriti o „turističkom marketingu“ ili je isplativije upotrebljavati termin „marketing u turizmu“, ili postoji neko treće rješenje? U primjeni se marketinške aktivnosti trebaju prilagoditi slijedećim specifičnostima:

- Specifičnosti odnosa koji vladaju na turističkom tržištu
- Specifičnosti turističkog dobra ili proizvoda
- Specifičnosti turista kao potrošača i njegova ponašanja na turističkom tržištu

Navedene specifičnosti govore nam o tome da nije riječ o nekom novom marketingu, već samo o primjeni marketinških načela na proces proizvodnje, razmjene i potrošnje u turizmu. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> J. Senečić, B. Vukonić, Marketing u turizmu, mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997., str. 40.

<sup>2</sup> Ibidem, str. 37 – 39.

## 2.2. Nositelji marketinga u turizmu

Nositelji marketinga u turizmu predstavljaju osobe koje sudjeluju na turističkom tržištu sa svojim proizvodima i uslugama i putem turističke potrošnje zadovoljavaju potrebe i želje potrošača. Mogu djelovati samostalno, zajednički ili povezano sa nekim od navedenih nositelja, a dijele se na profitne i neprofitne organizacije te turističke destinacije.

### 2.2.1. Profitne i neprofitne organizacije

Tablica 1. Razlike između profitnih i neprofitnih organizacija

<b>Pokazatelj</b>	<b>Profitne organizacije</b>	<b>Neprofitne organizacije</b>
<b>Vlasnik</b>	Ulagači, dioničari	Nitko, druga neprofitna organizacija, privatno lice
<b>Može li ostvariti dobit/profit</b>	Da	Da
<b>Može li dijeliti profit</b>	Da	Ne
<b>Kome je odgovoran menadžment</b>	Dioničarima (vlasnicima)	Osnivači, rukovodećem tijelu organizacije
<b>Osnovni izvori kapitala</b>	Osnivačke dionice, prihodi od prodaje roba i usluga, zadržana dobit i drugo	Državni fondovi, sponzorstva, donacije, pokloni, članarine, prodaja usluga i roba, projekti i drugo
<b>Plaćaju li porez</b>	Da, sve poreze	Samo neke ili ih uopće ne plaćaju
<b>Koja je svrha organizacije</b>	Ostvarenje dobiti za vlasnike	Ostvarenje misije i društveno korisne usluge
<b>Koje su mjere uspješnosti poslovanja</b>	Visina dobiti, povratak dobiti, povratak investicija i drugo	Razina operacionalizacije misije, uspješnost u ostvarenju ciljeva
<b>Tko utječe na uspjeh</b>	Potrošači	Suradnici, klijenti, javnost

Izvor: Marić, I., *Menadžment neprofitnih organizacija*, Zagreb, 2018., str. 143.

Temeljne razlike između profitnih i neprofitnih organizacija prikazane su u Tablica 1. u kojoj možemo zaključiti da je jedna od glavnih razlika u tome što su profitne organizacije profitno usmjerene, dok su neprofitne organizacije usmjerene na ispunjavanje određene svrhe, najčešće društvene.

Neprofitne organizacije koji su nositelji marketinga u turizmu su:

- Sabor Republike Hrvatske – zakonodavna vlast
- Vlada Republike Hrvatske – izvršna vlast
- Ministarstvo turizma Republike Hrvatske

Važnu ulogu za razvoj turizma ima prvenstveno nositelj zakonodavne vlasti, tj. Hrvatski sabor, stoga je Hrvatski sabor predstavničko tijelo građana te ispunjava brojne ustavom i zakonima predviđene zakone. Vlada predlaže zakone i druge pravne akte te predlaže državni proračun i brine za gospodarski razvoj države i slično. Ministarstvo turizma se definira kao vrhovno tijelo državne uprave za turizam, a neki od glavnih poslova koje obavlja su: provođenje upravnih i stručnih poslova važnih za turističku politiku temeljem unutar opće gospodarske politike te određuje strategiju razvoja turizma zemlje. Osim navedenih poslova bavi se investicijama i razvojem u turizmu, razvojem malog poduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu, promicanjem hrvatskog turizma u inozemstvu, te obavlja druge poslove u skladu sa zakonom. Kako bi se osigurao razvoj turizma potrebno je da sve organizacije, savezi, tijela i institucije međusobno surađuju i upravljaju turizmom prema zakonima i propisima.

Turističke zajednice pravne su osobe koje su osnovane radi promicanja i unapređenja hrvatskog turizma te gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba koje pružaju ugostiteljske i druge turističke usluge ili obavljaju drugu djelatnost čije su aktivnosti povezane s turizmom i time spadaju u skupinu neprofitnih organizacija.

Profitne organizacije važne za turizam i marketing su državne javne kompanije (pošta, željeznica, zračne kompanije), privatne kompanije, partnerske kompanije te posebne privatne kompanije. Sve one kroz obavljanje svoje djelatnosti ostvaruju profit.

### 2.2.2. Turistička destinacija

Pod pojmom turistička destinacija podrazumijevamo užu ili širu prostorno cjelovito obuhvaćenu jedinicu čiji turistički proizvod kao rezultat izvorne i izvedbene turističke ponude ima potencijalnu ili stvarnu turističku utrživu vrijednost.<sup>3</sup>

Komponente koje obuhvaćaju turističke destinacije su: atrakcije (društvene i prirodne), receptivni sadržaj (jedinice za smještaj i prehranu), pristupačnost (prijevozna sredstva i infrastruktura prostora), aktivnosti (označavaju sve dostupne aktivnosti kojima se potrošač bavi tijekom boravka u destinaciji), pomoćne usluge (ostale marketinške i organizacijske aktivnosti koje provodi određena destinacijska organizacija) i dostupnost paket aranžmana (da aranžmani cjenovno budu dostupni što većem broju potrošača).<sup>4</sup>

## 2.3. Marketinške aktivnosti u turizmu

Marketinške aktivnosti kojima se koriste nositelji marketinga u turizmu, a korisne su za svaku turističku destinaciju su: istraživanje tržišta, politika proizvoda, politika cijena, politika prodaje i distribucije te promocija.

### 2.3.1. Istraživanje tržišta

Istraživanje tržišta predstavlja sustavno i kontinuirano istraživanje i analiziranje informacija radi identificiranja i rješavanja određenog tržišnog problema. Ono zahtijeva ulaganje sredstava i angažiranje raznih profila stručnjaka (u timskom radu), a rezultat mora biti specijalna informacija za donošenje odluka o organima upravljanja, da bi proizvod ili usluga podmirivao društveno opravdane potrebe.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> D. Križman Pavlović, Marketing turističke destinacije, mikrorad d.o.o., Zagreb, 2017., str. 57 – 58.

<sup>4</sup> Ibidem, str. 61.

<sup>5</sup> J. Senečić, B. Vukonić., op.cit., str. 21.

Tablica 2. Proces istraživanja tržišta

Definiranje problema i cilja istraživanja
Određivanje izvora podataka i vrste istraživanja
Odabir metoda i formulara za istraživanje
Prikupljanje podataka i odabir uzorka
Analiza i interpretacija prikupljenih podataka
Sastavljanje izvještaja

Izvor: Izrada autorice prema Senečić J., i B. Vukonić, *Marketing u turizmu*, Zagreb, 1997., str. 21. – 27.

Proces istraživanja tržišta prikazan je u Tablica 2. koji se dijeli na 6 temeljnih koraka. Provođenje procesa ovisi o vremenu koje nam je stavljeno na raspolaganje, o dostupnosti podataka, o vrijednosti informacija u odnosu na troškove koje istraživanje iziskuje te o naravi odluke o kojoj je riječ.

### 2.3.2. Politika proizvoda

Turistički proizvod predstavlja skup fizičkih, uslužnih, ekonomskih i psiho-socijalnih elemenata koji dovode do zadovoljstva korisnika vezano uz zadovoljenje njihovih želja i potreba. Proizvod može biti kreiran od strane potrošača (predstavlja integralni pristup formiranja turističkog proizvoda) i od strane nositelja marketinga u turizmu (predstavlja parcijalni način formiranja turističkog proizvoda). Turistički proizvod se sastoji od nekoliko komponenata, a to su: atrakcije (dijele se na izgrađene i prirodne atrakcije), receptivni sadržaji (odnose se na objekte za smještaj i prehranu), pristup (odnosi se na prijevozna sredstva i infrastrukturu mjesta), pomoćne usluge (odnose se na različite informativne centre i agencije), mogućnost slobodnog izbora (turist je kreator svog slobodnog vremena) i proces proizvodnje (predstavlja kombinaciju svega gore navedenog).<sup>6</sup>

<sup>6</sup> J. Senečić, B. Vukonić, op.cit., str. 83 – 85.

### 2.3.3. *Politika cijena*

Cijena u turizmu predstavlja novčani iznos određenog proizvoda, regulira interese na tržištu između turističke ponude i turističke potražnje te predstavlja kritički instrument marketing miksa. Postupak formiranja cijena u turizmu sastoji se od 6 koraka, a to su: određivanje ciljeva formiranja cijena, određivanje potražnje, procjena troškova, analiza cijena i ponuda konkurenata, odabir metode formiranja cijena i u konačnici formiranje konačne cijene.<sup>7</sup>

### 2.3.4. *Politika prodaje i distribucije*

Prodaja predstavlja marketinšku aktivnost koja se odvija u mjestu stalnog boravka i u mjestu turističkog boravka potrošača. Specifičnosti prodaje su:

- turist putuje prema turističkom proizvodu, a ne obratno
- turisti kupuje turističke proizvode na temelju različitih informacija iz okruženja

Prodajne politike su: određivanje ciljeva prodaje, određivanje načela kojima će se provodi proces prodaje i određivanje sredstva kojima će se omogućiti da se uspješno provedu zadani ciljevi prodaje.

Odabir kanala distribucije ovisi o obilježjima i vrsti turističkog proizvoda te o tržištu na koje se proizvod plasira. Vrste kanala distribucije su direktni (prodaja putem vlastitih snaga) i indirektni (prodaja putem posrednika), a uloge kanala distribucije su informiranje, promocija, kontakt, uspoređivanje, financiranje, pregovaranje i drugo.

### 2.3.5. *Promocija*

Promocija predstavlja komunikaciju, odnosno dvosmjernan proces kojim šaljemo i primamo informacije u i iz okruženja. Zadatak je informirati potrošače o pojavi novog proizvoda na tržištu, o njegovim karakteristikama, stvoriti, zadržati i poboljšati pozitivan

---

<sup>7</sup> J. Senečić, B. Vukonić, op.cit., str. 12 – 13.

stav o proizvodima na tržištu od strane potrošača te obavijestiti potrošače o potencijalnoj potrošnji. Specifičnosti promocije ovise o organizaciji promotivnih aktivnosti, o nositeljima promotivnih aktivnosti i o ciljevima promotivnih aktivnosti, a odluke koje se donose prilikom promocije su: kome promoviramo, zašto promoviramo i s kojim instrumentom promoviramo. Promotivnim aktivnostima nastoji se stimulirati tržišna razmjena informiranjem, uvjeravanjem i podsjećanjem ciljne javnosti, a da bi se komuniciranje s ciljnom javnošću smatralo uspješnim, ono treba biti korisno za obje strane koje sudjeluju u komunikacijskom procesu, a to su pošiljatelj i primatelj poruke.

8

## **2.4. Upravljanje marketinškim aktivnostima u turizmu**

Glavne marketinške aktivnosti u turizmu su planiranje, organiziranje i kontrola. Planiranjem smanjujemo rizik poslovanja poduzeća i utječemo na ponašanje poduzeća u budućnosti, organiziranjem omogućujemo primjenu i kontrolu marketinških napora, dok kod kontrole subjekti turističke ponude dobivaju povratne informacije koje im omogućuju ocjenjivanje stupnja realizacije postavljenih ciljeva.

### *2.4.1. Planiranje*

Marketinškim planiranjem analiziramo marketinške strategije, tj. analiziramo trenutni položaj poduzeća na tržištu, određujemo budući razvoj, čime predstavljamo buduća kretanja poduzeća na tržištu, određujemo ciljeve određenih akcija i rezultata koje poduzeće u određenom razdoblju želi postići, određujemo marketinške strategije, izrađujemo marketinški plan koji ističe sve ono što poduzeće želi ostvariti, a na kraju kontroliramo realizaciju marketinškog plana, tj. provjeravamo postizemo li i ostvarujemo li zadane ciljeve u poslovanju. Kod planiranja u marketingu ističe se važnost marketinškog plana kao dokumenta, koji se sastoji od nekoliko elemenata, a

---

<sup>8</sup> D. Križman Pavlović, op.cit., str. 161.

to su: sažetak za upravu, analiza situacije, ciljevi, vremenski raspored, financijske projekcije, kontrola, marketinške strategije i taktike.

#### 2.4.2. Organiziranje

Organizaciju marketinga subjekata turističke ponude moguće je promatrati sa dva aspekta:

1. Mjesto marketinga u organizacijskoj strukturi i njegov odnos s drugim poslovnim funkcijama

Marketing može zauzeti tri oblika položaja: ravnopravan položaj s drugim poslovnim funkcijama, nadređeni položaj u odnosu na druge poslovne funkcije te podređeni položaj u odnosu na druge poslovne funkcije. U organizacijskoj strukturi može doći do različitih organizacijskih sukoba između marketinga i drugih odjeljenja (npr. odjel financija i odjel proizvodnje) iz razloga što se druga odjeljenja često opiru u tome da svoje napore podrede interesima kupaca. Kako bi se prevladali ti sukobi predlaže se da: top management teži boljem marketingu, imenovanje radne grupe za marketing, dobivanje vanjske pomoći i smjernica, promjena sustava nagrađivanja u poduzeću, zapošljavanje sposobnih i poduzetnih stručnjaka, razvoj internih obrazovnih programa iz područja marketinga te uvođenje suvremenog sustava planiranja marketinga.

2. Organizacija marketinga kao organizacijska jedinica

Prilikom organizacije marketinga kao posebne organizacijske jedinice, subjekt turističke ponude može birati između nekoliko oblika organizacijske strukture. Izbor će ovisiti: o djelatnosti i pripadnosti određenoj gospodarskoj grani, o postojećem obimu poslovanja i primijenjenoj tehnologiji, o planiranom programu i ciljevima budućeg poslovanja, o kvaliteti zaposlenika te o iskustvima organiziranja marketinga sličnih poslovnih subjekata.



### 2.4.3. Kontrola

Kontrola predstavlja posljednju fazu u marketinškom upravljanju kojom provjeravamo je li poduzeće uspjelo ispuniti zadane ciljeve ili ne, te treba li poduzeti dodatne aktivnosti kako bi se marketinški proces uspješno odradio.

Vrste kontrola marketinga dijele se na: <sup>9</sup>

- kontrola profitabilnosti
- kontrola uspješnosti, tj. djelotvornosti marketinških instrumenata
- strategijska kontrola, tj. kontrola provedbe marketinga
- kontrola godišnjeg plana

Kontrolom profitabilnosti provjerava se u kojim područjima poduzeće ostvaruje dobit, a u kojima ostvaruje gubitak, kontrolom uspješnosti provjerava se jesu li određene marketinške aktivnosti djelotvorne za ispunjenje određenih ciljeva koje si je poduzeće zadalo, strategijskom kontrolom provjerava se jesu li strategije i ciljevi postavljeni u skladu sa mogućnostima poduzeća, dok se kontrolom godišnjeg plana provjerava ispunjava li poduzeće ciljeve zadane godišnjim planom.

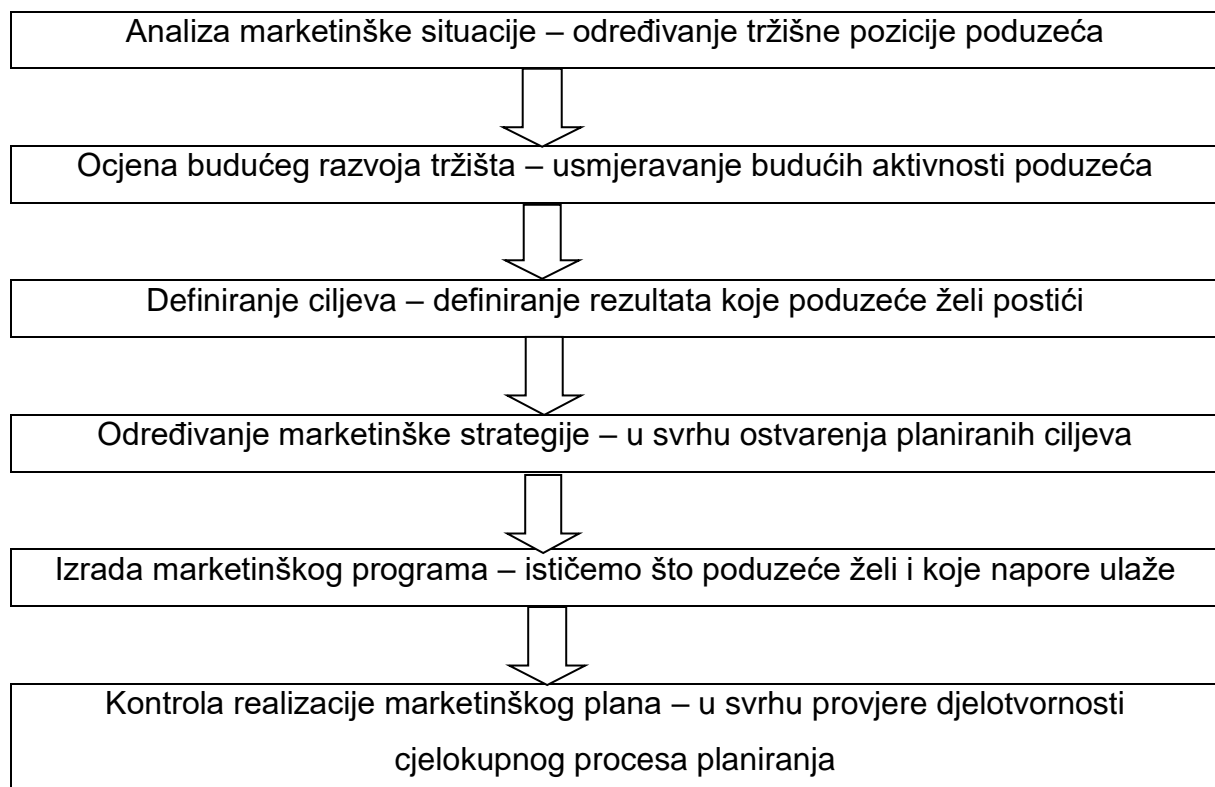
---

<sup>9</sup> D. Križman Pavlović, op.cit., str. 191.

### 3. PLANIRANJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI U TURISTIČKOJ DESTINACIJI

Planiranje predstavlja trajan, dinamičan proces usmjeren ka budućnosti, a kao znanstvenu (teoretsku) i praktičnu disciplinu planiranje određuju konkretna načela, koja daju detaljnije informacije o samoj prirodni/naravi te discipline.<sup>10</sup> Kako bismo mogli realizirati marketinške politike potrebno je uključiti planiranje čija je uloga smanjenje rizika djelovanja te određivanje budućeg ponašanja poduzeća. Proces planiranja svodi se na 6 glavnih koraka (Slika 1.), koji su vrlo značajni za uspješno poslovanje poduzeća.

Slika 1. Koraci procesa planiranja



Izvor: Samostalna obrada autorice

<sup>10</sup> L. Petrić, Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 33.

### 3.1. Vizija i misija

Vizija predstavlja prvi korak u procesu poslovnog planiranja. Određivanje vizije podrazumijeva korak kojim se gleda u budućnost, a često su rezultat procesa konzultiranja, koji se sastoji od ispitivanja tržišta i analize konkurentnosti koji se koriste da bi uskladili vizije različitih stručnjaka u turističkoj destinaciji, s obzirom na perspektive odnosno alternative.<sup>11</sup> Predstavlja jasan i sažet opis destinacije kako treba izgledati nakon što je uspješno implementirala svoje strategije i dostigla svoj puni potencijal. Osim toga, vizija predstavlja destinaciju. Za stvaranje vizije destinacije zaduženi su stručnjaci turističkog sektora koji odluku o konačnoj viziji donose nakon završenog procesa od nekoliko organiziranih sastanaka ili radionica.<sup>12</sup> Svaka vizija turističke destinacije utemeljena je na zajedničkim interesima u odnosu na budućnost, dok procesi stvaranja vizije unutar turističke destinacije najčešće uključuju radne grupe i skupove na kojima javnost može izraziti svoje nade i brige za budućnost turizma destinacije.<sup>13</sup>

Misija predstavlja najčešće izjavu u pisanom obliku, koja ukratko izlaže svrhu postojanja organizacije. Predstavlja bitan korak turističkog menadžmenta jer postavlja scenarij i pokazuje kakvu destinaciju zahtijeva. Zahtjeva procjenu turističkih resursa i potencijala destinacije te analizu mišljenja nositelja ponude. Takav će način komunikacije pokazati je li destinacija potencijalno konkurentna i postoji li i nužna podrška nositelja ponude i javnosti. Ako nema dovoljno konkurentnih prednosti ili podrške javnosti za promjene, bolje je uložiti napore i vrijeme u nešto drugo. Očitovanje o misiji pretpostavka je u određivanju prioriteta, u suprotnom nositelji ponude mogu imati poteškoća i mogu sami sebe zateći kako stalno reagiraju na događaje umjesto da napreduju svojem željenom cilju.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> D. Magaš, *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 21.

<sup>12</sup> M. A. Morrison, *Marketing and Managing Tourism Destinations*, New York, Routledge, 2013., str. 60 – 61.

<sup>13</sup> D. Magaš, *op.cit.*, str. 23.

<sup>14</sup> *Ibidem.*, str. 26.

### **3.2. Ciljevi**

Ciljevi predstavljaju krajnje odredište prema kojem je destinacija usmjerena. Kako bi određena destinacija ostvarila svoje ambicije u prilog joj moraju ići ciljevi, smjernice i strategije. Također, razvijanje specifičnih ciljeva, smjernica i strategija često je najbolje postignuto radom u manjoj grupi.

Gledajući s vremenskog aspekta moguće je donijeti:

1. Kratkoročan cilj – rok od jedne godine
2. Srednjoročan cilj – rok od jedne do pete godine
3. Dugoročan cilj - rok duži od pet godina

Uz neprestane promjene i inovacije na turističkom tržištu, turističke destinacije najčešće donose dugoročne ciljeve. Destinacije pokušavaju stvoriti turističku atrakciju kako bi stvorile određene atrakcije kojima bi se turiste poticalo na dolazak u destinaciju više godina za redom.

### **3.3. Smjernice**

Smjernice predstavljaju željeni rezultat te se oblikuju da bi podupirale ciljeve destinacije i da bi predstavljale jasne i specifične želje. Iste predstavljaju stvarne obveze i kao takve obično imaju kvantitativne komponente s obzirom na to što točno i kada treba biti izvršeno.<sup>15</sup>

Postoje tri vrste smjernica:<sup>16</sup>

1. Društvene smjernice – predstavljaju motiv svake organizacije koja se mora natjecati na otvorenom tržištu
2. Uslužne smjernice – odnose se na obvezu stvaranja blagodati za društvo
3. Osobne smjernice – priznaju važnost timskog rada i značenje prepoznavanja osobnih doprinosa uspjeha organizacije

---

<sup>15</sup> Ibidem., str. 28.

<sup>16</sup> Ibidem., str. 22.

Glavna razlika između ciljeva i smjernica je ta što se smjernice odnose na specifičnije težnje razvoja, dok se ciljevi odnose na općenitije težnje razvoja. Smjernice se trebaju moći izmjeriti, ostvariti, primijeniti, trebaju imati sposobnost usredotočiti se na misiju te trebaju biti specifične obzirom na vrijeme. Bez radnog pristupa smjernice su u opasnosti da postanu neodređene, neizmjerljive i na kraju neuspješne.

### 3.4. Strategija i politika

Strategije predstavljaju akcije koje su potrebne za provođenje smjernica. Kod planiranja u turizmu u najvećoj mjeri se koristi strateško planiranje, dok uz njega postoje još i taktični planovi te planovi za nepredviđene okolnosti. Kada strateško planiranje ne bi postojalo, onda se smjernice, ciljevi, misije i vizije turističkog plana destinacije ne bi mogle realizirati.

Tablica 3. Razvoj turističke destinacije

KORACI	TEMELJNA PITANJA
Analiza destinacije	Kako danas destinacija izgleda? Koje su njezine glavne i konkurentske prednosti, a koje su slabosti i moguće prijetnje?
Vizije i ciljevi	Što stanovnici žele od zajednice, a što turisti od destinacije?
Oblikovanje strategija	Koja će široka strategija pomoći da se postignu željeni ciljevi?
Plan akcije	Koje se specifične akcije moraju poduzeti da bi se iznijele strateške činjenice?
Provođenje i nadzor	Što se mora učiniti da bi se osiguralo strateško provođenje?

Izvor: Izrada autorice prema: Magaš, D., *Menadžment, Modeli i tehnike*, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2008., str. 31.

Razvoj turističke destinacije prikazan je u Tablica 3. koja obuhvaća korake i temeljna pitanja na koje je potrebno dati odgovore kada se govori o razvoju pojedine destinacije.

Kada govorimo o upravljanju turističkim razvojem određene turističke destinacije, potrebno je dati odgovore na nekoliko pitanja:

Stvaranje politike najdetaljnija je komponenta procesa planiranja. Sadržaj politike turizma neke zajednice ovisi o konkretnim okolnostima u zajednici. Politika uključuje ustanovljavanje lokalne regulative, smjernica i razvoja promotivnih inicijativa koje daju okvir za donošenje individualnih i kolektivnih odluka u ispunjenju sveukupne strategije. Umrežava turističke planove s ostalim planovima zajednice kao cjeline te osigurava da destinacija ne bude kompromitirana u smislu ekološkog, društvenog i kulturnog integriteta.<sup>17</sup>

### **3.5. Izazovi i ograničenja**

Stvaranje optimalnog procesa koordinacije unutar destinacije predstavlja korak koji je za razinu destinacije veći nego za pojedince poslovne subjekte, te unatoč rastućem trendu planiranja, koji uključuje više nositelja ponude, trend bi trebao biti nadvladiv.

Procedura turističkog planiranja destinacije uključuje utvrđivanje konsenzusa unutar širokog kruga nositelja ponude, a promjene će uvijek kod nekih biti shvaćene kao prijetnja.<sup>18</sup>

Zapreke (ograničenja) koje se mogu dogoditi prilikom stvaranja vizije i ciljeva turističke destinacije su:<sup>19</sup>

- Stanovnici moraju imati određenu razinu turističkog znanja i kulture
- Pod izgovorom daljnjeg razvoja nastoji se osobno profitirati
- Nedostatak osposobljenih donositelja planova otežava planiranje i rezultira dovođenjem u proces planiranja upitnih turističkih stručnjaka
- Nedostatak vlastitih sredstava za razvoj potiče dotok kapitala izvana te smanjuje lokalno vlasništvo i kontrolu, što može biti opasno

---

<sup>17</sup> Ibidem., str. 32.

<sup>18</sup> Ibidem., str. 33.

<sup>19</sup> Ibidem., str. 32 – 33.

- Unutar turističke destinacije postoji puno grupa nositelja ponude s različitim namjerama koje mogu voditi do tajnih planova i mogućih razlika između izjavljenih i stvarnih namjera

Bez obzira na sve zapreke i ograničenja u brojnim koracima kod planiranja, nositelji ponude koji su uključeni u planiranje, moraju biti sigurni da su odgovarajuće organizacijske strukture sposobne provoditi planove, inače će oni biti izgubljeni.

### **3.6. Suradničko planiranje i uloga javnosti**

Suradnički procesi, bez obzira na mnogobrojne prednosti, nisu uvijek prikladni za sve situacije. Hitni slučajevi trebali bi biti iznimke, a suradničko planiranje odraz pravilnog pristupa upravljanja destinacijom. Napori suradničkog turističkog planiranja visoko su primjereni kada postoje dugoročna neslaganja u destinaciji oko upravljanja turističkim resursima, a resursi su pritom odgovarajući i za alternativne prijedloge. Suradničke opcije donošenja odluka uglavnom su usredotočene na situacije koje nisu toliko hitne, gdje ima dovoljno financijskih, ekoloških i društvenih resursa da se omogući nositeljima ponude da rade zajedno unutar podnošljivog razdoblja.<sup>20</sup>

Sukob predstavlja proces koji počinje kada jedna strana primjećuje da ju je druga onemogućila, ili će onemogućiti neke njezine interese.<sup>21</sup> Turistički razvoj destinacije stvara određene sukobe iz razloga što utječe i mijenja okoliš, te dinamiku zajednice u cjelini, a ti sukobi mogu imati pozitivne i negativne ishode za turističku destinaciju. Rezultat sukoba dovodi do toga da zajednica i njezin značajan dio postanu ogorčeni turizmom, a tada reakcije protiv turista mogu štetiti njezinom imidžu i ekonomskom prosperitetu. Javna reakcija na sukobe može biti: zakonska zabrana, agitiranja, bojkotiranja, blokiranje prijedloga za daljnji razvoj ili smjenjivanja s vlasti onih koji su povezani uz konzervativna pitanja. Najčešći uzroci sukoba su brojne nepravde i neuravnoteženosti u odnosima moći. Jedan od mogućih primjera sukoba može biti napetost između gostiju i lokalnog stanovništva, iz razloga što se određeni gosti koji posjećuju turističku destinaciju ponašaju prema destinaciji i lokalnom stanovništvu s nepoštovanjem. Ne poštuju tuđu kulturu, običaje, tuđu zemlju i slično. Jedno od

---

<sup>20</sup> Ibidem., str. 34.

<sup>21</sup> Ibidem., str. 35.

moćući rješenja takvih sukoba pokušaava pronaći destinacijski menadžment koji će vjerojatno imati određeni neformalni sustav za upravljanje sukobima i koji će početi rješavati probleme što je prije moguće.

Sukobi u turističkim destinacijama sa sobom nose određene pozitivne i negativne ishode: <sup>22</sup>

Mogući negativni ishodi su:

- Sudionici se osjećaju potrebnim ili lišenim prava
- Stvara se udaljenost ili neprijateljstvo među sudionicima
- Stvara se klima nepovjerenja
- Sudionici se usredotočuju na promicanje svojih vlastitih interesa
- Timski rad je nagrižen, raste otpor
- Rastu promjene osoba i potrošača

Mogući pozitivni ishodi su:

- Stvaraju se bolje ideje
- Identificiraju se i rješavaju dugoročna pitanja
- Pojašnjavaju se individualni stavovi
- Raste interes i kreativnost
- Ispituju se novi pristupi

U mnogim turističkim pitanjima sukobe je gotovo pa nemoguće izbjeći, zato treba na njih gledati kao na svojevrzne neizbježne prilike s kojima se može upravljati.

Postoje brojni načini uključivanja javnosti u strategiji turističkog menadžmenta, a neki od mogućih su: javni sastanci radne grupe, male grupne radionice i osobe koje će putovati i posredovati između zainteresiranih strana.

Postoje tri procesa koja mogu biti posebno korisna u planiranju, a to su: <sup>23</sup>

1. Grupe za fokusiranje – uglavnom se sastoje od 8 do 10 sudionika koji su izabrani u skladu sa svojim sposobnostima da izvrše uvid u stavove pojedinih grupa nositelja ponude

---

<sup>22</sup> Ibidem., str. 36.

<sup>23</sup> Ibidem., str. 38 – 39.



2. Delphi tehnika – sintetizira stručna mišljenja o tekućim pitanjima i teži postizanju većeg uvida u vjerojatni budući ishod. Ova tehnika omogućava pružanje sudionicima niz pitanja, čiji se rezultati tabelarno sastavljaju i vraćaju sudionicima na razmatranje i dotjerivanje
3. Nominalna grupna tehnika – počinje s početnim izjavama o temama koje se daju sudionicima grupe, koji zatim individualno o njima razmišljaju i dijele svoje stavove s grupom.. izvršavaju se u pisanom obliku, upisuju na ploču te pregledavaju i razvrstavaju od strane svih prisutnih.

Suradničko donošenje odluka može se promatrati kao uzajamni dobitak, gdje se uz pomoć ideja koje je stvorio niz različitih stručnjaka stvaraju učinkovitije odluke u odnosu na jedan stav ili nekoliko ljudi. Takav pristup donošenja odluke jača mogućnosti timskog rada odnosno motivira destinacije na šire gledanje na različite čimbenike koji utječu na razvoj u cjelini. Postoje dvije metode koje se koriste kod suradničkog donošenja odluka, a to su: posredovanje i pružanje pomoći. Stručni suradnik, kao onaj koji pomaže sa strane, osoba je koja čini da se svi osjećaju ugodno, svima pruža priliku da govore, pokreće konverzaciju u konstruktivnom smjeru i pomaže osigurati da svi koji sudjeluju, smatraju proces vrijednim.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Ibidem., str. 41.

## 4. ANALIZA PLANIRANJA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI NA PRIMJERU ODABRANIH TURISTIČKIH DESTINACIJA

### 4.1. Split

Turistička zajednica grada Splita sastavila je strateški plan pod nazivom „Strateški marketinški plan destinacije Split 2017. – 2022.“. Plan obuhvaća 3 glavna dijela. U prvom, ujedno i uvodnom dijelu, govori se o razlogu nastajanja te koji su sve dokumenti uključeni u izradu plana. Drugi dio odnosi se na analizu stanja koja obuhvaća osnovne geografske podatke o gradu Splitu, infrastrukturu, resursne i atrakcijske osnove, turističku ponudu grada, analizu turističke potražnje i konkurencije te ulogu i djelovanje turističke zajednice grada Splita (TZGS). U završnom dijelu obuhvaćene su strateške smjernice i marketinške aktivnosti razvoja koje opisuju razvoj obilježja turističke ponude destinacije te plan aktivnosti za razvoj destinacije.

Grad Split predstavlja najveći grad u Dalmaciji i drugi po veličini grad u Hrvatskoj. Druga je po veličini teretna luka, a ujedno je i jedna od vodećih putničkih luka na Mediteranu.

#### 4.1.1. Geografski položaj i klimatska obilježja

Split je smješten na jadranskoj obali, u srednjoj Dalmaciji, na Splitskom (Marjanskom) poluotoku. Premda s tri strane okružen morem, Split je obilježen i okolnim planinama, Mosorom na sjeveroistoku, Kozjakom na sjeverozapadu te brdom Marjan, jednom od najvažnijih gradskih simbola, na zapadnom dijelu poluotoka - u blizini stare gradske jezgre. Split ima sredozemnu klimu, koju karakteriziraju suha i vruća ljeta i pro hladne, ali umjerene i vlažne zime. Prosječna temperatura zraka najtoplijeg mjeseca viša je od 22°C, a najhladnijeg viša od 4°C.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Geografski položaj grada Splita, <https://visitsplit.com/hr/1232/položaj>, (pristupljeno 28. srpanj 2019.)

#### 4.1.2. SWOT analiza turizma

SWOT analiza predstavlja akronim za Strengths (snage), Weaknesses (slabosti), Opportunities (prilike) i Threats (prijetnje). Predstavlja sredstvo koje pomaže utvrditi, otkriti i prepoznati ključne čimbenike razvoja, potencijalna za razvoj, kao i ograničenja za razvoj. Zadatak svake destinacije je maksimizacija prilika i snaga, te minimalizacija prijetnji i slabosti.

U tablici 2. identificirane su snage, prilike, prijetnje i slabosti grada Dubrovnika, vezane uz prirodne resurse, okoliš i infrastrukturu.

Tablica 4. SWOT analiza grada Splita

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<p>Povoljna klima, velika količina kvalitetnog poljoprivrednog zemljišta i pošumljene padine priobalnih planina koje grad zaklanjaju od kontinentalnih utjecaja</p> <p>Turizam predstavlja najznačajniju gospodarsku aktivnost u Splitu</p> <p>Raznolikost prirodnih obilježja</p>	<p>Otežano efikasno upravljanje Gradom kao cjelinom jer zahtjeva suradnju i koordinaciju sve tri razine upravljanja (Grad, Županija i državna uprava)</p> <p>Negativni populacijski i gospodarski trendovi</p>
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<p>Razvoj kvalitete i raznovrsnosti sadržaja (ugostiteljskih, kulturnih, zabavnih, sportskih i dr.)</p> <p>Poboljšanje infrastrukture, razvoj hortikulture i valorizacija javnih prostora</p> <p>Uređenje gradske jezgre</p> <p>Jačanje lokalnog identiteta</p> <p>Tolerancija na različitosti i širenje vidika</p>	<p>Sve više ljudi se želi baviti turizmom, očekujući brzu i laku zaradu</p> <p>Značajne oscilacije u življenju u sezoni i van sezone</p> <p>Prevelika ovisnost o turizmu</p> <p>Narušavanje vizure grada, prirodnog okoliša, kulturno-povijesne baštine</p> <p>Povećanje smanjenja sigurnosti</p>

Izvor: Izrada autorice prema Strateški marketinški plan destinacije Split 2017.-2022. file:///C:/Users/Administrator/Downloads/5dnzypa85onms73.pdf (pristupljeno 29. srpanj 2019.)

Tablica 4. prikazuje SWOT analizu u kojoj su prikazane pojedine snage, slabosti, prilike i prijetnje grada Splita, a ukazuju na pozitivne i negativne strane vezane za turistički razvoj grada.

#### *4.1.3. Planiranje u turističkoj destinaciji*

Izradom Strateškog plana grada Splita postavlja se jedan od razvojnih prioriteta unutar gospodarskog razvoja, a odnosi se na unaprjeđenje kvalitete turističke ponude u funkciji razvoja konkurentnog i odgovornog turizma. Cilj tog razvoja je cjelogodišnji turizma smanjene sezonalnosti i ravnomjernije prostorne distribucije. Za realizaciju navedenog prioriteta predviđen je niz aktivnosti grupiranih u tri mjere:

1. Usmjeravanje i koordiniranje održivog turističkog razvoja
2. Unaprjeđenje turističke infrastrukture i suprastrukture
3. Diversifikacija turističkih proizvoda i razvoj cjelogodišnje turističke ponude

Vizija Grada je ta da želi diversificiranim, stabilnim i održivim razvojem svih aspekata življenja biti prepoznat kao poželjan domaćin svojim građanima i gostima, svih 365 dana u godini.

Misija predstavlja način na koji će destinacija ostvariti svoje vizije. Grad Split to pokušava ostvariti kroz jačanje poslovnog, zdravstvenog i sportskog turizma, koji su u dosadašnjoj ponudi destinacije nisu bili toliko bili istaknuti, kojima želi postići značajan utjecaj na smanjenje sezonalnosti te na povećanje multiplikativnog efekta turizma.

#### 4.1.4. *Budućnost turizma*

Grad Split kao i svaka turistička destinacija sadrži pozitivne i negativne strane. U budućnosti Grad želi privući turiste bogatom kulturnom baštinom i mnogobrojnim manifestacijama. Da bi grad održao svoju vodeću poziciju na turističkom tržištu, potrebno je da provodi slijedeće aktivnosti:

- a) Uspostaviti sustavno planiranje i kontrolu razvoja destinacije – uspostaviti bazu informacija za analizu, planiranje i praćenje strateškog razvoja turizma u destinaciji, uspostaviti bazu informacija za praćenje turističke ponude i potražnje, redovito prikupljati, analizirati i diseminirati informacije, te provoditi kontinuirano planiranje i kontrolu razvoja destinacije
- b) Unaprijediti sustav informiranja, komunikacije i suradnje unutar i među grupama dionika – razvijati različite oblike informiranja i komunikacije, te jačati suradnju, umrežavanje i koordinaciju dionika
- c) Unaprjeđivati ključna obilježja destinacije zajednička svim turističkim proizvodima – razvijati pozitivnu percepciju prema turizmu i odgovoran stav prema gradskim resursima, poticati izvrsnost kroz razvoj kulture znanja, razvijati i unaprjeđivati ponudu grada s ponudom okolice i ostalo
- d) Provoditi sustavnu promociju destinacije – promovirati destinaciju u skladu sa strateškim smjericama
- e) Sustavno razvijati nove proizvode (poslovni, zdravstveni i sportski turizam) – provoditi specifične aktivnosti u razvoju proizvoda iz sva tri područja turizma, te izraditi kataloge novih proizvoda (infrastruktura, prateće usluge, specijalizirane agencije i sl.)
- f) Unaprjeđivati postojeće proizvode – unaprijediti postojeće i razvijati nove sadržaje kulturnog turizma, razvijati proizvod „eno-gastro turizma“, unaprijediti proizvod „sunca i mora“ i dr.

## 4.2. Dubrovnik

Strateški plan Grada Dubrovnika 2018. – 2020. izrađen je na temelju i u skladu sa „Strategijom razvoja turizma i odredbama o krizing-turizmu na području grada Dubrovnika do 2025.“, „Izmjenama i dopunama prostornog plana Dubrovačko – neretvanske županije, 2016.“, „Županijskom razvojnom strategijom Dubrovačko – neretvanske županije 2016. – 2020.“ i „Strategijom regionalnog razvoja RH za razdoblje do kraja 2020. godine“ te se svi definirani strateški ciljevi i aktivnosti međusobno nadopunjuju s navedenim dokumentima i u pravilu doprinose cjelokupnom razvitku Republike Hrvatske. Za strateško planiranje odgovoran je Gradonačelnik Grada Dubrovnika, uz suradnju sa stručnim djelatnicima Grada. Strateškim planom definirana je misija i vizija, analizira se okruženje (prostorna obilježja, infrastruktura, gospodarstvo, društvene djelatnosti, izvori financiranja), opisuju se opći i posebni ciljevi te se navode načini ostvarenja i pokazatelji uspješnosti.

Dubrovnik predstavlja drevni grad s uskim ulicama i visokim zidinama, ali i sa otvorenim horizontom, koje je kroz povijest omogućilo Dubrovniku vezu sa cijelim svijetom. Dubrovnik je kroz svoju dugu povijest uspio ostati trgovačka, društvena i kulturna veza između istoka i zapada, sjevera i juga, a danas je jedan od svjetskih centara turizma.

### 4.2.1. Geografski položaj i klimatska obilježja

Dubrovnik se nalazi na južnom Jadranu. Grad se razvio na istočnoj obali Jadranskog mora, gdje prestaje niz jadranskih otoka i počinje otvoreno more. Leži na južnim padinama i u podnožju brda Srđ. Ima više od 250 sunčanih dana u godini. Srednja godišnja temperatura je 16,6 °C, a ljetna 26 °C. Snijeg i niske temperature prava su rijetkost. Grad od bure štiti brdo Srđ, a od udara juga otočić Lokrum.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Geografski položaj grada Dubrovnika, <http://www.dubrovnik.in/hr/>, (pristupljeno 28. srpanj 2019.)

#### 4.2.2. SWOT analiza turizma

Tablica 5. SWOT analiza grada Dubrovnika

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<p>Povoljan geografski položaj</p> <p>Povijesne znamenitosti</p> <p>Povijesno središte luksuznog turizma jugoistočne Europe</p> <p>Bogata povijest i kulturna baština</p> <p>Privlačnost u svako godišnje doba</p> <p>Bogata geomorfološka obilježja (otoci, hridi, grebeni, spilje)</p> <p>Velika biološka raznolikost područja</p>	<p>Razna povijesna događanja koja su uništavala prirodnu i kulturnu baštinu grada</p> <p>Neiskorišteni potencijali obnovljivih izvora energije</p> <p>Narušavanje naslijeđenih vrijednosti prošlosti</p> <p>Spor proces sanacije oštećenog krajolika</p> <p>Neadekvatni infrastrukturni kapaciteti</p>
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<p>Poboljšanje infrastrukturne osnove na području Grada kako bi se doprinijelo gospodarskom razvoju i kvaliteti života</p> <p>Stvoriti brand Grada kao svjetski poznatog Grada sa tradicijom i kulturom koja ljepotom privlači veliki broj turista</p> <p>Izraditi plan održavanja i obnavljanja spomenika kulture</p> <p>Povećanje interesa za korištenjem obnovljivih izvora energije</p> <p>Jačanje prometne infrastrukture</p> <p>Rekonstrukcija Zračne luke Dubrovnik</p>	<p>Nedostatak financijskih sredstava na nacionalnoj razini za financiranje realizacije kapitalnih investicija</p> <p>Neodgovarajuće pročišćavanje voda</p> <p>Ugroženost prirodnih područja nedostatkom/neprovođenjem planova</p> <p>Elementarne nepogode (česti požari i poplave)</p> <p>Prekomjerno i nekontrolirano korištenje resursa</p> <p>Izgradnja elektrana</p> <p>Propadanje postojeće infrastrukture</p>

Izvor: Strateški plan grada Dubrovnika 2018. – 2020.

[https://www.dubrovnik.hr/uploads/20181206/STRATE%C5%A0KI\\_PLAN\\_GRADA\\_DUBROVNIKA\\_2018.\\_%E2%80%93\\_2020.\\_godine.pdf](https://www.dubrovnik.hr/uploads/20181206/STRATE%C5%A0KI_PLAN_GRADA_DUBROVNIKA_2018._%E2%80%93_2020._godine.pdf) (pristupljeno 29. srpanj 2019.)

Tablica 5. prikazuje SWOT analizu destinacije u kojoj su identificirane snage, prilike, prijetnje i slabosti grada Dubrovnika, vezane uz prirodne resurse, okoliš i infrastrukturu.

#### 4.2.3. Planiranje u turističkoj destinaciji

Svrha strateškog planiranja je da Grad Dubrovnik aktivno sudjeluje i efikasno upravlja razvojem na način da se utvrdi postojeće stanje cjelokupnog života, kritične točke sadašnjeg razvoja te smjernice i strateški ciljevi daljnjeg razvoja Grada koji su u sinergiji sa ciljevima razvoja kako na regionalnoj, tako i na državnoj razini.

Strateški plan Grada obuhvaća opći cilj razvoja ljudskih resursa, poboljšanja kvalitete života te unaprjeđenja društvene infrastrukture koji obuhvaća posebne ciljeve, a to su:<sup>27</sup>

1. Unaprjeđenje kvalitete života
2. Unaprjeđenje sustava obrazovanja
3. Razvoj sportsko-rekreativnih sadržaja
4. Unaprjeđenje sustava civilne zaštite i vatrogasaca
5. Upravljanje razvojem

Vizija Grada Dubrovnika u budućnosti je kroz upravljanje turističkom destinacijom i pravilno gospodarenje prostorom i javnim dobrima očuvati izvorne vrijednosti i naslijeđenu kulturnu i spomeničku baštinu te ostvariti dinamičan održivi turistički razvoj grada, dok je misija Grada osigurati i održati kvalitetu života i rada svojim građanima putem efikasnog i transparentnog djelovanja gradske uprave.

#### 4.2.4. Budućnost turizma

Grad Dubrovnik kao i svaka turistička destinacija sadrži pozitivne i negativne strane. U budućnosti Grad želi privući turiste bogatom kulturnom baštinom i mnogobrojnim manifestacijama. Osim toga, potrebno je da grad ulaže u druga područja kako i bi i dalje održao vodeću poziciju na turističkom tržištu, a to može učiniti kroz ulaganja u različite napore kao što su:

---

<sup>27</sup>Strateški plan grada Dubrovnika, [https://www.dubrovnik.hr/uploads/20181206/STRATE%C5%A0KI\\_PLAN\\_GRADA\\_DUBROVNIKA\\_2018.\\_%E2%80%93\\_2020.\\_godine.pdf](https://www.dubrovnik.hr/uploads/20181206/STRATE%C5%A0KI_PLAN_GRADA_DUBROVNIKA_2018._%E2%80%93_2020._godine.pdf), (pristupljeno 29. srpanj 2019.)



- a) Otvaranjem novih tržišta – odnosi se na proširenje ponude na nova geografska područja te privlačenje nove skupine potrošača različitih demografskih i psihografskih profila
- b) Razvoj proizvoda – odnosi se na unaprjeđenje postojećih proizvoda i planiranje novih na turističko tržište
- c) Zauzimanje okolišno odgovorne pozicije – razlog tome je taj što danas potrošači sve više potražuju zeleno i odgovorno pri putovanju u određenu destinaciju
- d) Razvoj novih komunikacijskih i prodajnih vještina – podrazumijeva praćenje i prilagođavanje korištenju nove tehnologije, kako bi se lakše komuniciralo sa postojećim, ali i sa budućim ciljnim skupinama
- e) Razvoj novih i inovacija postojećih poslovnih i upravljačkih modela – odnosi se na umrežavanje razvojnih dionika (npr. klasteri) i strateško upravljanje na destinacijskoj razini

#### **4.3. Usporedba i kritički osvrt**

Grad Dubrovnik i Grad Split predstavljaju jedne od vodećih turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj. Povoljan geografski položaj i klima, te dobra prometna povezanost i infrastruktura osiguravaju destinacijama vodeću poziciju na turističkog tržištu već duži niz godina. Obje destinacije sadrže raznolikost prirodnih obilježja, kvalitetan, bogat i raznovrstan ugostiteljski, kulturni, zabavni i sportski sadržaj. Također, okruženost brojnim otocima destinacijama pridonosi veću prepoznatljivost i sve veći broj posjetitelja iz godine u godinu. Neke od prijetnja i slabosti koje prijete destinacijama su: prevelika ovisnost o turizmu, narušena kultura življenja, iseljavanje lokalnog stanovništva, propadanje postojeće infrastrukture, značajne oscilacije u življenju izvan sezone i tijekom sezone i drugo. Svaka destinacija pokušava riješiti postojeće prijetnje na različite načine, a neki od mogućih rješenja su: unaprjeđivanje postojećih i razvijanje novih proizvoda, poboljšanje kvalitete komunikacija i načina informiranja, provođenje sustavne promocije destinacije te zauzimanje okolišno odgovorne pozicije.

## 5. ZAKLJUČAK

Na kraju rada može se zaključiti da je kod planiranja važno da svaka turistička destinacija postavi jasnu viziju i misiju kojom će ukazati na buduće aktivnosti koje želi provesti. Određivanje vizije podrazumijeva korak kojim se gleda u budućnost, dok misija predstavlja način na koji će destinacija ostvariti svoje vizije. Također je važno za destinaciju postavljanje SWOT analize kojom će ukazati na svoje prednosti, snage, slabosti i prijetnje, te će nastojati provođenjem različitih aktivnosti maksimizirati svoje prednosti i snage, a minimalizirati slabosti i prijetnje.

Za turističke destinacije Split i Dubrovnik izrađen je strateški plan sa jasnom SWOT analizom i njenim analiziranim elementima. Obje destinacije predstavljaju turističke destinacije visoke kvalitete, s dobrom pozicijom na turističkom tržištu, no uvijek ima mjesta za napredak i postizanje boljih rezultata od trenutnih. Stoga obje destinacije trebaju provoditi različite aktivnosti kako bi postale još više prepoznatljive i posjećenije od strane drugih zemalja. Oba grada predstavljaju destinacije sa visokim potencijalima u budućnosti turizma. Potrebno je da, osim bogatom kulturnom baštinom i brojnim manifestacijama kojom sada privlače turiste, privuku turiste kroz otvaranje novih tržišta, kroz razvoj novih i poboljšanje postojećih proizvoda, kroz spremnost na prilagođavanje na brze promjene koje se događaju, kroz praćenje i prilagođavanje novim tehnologijama i drugo.

## LITERATURA

Knjige:

1. Geografski položaj grada Dubrovnika, <http://www.dubrovnik.in/hr/>, (pristupljeno 28. srpanj 2019.)
2. Geografski položaj grada Splita, <https://visitsplit.com/hr/1232/polozaj>, (pristupljeno 28. srpanj 2019.)
3. Gržinić, J. i V. Bevanda, *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2014.
4. Grbac, B., *Marketing koncepcija – imperativ – izazov*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2005.
5. M. A. Morrison, *Marketing and Managing Tourism Destinations*, New York, Routledge, 2013., str. 60 – 61.
6. Magaš, D., *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008.
7. D. Magaš, *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 31.
8. D. Magaš, *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 21.
9. D. Magaš, *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 22.
10. D. Magaš, *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 23.
11. D. Magaš, *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 26.
12. D. Magaš, *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 28.
13. D. Magaš, *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 32 – 33.
14. D. Magaš, *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 34.

- 15.D. Magaš, *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 35.
- 16.D. Magaš, *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 36.
- 17.D. Magaš, *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 38 - 39.
- 18.D. Magaš, *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2008., str. 41.
- 19.Marić I., *Menadžment neprofitnih organizacija*, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb, 2018.
- 20.Marić, I., *Menadžment neprofitnih organizacija*, Zagreb, 2018., str. 143.
- 21.Pavlović Križman, D., *Marketing turističke destinacije*, mikrorad d.o.o. i Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Zagreb, 2008.
- 22.D. Križman Pavlović, *Marketing turističke destinacije*, mikrorad d.o.o., Zagreb, 2017., str. 57 – 58.
- 23.D. Križman Pavlović, *Marketing turističke destinacije*, mikrorad d.o.o., Zagreb, 2017., str. 61.
- 24.D. Križman Pavlović, *Marketing turističke destinacije*, mikrorad d.o.o., Zagreb, 2017., str. 161.
- 25.D. Križman Pavlović, *Marketing turističke destinacije*, mikrorad d.o.o., Zagreb, 2017., str. 191.
- 26.Pavičić, J., *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2003.
- 27.Petrić, L., *Upravljanje turističkom destinacijom Načela i praksa*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011.
- 28.L. Petrić, *Upravljanje turističkom destinacijom Načela i praksa*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 33.
- 29.*Planiranje u turističkoj destinaciji Dubrovnik* <https://www.dubrovnik.hr>, (pristupljeno 25.05.2019.)
- 30.Previšić, J. i D. Đurđana Ozretić, *Marketing*, ADVERTA d.o.o., Zagreb, 2004.
- 31.Rocco, F., *Marketing, osnove i načela*, Birotehnika, Centar za dopisno obrazovanje, Zagreb, 1991.

32. Senečić, J. i B. Vukonić, *Marketing u turizmu*, mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997.
33. Senečić J., i B. Vukonić, *Marketing u turizmu*, Zagreb, 1997., str. 21. – 27.
34. J. Senečić., Vukonić B., *Marketing u turizmu*, mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997., str. 21.
35. J. Senečić., Vukonić B., *Marketing u turizmu*, mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997., str. 40.
36. J. Senečić., Vukonić B., *Marketing u turizmu*, mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997., str. 37 – 39.
37. J. Senečić., Vukonić B., *Marketing u turizmu*, mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997., str. 83 – 85.
38. J. Senečić, Vukonić B., *Marketing u turizmu*, mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997., str. 12 – 13.
39. Strateški plan grada Dubrovnika, <https://www.dubrovnik.hr> (pristupljeno 29. srpanj 2019.)
40. Strateški marketinški plan destinacije Split 2017.-2022. <file:///C:/Users/Administrator/Downloads/5dnzypa85onms73.pdf> (pristupljeno 29. srpanj 2019.)
41. SWOT analiza grada Splita. Strateški marketinški plan destinacije Split. <file:///C:/Users/Administrator/Downloads/5dnzypa85onms73.pdf> (pristupljeno 27. srpanj 2019.)

## **POPIS TABLICA I SLIKA**

Popis tablica:

Tablica 1. Razlike između profitnih i neprofitnih organizacija

Tablica 2. Proces istraživanja tržišta

Tablica 3. Razvoj turističke destinacije

Tablica 4. SWOT analiza grada Splita

Tablica 5. SWOT analiza grada Dubrovnika

Popis slika:

Slika 1. Koraci procesa planiranja

## **SAŽETAK**

Nositelji marketinga u turizmu i postupak planiranja marketinških aktivnosti u svakoj turističkoj destinaciji sadrže vrlo važnu ulogu. Planiranje i izrada strateških planova svake destinacije ključna je za njezin uspjeh i što bolju poziciju na turističkom tržištu, dok su nositelji marketinga u turizmu ključni za kvalitetno i pravilno provođenje marketinških aktivnosti u turističkoj destinaciji. U radu su prikazana obilježja planiranja marketinških aktivnosti na primjeru dviju hrvatskih turističkih destinacija – Splita i Dubrovnika, te su oba plana ovih destinacija uspoređena.

Ključne riječi: nositelji marketinga, planiranje, turistička destinacija, strateški plan i turističko tržište.

## **SUMMARY**

Marketing manager in tourism and marketing planning procedure contains very important roal in every tourist destination. Planning and making strategic plans of each tourist destination it's crucial for her success and a better position on tourism market, while the marketing manager in tourism are crucial for good quality and proper implementation of marketing activities in tourist destination. The paper presents the characteristics of planning marketing activities for the example of two Croatian tourist destinations – Split and Dubrovnik, and both plans of these destinations are compared.

Key words: marketing manager, planning, tourist destination, strategic plan and tourism market.