

# Razvoj proizvoda destinacije za specifično tržište

---

**Baćac, Dajana**

**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:137:189157>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-09**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

Dajana Baćac

RAZVOJ PROIZVODA DESTINACIJE ZA SPECIFIČNO TRŽIŠTE  
Diplomski rad

Pula, 2020.

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

RAZVOJ PROIZVODA DESTINACIJE ZA SPECIFIČNO TRŽIŠTE

Diplomski rad

JMBAG: 0115057713

Studijski smjer: Kultura i turizam, redovni student

Kolegij: Destinacijski menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Mentor: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić

Pula, rujan 2020.

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. IZAZOVI TURISTIČKE DESTINACIJE I DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA.....	3
2.1. Što je turistička destinacija?.....	3
2.2. Tipologija destinacija.....	6
2.3. Pojmovno određenje destinacijskog menadžmenta .....	9
2.4. Značaj i uloga destinacijskog menadžmenta.....	13
2.5. Turističke destinacije i destinacijski menadžment u doba COVID-a 19 .....	17
3. DESTINACIJSKI PROIZVOD .....	20
3.1. Definicija destinacijskog proizvoda.....	20
3.2. Faktori koji utječu na razvoj destinacijskog proizvoda .....	28
3.3. Principi i procedure za razvoj turističkog proizvoda .....	30
3.4. Koraci u procesu razvoja destinacijskog proizvoda.....	35
3.5. Kreiranje destinacijskog proizvoda u vrijeme COVID-a 19.....	38
4. IZAZOV RAZVOJA DESTINACIJSKOG PROIZVODA.....	40
4.1. Japan – specifičnosti tržišta .....	40
4.1.1. Kultura japanskog naroda .....	44
4.1.2. Promicanje hrvatskog turizma u Japanu .....	46
4.1.3. Primjer itinerera za japansko tržište.....	47
4.2. Ujedinjena Kraljevina – specifičnosti tržišta .....	53
4.2.1. Kultura britanskog naroda.....	57
4.2.2. Promicanje hrvatskog turizma u Ujedinjenom kraljevstvu.....	59
4.2.3. Primjer itinerera za britansko tržište .....	60
4.3. Komparacija itinerera za japansko i britansko tržište .....	65
5. ZAKLJUČAK.....	67

6. LITERATURA .....	69
7. POPIS PRILOGA .....	73

## 1. UVOD

Kvaliteta turističkog proizvoda postaje presudni čimbenik konkurentnosti na tržištu. Zbog toga destinacijski menadžment dobiva odgovornost za poslovanje turističke organizacije čiji se rezultati pokazuju u razvoju i unaprjeđenju turističke destinacije. Turizam današnjice karakteriziraju različiti trendovi koji putem prilagodbe i razvitka turističkih proizvoda, u skladu s trendovima, izravno utječu na kvalitetu razvoja turističke destinacije.

Ovaj se diplomski rad bavi istraživanjem destinacijskih proizvoda za dva veoma različita turistička tržišta. Rad se sastoji od sedam poglavlja sa pripadajućim potpoglavljima. Nakon uvoda slijedi poglavlje izazovi turističke destinacije i destinacijskog menadžmenta koji se dijeli na potpoglavlja što je turistička destinacija?, tipologija destinacija, pojmovno određenje destinacijskog menadžmenta, značaj i uloga destinacijskog menadžmenta, turističke destinacije i destinacijski menadžment u doba COVID-a 19. U trećem poglavlju definira se destinacijski proizvod sa potpoglavljima definicija destinacijskog proizvoda, faktori koji utječu na razvoj destinacijskog proizvoda, principi i procedure za razvoj turističkog proizvoda, koraci u procesu razvoja destinacijskog proizvoda, kreiranje destinacijskog proizvoda u vrijeme COVID-a 19. Zatim slijedi poglavlje izazov razvoja destinacijskog proizvoda sa potpoglavljima Japan – profil emitivnog tržišta, kultura japanskog naroda, promicanje hrvatskog turizma u Japanu, primjer itinerera za japansko tržište, profil emitivnog tržišta – Ujedinjena Kraljevina, kultura britanskog naroda, promicanje hrvatskog turizma u Ujedinjenom kraljevstvu, primjer itinerera za britansko tržište i komparacija itinerera za japansko i britansko tržište. Na kraju rada su zaključak, popis literature i popis priloga.

Korištene metode su metoda deskripcije, dedukcije, analize i komparacije. Korištena je stručna i znanstvena literatura, internetske stranice te podaci koji su dobiveni putem e-mail-a od osobe koja je pristala na suradnju iz organizacije Uniline-a.

Bitno je navesti da je ovaj rad pisan u vrijeme svjetske pandemije COVID-a 19. Svjetska zdravstvena organizacija ga je nazvala SARS-CoV-2 (SARS-coronavirus-2), a bolest koju uzrokuje COVID-19 ("*coronavirus disease*"). Otkriven je u Kini krajem 2019. godine. Virus uzrokuje respiratorne bolesti i prenosi se s osobe na osobu obično nakon bliskog kontakta sa zaraženim čovjekom.

Sva literatura koja je korištena za potrebe pisanja diplomskog rada nije u skladu sa novonastalom situacijom. Destinacijski menadžment još uvijek nema odgovore na novu stvarnost. Autorica rada je prilikom pisanja bila svjesna tog problema, odnosno bila je svjesna toga da će se trenutačno primjenljiva literatura u bliskoj budućnosti morati prilagoditi novijim oblicima turizma, ali je s obzirom na nedostatak adekvatne literature koristila onu trenutno postojeću.

## 2. IZAZOVI TURISTIČKE DESTINACIJE I DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA

Pojmovno određenje destinacije razlikuje se od autora do autora te je vrlo složenog značenja. Uzrok tome mogle bi biti promjene kod tržišne potražnje i jačanje konkurencije na turističkom tržištu. Međutim, znanost pridaje veliko značenje istraživanju o destinaciji zbog toga što je destinacija u turizmu, ekonomiji i turističkim kretanjima veoma bitan faktor za turistički razvoj.

### 2.1. Što je turistička destinacija?

Križman Pavlović turističku destinaciju možemo definirati kao turističku organiziranu i tržišno prepoznatljivu prostornu cjelinu, koja skupom svojih turističkih proizvoda, potrošačima nudi cjelovito zadovoljenje turističke potrebe.<sup>1</sup> Sam je pojam ušao u literaturu sa razvojem zračnih linija odnosno aviokompanija i dostupnosti destinacija. Turistička destinacija mjesto je skupa nekakvih posebnih karakteristika pa je sukladno s time kao takva prepoznatljiva na tržištu. Korisnici destinacija uživaju tu ponudu što je ujedno i krajnji cilj odabira baš te destinacije i provođenja slobodnog vremena. UNWTO turističku destinaciju definira kao:

- Fundamentalnu jedinicu, na kojoj su bazirane mnoge kompleksne dimenzije turizma
- Žarišnu točku razvoja i izvršenja turističkih proizvoda i turističke politike
- Osnovnu jedinicu analize u turizmu
- Široku paletu proizvoda, iskustava i usluga pod brendom odredište
- *cluster*: područje specifičnih turističkih proizvoda i usluga koje su povezane horizontalno, vertikalno ili dijagonalno duž lanca vrijednosti, uslužan od strane javnog i privatnog sektora;
- fizičku i nematerijalnu<sup>2</sup>

Morrison turističku destinaciju opisuje kao geografski prostor koji privlači posjetitelje te nadodaje karakteristike:

---

<sup>1</sup> Križman Pavlović D., Živolić S. (2008), "Upravljanje marketingom turističke destinacije: stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj", Ekonomska istraživanja

<sup>2</sup> UNWTO, (2007.), *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, World Tourism Organization, Madrid



- geografski prostor koji ima administrativne granice – ovo ima raspon od najvećih država na svijetu do najmanjih ali i prostore unutar država poput provincija, regija, okruga i gradova
- mjesto gdje posjetitelj ima u ponudi smještaj – to mogu biti hoteli ali i sve ostale vrste smještaja poput hostela, apartmana, kuća za odmor, kampova itd.
- destinacijski proizvod je dostupan posjetiteljima – ovdje se govori o restoranima, zabavi, *shopping* zonama, događajima, prijevozu, infrastrukturi itd.
- marketing turizma – destinacija ulaže napore u promociju
- napravljena je organizacijska struktura – destinacijska menadžment organizacija (DMO) vodi i koordinira destinaciju
- kreirana je slika destinacije kod posjetitelja – ljudi imaju nekakvu percepciju o tome što ta destinacija ima za ponuditi, ta slika može ali i ne mora biti točna
- postoje zakoni i pravila – posebna pravila vezana uz turizam
- postoje različiti sudionici – privatni sektor, vladine organizacije, neprofitne organizacije, nevladine organizacije, individualne osobe itd.<sup>3</sup>

UNWTO navodi šest osnovnih elemenata turističke destinacije: atrakcije, javni i privatni sadržaj, dostupnost, ljudski resursi, slika i karakter destinacije i cijena. Atrakcije mogu biti osnovni motiv odlaska u neku destinaciju. Karakteriziraju se kao prirodne (plaže, planine, parkovi itd), građevine (npr. Eiffelov toranj) i kulturne (muzeji, galerije, kulturni događaji). Sadržaji destinacije su oni osnovni poput infrastrukture, javnog prijevoza, cesta, smještaj, informacije, vodiči itd. Pristup destinaciji označava da bi destinacija trebala biti dostupna većini neovisno o prijevozu; autom, avionom, brodom. Isto tako bi posjetitelji trebali putovati s određenom lakoćom unutar destinacije. Slika destinacije je ključna za privlačenje posjetitelja u destinaciju. Nije dovoljno imati samo atrakcije i sadržaje ukoliko nitko nije svjestan da oni postoje. Slika destinacije postiže se promocijom. Slika uključuje jedinstvenost destinacije, znamenitosti, kvalitetu okoliša, sigurnost, razinu usluge i ljubaznost ljudi. Cijena je bitan aspekt destinacijske konkurentnosti sa ostalim destinacijama. Sve što u destinaciji ima cijenu utječe na mišljenje posjetitelja; od cijene javnog prijevoza do smještaja. Mišljenje posjetitelja može također biti oblikovano i tečajem valute.

---

<sup>3</sup> Morrison, M.A., (2019.), *Marketing and managing tourism destinations*, Routledge Taylor & Francis Group, New York

Turizam je zahtjevan, a interakcija s lokalnim zajednicama je važan element turističkog doživljaja. Zato su ljudski resursi jedan od elemenata turističke destinacije. Ljudske resurse također treba koordinirati u skladu sa destinacijskom strategijom.<sup>4</sup>

U prošlosti je destinacija bio prostor koji je imao za zadatak zadovoljiti samo osnovne turističke potrebe, odmor i rekreaciju. U današnje vrijeme, sa sve većim turističkim kretanjima, svaka turistička destinacija, koja želi postati i ostati konkurentna na tržištu, mora posjedovati izuzetnu kvalitetu turističke ponude kako bi uspjela zadovoljiti visoka očekivanja svakog posjetitelja. Turistička destinacija sa svojim resursima i sadržajima usmjerena je prema određenoj segmentiranoj skupini turista. Ovakvim konceptom korist ostvaruju svi dionici turističkog sustava. Posjetiteljima status turističke destinacije osigurava da će u njoj zateći atrakcije te sve ostale proizvode i usluge koje ih motiviraju na dolazak u tu destinaciju. Obilježja turističke destinacije su posjetitelji, turističke industrijske usluge, DMO, regionalne vlasti i zajednica. "Pružateljima turističkih usluga pojam destinacija pomnije definira želje i očekivanja turista kao i spoznaja da postoji odgovarajuća infra i supra struktura, koja će im omogućiti plasman njihovih usluga i proizvoda na tržištu. Zajednica i lokalno stanovništvo zajednički čine turističku ponudu, a destinacija im omogućuje kvalitetniju prezentaciju turističke ponude na turističkom tržištu."<sup>5</sup> Turistička destinacija je heterogena i neelastična te je sastavnica turističkog sustava koji sadrži 6 elemenata odnosno 6A:

1. atrakcije – *attractions*
2. receptivne sadržaje – *amenities*,
3. dostupnost – *accessibility*,
4. ponuda paket aranžmana – *available packages*,
5. aktivnosti – *activities*
6. dodatne usluge – *ancillary services*<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> UNWTO, (2007.), *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, World Tourism Organization, Madrid

<sup>5</sup> Aflič, S., (2017.), *Uloga turističkih zajednica u iniciranju razvoja novih turističkih proizvoda destinacije*, Doktorska disertacija, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma dr. Mijo Mirković Pula, str. 53

<sup>6</sup> Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. and Wanhill, S. (1998), *Tourism: Principles and Practice*. Pitman, London

Svaka destinacija zapravo želi postići kvalitetu života lokalnom stanovništvu ali i ekonomsku valorizaciju destinacije. Turistička destinacija omogućuje bolju valorizaciju prostora, bolje korištenje resursa, mogućnost stvaranja turističkog identiteta, kreiranje bolje, raznolikije i kompleksnije turističke ponude i bolju promociju destinacije. Pojam turističke destinacije obuhvaća zapravo upravljanje razvojem te destinacije u pravom smjeru. Pravi smjer bi trebao podrazumijevati dugotrajnost, zadovoljenje lokalnog stanovništva, kvaliteta i očuvanje kulturno-povijesnog identiteta destinacije i zadržavanje ekološke očuvanosti.

## 2.2. Tipologija destinacija

Tipologija destinacije je kompleksna iz tog razloga što se tipologija može temeljiti na različitim osnovama pa tako ne postoji jedna osnovna podjela destinacije. Pri analizi destinacije Buhalis ističe ovih šest elemenata:

- Atrakcije (prirodne, umjetne, izgrađene, svrhovito izgrađene, baština, posebna događanja)
- Pristupačnost (cjelokupni infrastrukturni sustav koji se sastoji od staza, terminala i vozila)
- Sadržaji (smještajni i ugostiteljski objekti, maloprodaja, ostale turističke usluge)
- Dostupni paketi (turistički paketi od posrednika i grosista)
- Aktivnosti (sve aktivnosti dostupne u destinaciji i koje turisti poduzimaju tijekom boravka)
- Pomoćne usluge (usluge koje koriste turisti kao što su banke, telekomunikacija, pošte, kiosci, bolnice, itd.)<sup>7</sup>

Sa aspekta atrakcija destinacije možemo podijeliti u dvije opće kategorije:

1. destinacije u kojima dominiraju prirodne atrakcije (planinske, jezerske, morske destinacije itd.

2. destinacije u kojima dominiraju atrakcije koje je stvorio čovjek (kulturne destinacije, destinacije tematskih parkova itd.)

---

<sup>7</sup> Buhalis, D. (2000.). *Marketing the competitive destination of the future*, Tourism management, volume 21, str. 97-116, London

Ako atrakcije dijelimo po privlačnoj snazi atrakcija one se dijele na:

1. primarne destinacije – atrakcije koje su jake privlačne snage, a poznate su na međunarodnoj razini, cilj je da posjetitelji duže ostanu u destinaciji

2. sekundarne destinacije – atrakcije koje su slabije privlačne snage, takve destinacije nisu glavni motiv putovanja već ih posjetitelji posjećuju na putu prema glavnoj destinaciji, uglavnom su ovo izletničke destinacije gdje se turisti kratko zadržavaju

Danas se putovanja najčešće sastoje od primarne destinacije i više sekundarnih destinacija.

Buhalis primarne destinacije dijeli na:

a) urbane – aktivnosti: sastanci, konferencije, izložbe, obrazovanje, religija, zdravlje, razgledavanje, kupovina, zabava, kratak predah

b) morske – aktivnosti: sastanci, konferencije, izložbe, more, sunce, pijesak, seks, sport

c) alpske – aktivnosti: sastanci, konferencije, izložbe, skijanje, planinski sportovi, zdravlje

d) ruralne – aktivnosti: sastanci, konferencije, izložbe, opuštanje, poljoprivreda, učenje, sportovi

e) autentični Treći svijet – aktivnosti: istraživanje poslovnih mogućnosti, sastanci, avantura, autentičnost, dobročinstvo, posebni interesi

f) jedinstvena egzotična ekskluzivna – aktivnosti: sastanci, povlačenje u osamu, posebne prigode, bračno putovanje, obljetnice<sup>8</sup>

S obzirom na prethodno iznesene podjele Buhalis je podijelio destinacije na urbane, primorske destinacije i ljetovališta, planinske destinacije, ruralni turizam, odredišta u jedinstvenim zemljama, jedinstvene egzotično-ekskluzivne destinacije. Urbane destinacije su one koje privlače turiste poslovnih, zdravstvenih, kulturnih i odmorišnih preferencija. Većina je takvih destinacija opremljena kongresnim dvoranama te kvalitetnom infrastrukturom kojom se olakšava održavanje događanja. Ove destinacije mogu privlačiti i odmorišne turiste, ali i obrazovne i zdravstvene turiste. Sve više ovakvih destinacija počinje iskorištavati industrijsku baštinu u edukacijske svrhe ili kao dodatne aktivnosti tijekom odmora. Primorske destinacije i ljetovališta su za turiste koje zanima odmor i rekreacija ili zdravstveni turizam. Planinske destinacije su za odmorišne turiste ali

---

<sup>8</sup> Buhalis, D. (2000.). *Marketing the competitive destination of the future*, Tourism management, volume 21, str. 97-116, London

i za ljubitelje zimskih sportova kao i za turiste koje zanima priroda i prirodne ljepote. Ruralni turizam se razvija brzo te poljoprivrednici i seosko stanovništvo nude smještaj i jedinstveno iskustvo turistima koji su željni povratka prirodi uz doživljaj autentičnih poljoprivrednih procesa. Odredišta u jedinstvenim zemljama često su van uobičajenih putovanja i ruta. Takve destinacije imaju ograničen pristup i stupanj turističkog razvoja te često ne posjeduju infrastrukturu za pružanje usluga. Jedinstvene egzotične ekskluzivne destinacije nude autentično iskustvo te se fokusiraju na turizam koji nije masovni.

Vukonić razlikuje destinacije prema strukturi resursa:

1. homogene destinacije – destinacije sa jednim resursom
2. heterogene destinacije – destinacije s mnoštvo resursa<sup>9</sup>

UNWTO za statističke potrebe je destinacije klasificirala u tri skupine:

1. udaljena destinacija – najudaljenije mjesto u odnosu na domicil
2. glavna destinacije – mjesto gdje je provedeno najviše vremena
3. motivirajuća destinacija – mjesto koje posjetitelj smatra primarnim ciljem posjeta

Petrić iznosi podjele destinacija raznih autora: Kotler, Bowen i Makens razlikuju destinacije s obzirom na površinu: makro i mikro destinacije, Keller prema broju integriranih proizvoda: tradicionalne i lokacijski utemeljene, Bieger prema području ovisno o strukturi resursa i udaljenosti od mjesta stanovanje: homogene-udaljene, homogene-bliske domicilu, heterogene-udaljene i heterogene-bliske, Sinclair i Stabler razlikuju destinacije po percepcijama turista: komplementarne i supstitutivne, Lue, Crompton, Fesenmeier dijele destinacije prema prostornom obuhvatu: putovanja u jednu destinaciju, kružno putovanje s jednom žarišnom destinacijom, osnovna destinacija koja služi za posjet drugima, regionalno kružno putovanje i lančano putovanje.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Vukonić, B. (1995). *Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija*. Turizam, 43, 3–4, str. 66–71.

<sup>10</sup> Petrić, L. (2011), *Upravljanje turističkom destinacijom – načela i praksa*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

### 2.3. Pojmovno određenje destinacijskog menadžmenta

Destinacijski menadžment je postao prepoznatljiv u zadnjim desetljećima te zahtjeva od ljudi koji se njime žele baviti određene vještine i iskustva. Destinacijski menadžeri su relativno novo opredjeljenje ali sve više dobivaju na važnosti kako postaje jasnije da bi svaka destinacija trebala ulagati truda u svoj destinacijski menadžment. Prema Morissonovom istraživanju Google Scholar-a tema destinacijskog menadžmenta počela se pojavljivati u 1980-ima, u 1990-ima je već počela dobivati više pažnje ali je najzanimljivija postala od 2000.-2009. kada je objavljeno najviše radova. Sudeći po ovome od 2009. godine na dalje zainteresiranost ovom temom samo je rasla. Prva knjiga o destinacijskom menadžmentu izašla je 1988. od autora Richarda Gartrella; *Destination Marketing for Convention and Visitors Bureau*, nešto kasnije, 1995. Eric Laws izdao je knjigu *Tourist Destination Management: Issues, Analysis and Policies*. Tijekom prvih godina novog milenija publicirano je mnoštvo knjiga i znanstvenih članaka. Jedna od najutjecajnijih knjiga jest *Destination Branding* iz 2004. od autora Nigela Morgana, Annette Pritchard i Rogera Pridea. Ova je knjiga zainteresirala mnoge druge autore da se počnu baviti temom destinacijskog brendiranja.<sup>11</sup>

"Destinacijski menadžment uključuje koordinirani i integrirani menadžment destinacijskog proizvoda (atrakcija i događaja, postrojenja, prijevoza, infrastrukture, kvaliteta usluge i ljubaznost). Efektivni destinacijski menadžment zahtjeva strateški i dugoročni pristup baziran na vizijama o destinaciji i planiranju turizma."<sup>12</sup>

Destinacijski menadžment ostvaruje se putem DMO-a odnosno putem destinacijskih menadžment organizacija. DMO-i koordiniraju mnoge sudionike u procesu ostvarivanja vizije i ciljeva destinacije. Destinacijski menadžment zahtjeva suradnju mnogih organizacija i interesa koji rade na tome da postignu zajednički cilj. Uloga DMO-a treba biti vođenje i koordiniranje aktivnosti u skladu s određenom strategijom. DMO-i ne kontroliraju aktivnosti svojih partnera već ujedinjuju njihove resurse, stručnosti i stupanj neovisnosti i objektivnosti za unaprjeđenje destinacije. Može se reći da DMO-i moraju razviti visoku razinu vještina u razvoju i upravljanju

---

<sup>11</sup> Morrison, M.A., (2013.) - *Destination Management and Destination Marketing: The Platform for Excellence in Tourism Destinations*, *Tourism Review* 28(1):6-9

<sup>12</sup> Morrison, M.A., (2019.), *Marketing and managing tourism destinations*, Routledge Taylor & Francis Group, New York, str. 5

svojim partnerstvima. Iako DMO-i poduzimaju i marketinške aktivnosti njihov je krajnji cilj postati strateški vođa u razvoju destinacija.

U UNWTO-ovoj publikaciji *A Practical Guide to Tourism Destination Management* DMO-i se generalno dijele na slijedeće kategorije:

- *National tourism Authorities (NTAs)* ili *Organizations (NTOs)*; što bi u Hrvatskoj bila Hrvatska turistička zajednica (HTZ), koje su zadužene za menadžment i marketing turizma na nacionalnoj razini
- Regionalne DMO-e; u Hrvatskoj bi to bila primjerice Turistička zajednica Istarske županije, koji su zaduženi za menadžment i/ili marketing turizma na određenoj geografskoj jedinici
- Lokalne DMO-e; u Hrvatskoj primjerice Turistička zajednica grada Pule, koji su zaduženi za menadžment i/ili marketing turizma na nekoj najmanjoj geografskoj jedinici ili gradu<sup>13</sup>

UNWTO definira destinacijski menadžment na slijedeći način: "Destinacijski menadžment je koordinirano upravljanje svim elementima koji čine odredište (atrakcija, sadržaja, pristupa, marketinga i cijena). Destinacijski menadžment podrazumijeva strateški pristup povezivanju tih ponekad vrlo odvojenih cjelina radi uspostavljanja boljeg upravljanja destinacijom."<sup>14</sup>

Postoje različite mogućnosti upravljanja destinacijskim menadžmentom:

- Odjel jedinstvene javne vlasti
- Partnerstvo javnih vlasti, kojim upravljaju partneri
- Partnerstvo javnih vlasti, kojim upravlja zajednička jedinica upravljanja
- Javna tijela, koje zadatak upravljanja prepuštaju privatnim tvrtkama
- Javno-privatna partnerstva za određene funkcije – često u obliku neprofitne organizacije
- Udruga ili tvrtka koja se financira isključivo iz privatnog sektora

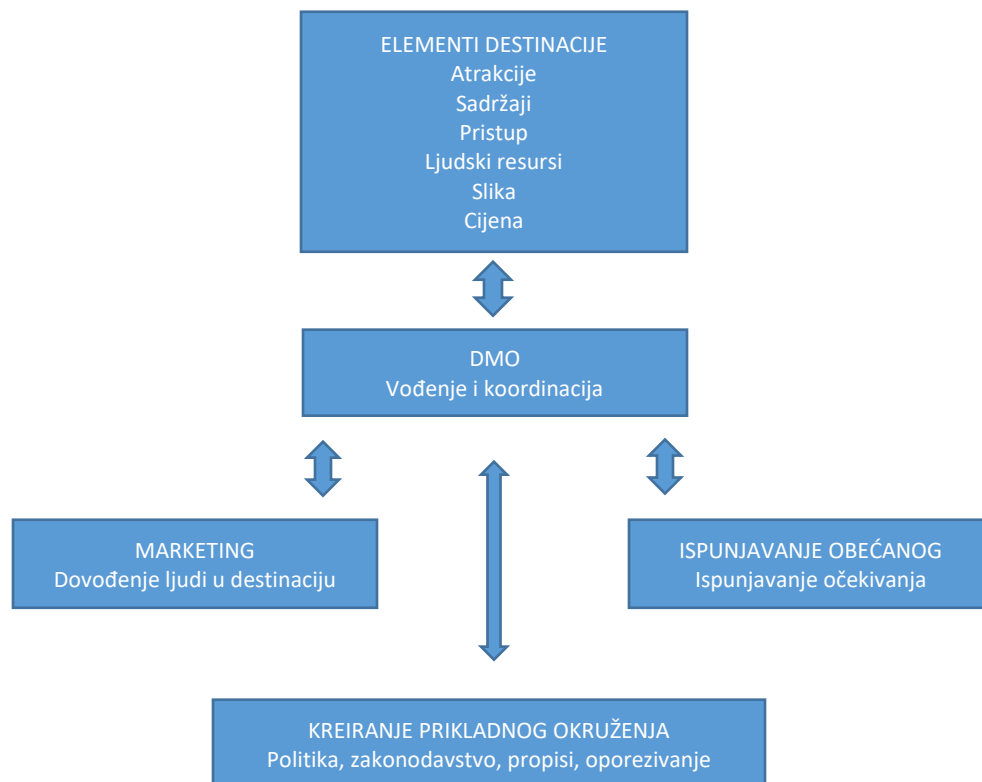
---

<sup>13</sup> UNWTO, (2007.), *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, World Tourism Organization, Madrid

<sup>14</sup> Ibid. str. 17

Prema UNWTO-u, destinacijski se menadžment, odnosno njegove uloge, mogu sažeti u sljedeći prikaz (slika 1):

Slika 1. UNWTO-ov prikaz uloga destinacijskog menadžmenta



Izvor: vlastita izrada autorice prema UNWTO, (2007.), *A Practical Guide to Tourism Destination*

Vođenje i koordinacija DMO-a odnosi se na vođenje i koordiniranje svih sudionika u turizmu u sklopu destinacije. DMO je žarišna organizacija za osiguranje korištenja prikladne količine svih elemenata destinacije (atrakcija, sadržaja, pristupa, ljudskih resursa, slike i cijena). Marketing se odnosi na promociju destinacije, kampanja za pokretanje posla, osiguranje informacija, vođenje i olakšavanje rezervacija i upravljanje odnosima s kupcima. Zadaća je marketinga da privuče što više posjetioaca u destinaciju. Ispunjavanje obećanog odnosi se na to da DMO mora osigurati da ono što je prikazano i obećano u marketingu mora biti "dostavljeno" posjetiocu u destinaciji. Kreiranje prikladnog okruženja podrazumijeva planiranje i infrastrukturu, razvoj ljudskih resursa, razvoj proizvoda i razvoj tehnologije i sustava. Politika i zakonodavstvo i propisi su tu kao smjernice za vođenje i kontroliranje turizma. Oni uključuju DMO-ove politike i



programe za promoviranje razvoja održivog turizma unutar destinacije. Ovakav prikaz zapravo označava četiri uloge DMO-a.

Nešto drugačije tumačenje uloga DMO-a iznijela je *Destination Consultancy Group (DCG)* iz SAD-a. Oni su predstavili čak sedam uloga DMO-a:

- Vodstvo i koordinacija: kreiranje cilja u turizmu i koordiniranje sudionika prema ostvarenju tog cilja
- Partnerstvo i *team building*: osnaživanje suradnje vladinih organizacija sa privatnim sektorom
- Veza lokalnog stanovništva i sudionika: uključivanje sudionika i lokalne zajednice u turizam i motrenje stavova lokalnog stanovništva naspram turizma
- Upravljanje posjetiteljima: upravljanje tokom, utjecajima i ponašanjem posjetitelja kako bi se zaštitili resursi destinacije i povećala sigurnost, iskustvo i doživljaj posjetitelja
- Planiranje i istraživanje: provođenje potrebnog planiranja i istraživanja kako bi se dostigla vizija destinacije kao i ciljevi u turizmu
- Razvoj proizvoda: planiranje i ostvarivanje odgovarajućeg razvoja proizvoda i usluga destinacije
- Marketing i promocija: kreiranje pozicije i brendiranje destinacije odabirući odgovarajućeg tržišta i promoviranjem<sup>15</sup>

"Destinacijska menadžment kompanija (DMO) vodeći je organizacijski subjekt koji može obuhvatiti razne vlasti, sudionike i profesionalce i navoditi partnerstva prema kolektivnoj viziji destinacije."<sup>16</sup> DMO se pojavljuje kao ključni igrač u razvoju i upravljanju turizmom na razini destinacije te će njegov opseg djelovanja biti određen zrelošću destinacije, razinom decentralizacije, prioritetima, resursima i drugim čimbenicima. Početna točka za DMO bi trebala biti procjena trenutne situacije u destinaciji u kojoj sudjeluju svi sudionici u destinaciji, i javni i privatni ali i lokalno stanovništvo. DMO služi kao vodilja destinacije te stvara strategiju prema potrebama, kompetencijama i prioritetima proizašlim iz ovih participativnih procesa. Uspješnost DMO-a biti će određen njegovom sposobnošću da stekne vjerodostojnost i povjerenje svih

---

<sup>15</sup> Morrison, M.A., (2019.), *Marketing and managing tourism destinations*, Routledge Taylor & Francis Group, New York

<sup>16</sup> UNWTO, (2019.), *Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*, World Tourism Organization, Madrid

sudionika destinacije. Kao vodeći organizacijski subjekt u destinaciji, DMO mora dobiti podršku svih djelujućih dionika i smatrati se legitimnim entitetom, institucionalno, pravo i operativno gledano, koji upravlja turizmom u destinaciji.

#### 2.4. Značaj i uloga destinacijskog menadžmenta

Destinacijski menadžment zapravo ima iste zadatke kao i menadžment poduzeća, a neki autori destinaciju nazivaju virtualnim poduzećem. Ako uzmemo u obzir mnogobrojna strukturiranja turističke destinacije, Blažević i Peršić destinacijski menadžment dijele na tri podsustava:

- Poduzetnička funkcija – nositelji ponude čija je osnovna svrha dobit
- Javno samoupravna funkcija – javno administrativni poslovi kroz jedinice lokalne samouprave
- Funkcija u koju ne pripadaju prethodno navedene funkcije – omogućuju stvaranje sinergijskih efekata među mnogobrojnim nositeljima ponude – javno koordinacijske funkcije<sup>17</sup>

Magaš u javno koordinacijske funkcije svrstava izradu ideje vodilje i strategije konkurentnosti, razvoj i oblikovanje ponude, marketing i zastupanje interesa. U obavljanju svojih javno koordinacijskih funkcija rabe se funkcije planiranja, organiziranja i kontrole. Stvara se veza svih onih koji su bitni za razvitak destinacijskog proizvoda.<sup>18</sup>

” Menadžment turističke destinacije dobiva zadatak da upravlja turističkom destinacijom tako da ukupno ostvareni rezultat bude viši od zbroja individualnih rezultata koje mogu ostvariti pojedini hoteli i restorani. Njegov je zadatak biti involviran u sve faze pripreme i pružanja integralnog turističkog proizvoda, što počinje već u fazi istraživanja i razvoja, pri čemu treba sagledati turističku destinaciju u cjelini.”<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Blažević, B., Peršić, M. (2009), *Turistička regionalizacija u globalnim procesima*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

<sup>18</sup> Magaš, D. (2008), *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Adamić

<sup>19</sup> Magaš, D., Peršić, M. (2007), *Integrirani destinacijski menadžment u turizmu, Turizam i sport – razvojni aspekti*. Zagreb: Školska knjiga

Zadaća je destinacijskog menadžmenta da se učini sve potrebno kako bi pojedinci pridoneli ciljevima turističke destinacije. U cilju je svake destinacije da sama sebi osigura dugoročno preživljavanje na tržištu i prema konkurenciji. Nekada nije jasno tko je zapravo zadužen za upravljanje destinacijom. Rješenje leži u organizaciji turizma u svakoj destinaciji. Kao što je prije spomenuto Magaš navodi četiri funkcije destinacijskog menadžmenta te njegove zadatke kroz te funkcije. Destinacijski menadžment sudjeluje u donošenju odluka koje donose javna i samoupravna tijela. On mora analizirati situacije u destinaciji i provoditi strategije savjetovanjem i inovativnim menadžmentom. Također kroz razvitak i oblikovanje ponude obuhvaća iniciranje i razvitak javnih ponuda, javno-privatnih poslova, koordinaciju ponude u destinaciji i stvaranje paušalnog aranžmana, te novih ponuda i kontrolu kvalitete. Zadatak je i izrada marketinških planova i strategija destinacije, brendiranje, stvaranje imidža, poboljšanje prodaje, promocija i informiranje gostiju kao i briga o njima. Zastupanje interesa podrazumijeva senzibiliziranje stanovništva za turizam, koordinaciju interesa struke i lobiranje.

Temeljem osnovnih zadaća destinacijskog menadžmenta, Magaš i Peršić tvrde da postoje tri razine: normativna, strateška i operativna. Normativna se bavi odlukama o svrsi i legitimnosti organizacije. Strateška ima obvezu stvaranja konkurentnosti destinacije na tržištu, a operativna je vezana uz kratkoročne ciljeve te mjere i sredstva za njihovo ostvarivanje. Menadžment turističke organizacije i destinacije ima dvojaku ulogu, zbog toga Magaš daje pregled zadataka prema destinaciji i prema organizaciji (tablica 1).

Tablica 1. Pregled zadataka menadžmenta turističke organizacije

RAZINA UPRAVLJANJA TURISTIČKOM ORGANIZACIJOM	TURISTIČKA DESTINACIJA	TURISTIČKA ORGANIZACIJA
Normativna razina	Sudjeluje u: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Izradi razvojne politike</li> <li>- Izradi turističkog koncepta destinacije</li> <li>- Izradi turističke ideje vodilje</li> </ul>	Razvoj: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Filozofije menadžmenta</li> <li>- Poduzetničke vizije</li> <li>- Politike organizacije</li> <li>- Poduzetničke kulture i statut</li> </ul>

		- Sažetak u ideji vodilji
Strategijska razina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekuće analize okoline i resursa te stanja konkurentnosti</li> <li>- Utvrđivanje turističke organizacije mjesta</li> <li>- Izrada strategije za destinaciju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izrada interne organizacije i vođenje suradnika</li> <li>- Financijski koncept</li> <li>- Strategija organizacije / strategija marketinga</li> </ul>
Operativna razina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Korištenje instrumenata marketinga za destinaciju</li> <li>- Sudjelovanje u oblikovanju/koordinaciji mjesne ponude/uslužnih procesa</li> </ul>	
Vođenje ljudi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osigurati socijalnu povezanost u destinaciji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vođenje suradnika</li> </ul>

Izvor: vlastita izrada autorice prema Magaš, D., Peršić, M. (2007), *Integrirani destinacijski menadžment u turizmu, Turizam i sport – razvojni aspekti*. Zagreb: Školska knjiga

Destinacijski menadžment mora dati odgovor na pitanje tko je zadužen za koji element odnosno zadatke. To se dijeli na zadatke kojima se bavi turistička organizacija i zadatke koje obavlja jedinica lokalne samouprave. Rudančić zaključuje da destinacijski menadžment ima za zadatak postići konkurentnu sposobnost destinacije, a razvitak se treba temeljiti na sociokulturnoj, prirodnoj, gospodarskoj, ekološkoj usklađenosti s time da destinacija mora zadovoljiti turističke potrebe, ali i sačuvati i omogućiti dovoljno vrijednosti za život lokalnog stanovništva. Glavni je cilj zadovoljstvo gostiju koje ovisi o destinacijskom menadžmentu pa je daljnji razvitak turizma

nemoguć bez njegove pomoći. Iz tog je razloga destinacijski menadžment temelj stvaranja konkurentske prednosti na tržištu sa koordinacijom i djelovanjem svih razina menadžmenta.<sup>20</sup>

Općenito je prihvaćeno da su destinacije sa efektivnim destinacijskim menadžmentom, koje vodi i koordinira DMO, bez obzira na to kakvu strukturu ima, bolje prilagodljive na nove

<sup>20</sup> Rudančić, A., (2018.), *Značaj i uloga destinacijskog menadžmenta – model upravljanja turističkom destinacijom Opatija*, Acta Economica Et Turistica, Vol 4 (2018), No. 1, DOI: 10.1515/aet-2018-0007

turističke trendove, imaju veću mogućnost za inovacije i prilagođavanje potrošačkim obrascima, otpornije su na izazove, imaju veću razinu efektivnog planiranja i razvoja proizvoda te bolje donose odluke. UNWTO iznosi slijedeće prednosti učiteljskog menadžmenta:

1. Uspostavljanje konkurentne prednosti – dva zahtjeva za ostvarivanje: a) uspostavljanje snažnog i jedinstvenog pozicioniranja razvijanjem destinacijskih atrakcija i resursa na način na koji se ističe njezina autentičnost i jedinstvene karakteristike; b) ostvarivanje izvrsnog kvalitetnog iskustva i vrijednosti tako što se svi aspekti doživljaja posjetitelja ostvaruju putem najvišeg standarda i učinkovito su koordinirani

2. Osiguranje održivosti – razvoj održivog turizma sa pravilnim planiranjem i menadžmentom dovodi do toga da destinacija održava svoju ekonomsku dobit, a uz to njezin okoliš, socijalni i kulturni integritet, kao i autentičnost su zaštićeni. Kvalitetno planiranje također pomaže kod izbjegavanja kulturnih konflikata i sprječavaju da turizam negativno utječe na život lokalnog stanovništva, njihovu tradiciju i vrijednosti

3. Jačanje institucionalnog upravljanja - uspostava DMO-a sama po sebi označava materijalizaciju ojačane institucionalne uprave u destinaciji – od javnog tijela do javno-privatnog partnerstva koji se pokazao kao preferirana opcija u mnogim destinacijama zadnjeg desetljeća. Mogućnost destinacije da uskladi napore i okupi sve dionike pod vodstvom organizacijskog entiteta doprinosi poboljšanju institucionalnog upravljanja destinacijom kao i usklađivanje svih prema ostvarivanju zajedničke vizije destinacije

4. Izbjegavanje preklapanja i identificiranje nedostataka – DMO je u najboljoj poziciji na razini destinacije da predvidi i ukloni moguća preklapanja napora i inicijativa kao i identificiranje mogućih nedostataka koji bi se trebali riješiti kako bi se osiguralo učinkovito upravljanje destinacijom

5. Širenje prednosti turizma – prihodi od turizma i s njim povezane koristi trebale bi se širiti npr. podržavanjem razvoja proizvoda lokalne zajednice, unaprjeđivanjem ruralnog i doživljajnog turizma, kreiranjem poslova, promicanjem malih i srednjih poduzetnika, istraživanjem potencijala lokalnih umjetnosti i zanata u lancu vrijednosti turizma. DMO je u jedinstvenom položaju za stvaranje povoljnog turističkog rasta koji koristi i lokalnoj zajednici destinacije.

6. Izgradnja turističke kulture u destinaciji – nijedna destinacija ne može biti održiva i konkurentna ukoliko ne poštuje želje lokalne zajednice u svojem planiranju i menadžmentu. Na

DMO-u je da osigura da je turizam obostrano koristan za sve turističke sudionike. DMO treba osvijestiti zajednicu o dobrobiti turizma, uključiti ju u planiranje turizma i na kraju pratiti njihovo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo.

7. Poboljšanje turističke dobiti – kroz koordinirani razvoj turizma i ciljani marketing destinacije mogu povećati prosječnu dužinu boravka posjetitelja, povećati njihovu potrošnju, smanjiti sezonalnost, mjeriti kapacitet nosivosti, upravljati turističkim tokovima i kontrolirati gužvom. Sve to doprinosi poboljšanom i raznolikijem povratu ulaganja i prinosa i maksimalnom raspoređivanju među dionicima koji sudjeluju u lancu vrijednosti turizma.

8. Izgradnja snažnog destinacijskog branda – DMO-i sve više shvaćaju važnost destinacijskog brendiranja. Konstantnim isporučivanjem izvrsne vrijednosti postiže se to da se posjetitelji redovito vraćaju u jednu destinaciju.<sup>21</sup>

## 2.5. Turističke destinacije i destinacijski menadžment u doba COVID-a 19

Destinacije su suočene sa novom stvarnosti i može se reći da pravila teorije o destinacijskom menadžmentu ne vrijede. Pandemija Coronavirus COVID-19 predstavlja veliki izazov za globalnu zajednicu i turizam. Turizam je najpogođeniji sektor i najviše pati u doba pandemije. Prvenstveno zbog toga što se putovanjem pandemija sve više širi zbog velikog ispreplitanja ljudi na različitim lokacijama pa dolazi do pitanja treba li uopće putovati. Iako su svi mislili da se to nikada neće moći desiti ali pandemija je dovela do toga da su sve granice među zemljama bile zatvorene, pa čak i ne među zemljama, Hrvatska je otišla toliko daleko da ljudi nisu smjeli putovati iz jedne općine u drugu ukoliko za to nisu imali valjan razlog. U kontekstu uvođenja ograničenja putovanja, UNWTO u svojoj publikaciji *Tourism and COVID-19* naglašava važnost međunarodnog dijaloga i suradnje te naglašava kako COVID-19 predstavlja priliku pokazati kako solidarnost može ići izvan granica. U suradnji sa Svjetskom zdravstvenom organizacijom, UN – osigurava da se zdravstvene mjere provode na načine koji minimaliziraju utjecaj na međunarodna putovanja i trgovinu, solidaran je sa pogođenim zemljama te ističe otpornost turizma i spreman je da podrži njegov oporavak. Turizam je dopušten u određenim mjerama ali je dobrobit čovječanstva odnosno njihovog zdravlja na prvom mjestu. UNWTO i

---

<sup>21</sup> UNWTO, (2019.), *Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*, World Tourism Organization, Madrid

WHO pozivaju na odgovoran turizam te da se svi putnici drže preporuka oko redovitog pranja ruku, kašljanja u rukav, odgađanja planova putovanja u slučaju bolesti i izbjegavanja kontakata s osobama koje pate od akutnih respiratornih infekcija. Tijekom putovanja preporuča se biti informiran o tome kako se situacija razvija. Putnici nisu odgovorni samo za svoju dobrobit već i za dobrobit ljudi oko sebe. Trebali bi biti svjesni svih simptoma i prihvatiti sve preporučene korake za osobnu higijenu. Turistički sektor (i ponuda i potražnja) jedan je od najteže pogođenih izbijanjem COVID-19. Ovo predstavlja dodatnu lošu stranu u kontekstu svjetske ekonomije, geopolitičkih, socijalnih i trgovinskih napetosti. UNWTO promatra uvođenje ograničenja putovanja. Svaka zemlja odlučuje za svoje granice i svoje građane. Npr. nakon što su u ožujku i travnju sve granice bile zatvorene, otvorile su se početkom ljeta, ponajviše zbog turizma. Kako je tijekom ljetnih mjeseci broj zaraženih sve više počeo rasti, neke zemlje su se opet odlučile za uvođenje karantene (samoizolacije osoba koje se vraćaju kući u roku od 14 dana) te s time automatski smanjile broj putovanja. UNWTO preporuča da gdje su takve mjere uvedene, one se moraju temeljiti na najnovijim stručnim preporukama te biti donesene isključivo radi zdravlja ljudi. U tom kontekstu važan je međunarodni dijalog i suradnja. Mala i srednja poduzeća će biti najviše pogođena i to će utjecati na milijune života diljem svijeta, ponajviše uključujući zajednice koje se oslanjaju na turizam. U tom smislu UNWTO poziva na financijsku i političku potporu turističkom sektoru, provođenje mjera oporavka i poticaja s međunarodni razvojnim i donatorskim organizacijama te da je potpora turizmu uključena u šire planove oporavka i akcija pogođenih gospodarstva.<sup>22</sup>

U ovom trenutku uvode se neka nova ponašanja koja će nam zasigurno postati normalan dio života. Turizam se mora pripremiti i prilagoditi svoju ponudu novostvorenoj stvarnosti. Pandemija nas prisiljava da izađemo iz zone komfora time što prelazimo iz sustava "licem u lice" na "online" sustav dok se god ne pronade cjepivo i zabrane se sve vrste ograničenja među zemljama. Trendovi putovanja se mijenjaju sa dolaskom pandemije:

- nesigurnost kod rezervacije za daljnji i duži period
- strah o tome kakva je higijena u zemlji koju netko želi posjetiti
- povećana potražnja i korištenje novih tehnologija
- sumnja u destinacije da mogu poštivati zahtijevane mjere higijene

---

<sup>22</sup> UNWTO, (2020.), *Tourism and COVID-19*, World Tourism Organization, Madrid

- strah od ljudskog kontakta

UNWTO je razvio "nadzornu ploču" kao alat za praćenje mjera koje provode različite zemlje odnosno alat za praćenje politika s ažurnim odgovorima država i međunarodnih institucija za ublažavanje učinaka krize u sektoru putovanja i turizma te za ponovno pokretanje turizma i ubrzavanje njegovog oporavka. Na temelju podataka vlada, međunarodnih organizacija i internetskih službenih javnih izvora, UNWTO je pokrenuo internetsku interaktivnu nadzornu ploču o odgovorima zemalja i međunarodne politike na COVID-19 koja pokriva 220 zemalja i teritorija te više od 30 međunarodnih i regionalnih institucija. Ovaj alat nadgleda svjetske mjere kao pakete pomoći koje su usvojile vlade i međunarodne i regionalne institucije za podržavanje tvrtki, radnih mjesta i kućanstva. Interaktivna karta omogućuje pretraživanje po kategorijama te po zemljama i regijama. Kako se situacija razvija zemlje počinju ukidati svoje mjere ili ih ponovno vraćaju ovisno o broju zaraženih. Ovo uključuje primjere mjera na zdravstvenim i sigurnosnim protokolima za promicanje sigurnih, neometanih putovanja i vraćanje povjerenja kao ključnih prioriteta za zemlje.<sup>23</sup>

Destinacije moraju ponovno početi "slušati" svoje potencijalne posjetitelje i nuditi im ono što oni u vrijeme pandemije i postpandemije zahtijevaju. Destinacije se više ne mogu oslanjati na prošlogodišnje podatke i statistike već moraju provoditi nova istraživanja tržišta i početi prilagođavati svoju ponudu novim potražnjama. Strategija promjenjivih cijena koja se temelji na razumijevanju, predviđanju i utjecaju na ponašanje potrošača kako bi se maksimizirao prihod također će biti veoma bitna u narednom vremenu – menadžment prinosa. Nužno je proaktivno komunicirati s javnošću putem tradicionalnih medija, društvenih medija i drugih kanala o razlozima za postupno nastavljanje međunarodnih putovanja, potencijalnom riziku putovanja i mjerama potrebnim za osiguravanje sigurnog putovanja za sve. To je neophodno kako bi destinacije razvile povjerenje i spriječile širenje netočnih informacija.

---

<sup>23</sup> UNWTO, *COVID-19: Measures to Support Travel and Tourism*, dostupno na: <https://www.unwto.org/covid-19-measures-to-support-travel-tourism>, 1. rujna 2020.



### 3. DESTINACIJSKI PROIZVOD

Razvoj destinacijskog proizvoda je dio opsežnog i međusobno povezanog procesa. Istraživanje tržišta, razvoj proizvoda i marketing predstavljaju kontinuitet. Neuspjeh u isporuci bilo kojeg od ovih ključnih komponenata rezultirati će da odredište nedovoljno iskoristi svoj potencijal. Raširenost i kvaliteta turističkog proizvoda ono je što privlači turiste u odredište. Ipak, razvoj turističkih proizvoda dio je velikog, povezanog i kontinuiranog procesa kojeg se ne smije promatrati izolirano.

#### 3.1. Definicija destinacijskog proizvoda

Razvoj destinacijskog proizvoda započinje pitanjem gdje smo i s kim se uspoređujemo? Gdje želimo stići? Kako ćemo stići tamo gdje želimo? Kako ostajemo tamo gdje smo stigli? Cjelokupna razvojna politika odredišta voditi će do strateških razvojnih prioriteta i načela za različite gospodarske i socijalne sektore, od kojih će jedan biti turizam. Prepoznavanje mogućnosti razvoja turističkih proizvoda u skladu s tim strategijama biti će određeno razumijevanjem trendova i preferencija turističkih tržišta putem istraživanja tržišta te će se realizacija mogućnosti ostvariti jedino putem kapitalnih ulaganja i dobar marketing. Veza između tržišta i proizvoda – ponuda i potražnja – je temeljna. Ne može jedno bez drugog. S obzirom da većina potencijalnih turista nije posjetila destinaciju, ciljani i učinkoviti marketing je od presudne važnosti za turističke destinacije i pružatelje turističkih proizvoda. Razvoj turističkog proizvoda može se definirati na više načina: može se shvatiti kao ujedinjenje svih elemenata s kojima posjetitelj dolazi u kontakt uključujući infrastrukturu, uslužno osoblje, mjesta smještaja, atrakcija, i sadržaja; s druge strane može se shvatiti kao ujedinjenje sam onih atrakcija, aktivnosti i sadržaja koji su posebno predviđeni baš za posjetitelja. Ono što je jasno je da bez odgovarajuće infrastrukture koja podupire razvoj proizvoda onih stvari koje turisti žele vidjeti i raditi, razvoj turističkog proizvoda neće u potpunosti uspjeti. S obzirom da potražnja za takvim značajkama ne dolazi samo od stranih turista već i od domaćih nije jednostavno odvojiti te različite segmente potražnje. Bitno je da vlasti razumiju koju kombinaciju ciljeva žele postići kroz svoju podršku razvoju i da cijene socio-ekonomske povlastice takvog razvoja.

UNWTO-ov *Handbook on Tourism Product Development* bazira se na razvoju turističkih proizvoda koji spadaju u dvije kategorije:

- a) aktivnosti – što raditi?
- b) atrakcije – što vidjeti?

Također, iznose kako se svaki turistički proizvod sastoji od tri faktora:

1. doživljajnog – festivali, aktivnosti, zajednica, događaji, zabava, *shopping*, sigurnost i uslužnost
2. emocionalnog – ljudi, kulturno-povijesni resursi, uljudnost
3. fizičkog – infrastruktura, prirodni resursi, smještaj, restorani<sup>24</sup>

Raspon atrakcija i aktivnosti koje spadaju pod turistički proizvod pokriva komponente kao prirodne značajke, povijesnu i kulturnu baštinu, izgrađeni okoliš i samu lokalnu zajednicu. Scenski krajolik, tematski park i klasični koncert su sve turistički proizvodi kao što su i skijanje na vodi, alpinizam, učenje pripremanja lokalnih jela, izrada rukotvorina itd.

“Razvoj turističkog proizvoda je proces u kojemu se resursi određene destinacije oblikuju kako bi zadovoljili potrebe domaćih i stranih posjetitelja. Turistički proizvod može obuhvaćati prirodne ili umjetne atrakcije, hotele, odmarališta, restorane, kazališta, festivale i događanja.”<sup>25</sup>

“Destinacijski proizvod je međuzavisni mix materijalnih i nematerijalnih komponenata u koje spadaju fizički proizvodi, ljudi, paketi i programi. Interakcija posjetitelja i domaćina u destinaciji veoma je važna dimenzija destinacijskog proizvoda.”<sup>26</sup>

Morrison navodi kako se svaka destinacija sastoji od četiri komponente destinacijskog proizvoda (slika 2):

---

<sup>24</sup> UNWTO, (2011.), *Handbook on tourism product development*, World Tourism Organization, Madrid

<sup>25</sup> Ibid. str. 4.

<sup>26</sup> Morrison, M.A., (2019.), *Marketing and managing tourism destinations*, Routledge Taylor & Francis Group, New York

Slika 2. Prikaz komponenti destinacijskog proizvoda



Izvor: vlastita izrada autorice prema Morrison (2019.)

1. Fizički proizvodi: fizičke stavke kao što su atrakcije, objekti, prijevoz i infrastruktura. Ključnu ulogu većinom imaju atrakcije za privlačenje ljudi u destinaciju. Isto tako bez odgovarajuće infrastrukture, odnosno prometne povezanosti, turisti ne mogu ni doći do neke destinacije. Nužan je i adekvatan broj smještajnih jedinica i ugostiteljskih objekata.

2. Ljudi: veoma je bitno lokalno stanovništvo u destinaciji te na koji se način oni odnose prema turistima bilo kao domaćini, kroz ugostiteljske usluge ili kao zaposlenici. Sve češće lokalna kultura i način života lokalnog stanovništva privlače turiste pa je bitno da su oni upoznati s koristima koje donosi turizam, ali i da budu uključeni u proces donošenja odluka koje su vezane za turizam, a imaju utjecaj na njih.

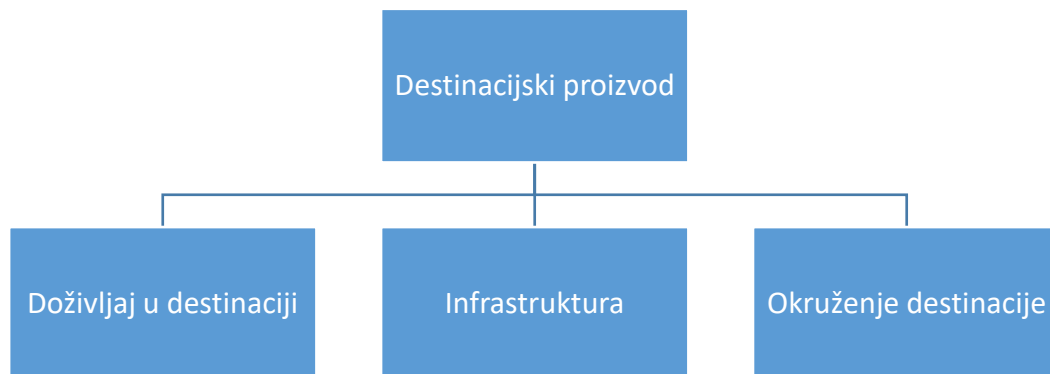
3. Paketi: sve destinacije nude paket aranžmane i programe koje turisti mogu kupiti i koristiti. Pakete organiziraju i prodaju putničke agencije, turoperator i sl. Oni kombiniraju elemente destinacije kako bi turisti imali cjelokupan doživljaj. Znaju biti organizirani prema nekoj temi ili prema itinerarima/rutama.

4. Programi: ovdje su bitni događaji, festivali i ostale aktivnosti koje su vanredno organizirane i realizirane za turiste. Dobro osmišljen događaj koji je dobro promoviran privlači mnoštvo turista

u destinaciju. Događaji mogu isto biti osmišljeni tematski, npr. sportski događaji koji privlače turiste sa specifičnim interesima.

Murphy, Pritchard i Smith prikazali su model destinacijskog proizvoda na slijedeći način (slika 3):

Slika 3. Prikaz konceptualnog modela destinacijskog proizvoda



Izvor: vlastita izrada autorice prema Murphy, Pritchard i Smith (2000.)

Ovaj model uključuje neke komponente koje se ne spominju u prethodnome. Tu se prvenstveno misli na okruženje destinacije u koje se ubraja prirodno okruženje, političke, tehnološke, ekonomske, kulturološke te sociološke faktore koji su svakako bitan element nastanka proizvoda turističke destinacije te zadovoljstva turista.<sup>27</sup>

Ako se govori o nadležnosti za destinacijski proizvod onda je to svakako u nadležnosti DMO-a. Na njima je ukupna odgovornost za koordinaciju i integraciju. Prema Morrisonu uključenost DMO-a može se prikazati na slijedeći način (slika 4):

---

<sup>27</sup> Murphy, P., Pritchard, M. and Smith, B. (2000). *The destination product and its impact on traveler perceptions*, *Tourism Management*, 21(1), str. 43-52.

Slika 4. Stupanj uključenosti DMO-a u razvoj proizvoda



Izvor: vlastita izrada autorice prema Morrison (2019.)

- Promatrač: DMO samo nadgleda druge dionike koji kreiraju proizvod. DMO se u pravilu ne uključuje ukoliko javno-privatne udruge same mogu odraditi posao. U ovom slučaju DMO ne sudjeluje u kreiranju turističkog proizvoda jer je fokusiran na marketing ili ima neki drugi razlog neuključenosti.
- Voditelj: DMO pruža osnovne informacije i savjete turističkim dionicima koji se žele uključiti u razvoj turističkog proizvoda. Također pruža statistiku i podatke o tržištu.
- Istraživač: DMO preuzima aktivnu ulogu u identificiranju prilika za razvoj turističkog proizvoda te pronalazi strategije da bi realizirao te prilike.
- Partner: ovdje DMO nije samo istraživač već pruža i potpore kao što su financijske, osoblje, ulaganje resursa itd. i to u suradnji sa svim uključenim dionicima.

Lanac vrijednosti turizma ima niz neobičnih karakteristika u usporedbi s drugim sektorima ekonomije koji vode ka tome da je turizam veoma složen sektor za planiranje i upravljanje:

a) Fragmentacija ponude – turisti pri posjetu odredištu ne konzumira jedan proizvod ili jednu uslugu, već kombinaciju svega što na kraju čini skup iskustva. Turistički proizvod je dakle složena kombinacija atrakcija, prijevoza, smještaja, zabave i drugih usluga. U većini zemalja postoji mnogo zasebnih dobavljača tih različitih komponenti – aviokompanije, hotelske kompanije, restorani, muzeji, kazališta, organizatori izleta, čak i vlade u pogledu parkova i javnih površina u kojima posjetitelji uživaju. Važna je značajka turizma da iako pojedinačni dobavljač turističkih usluga može služiti na više tržišta, rijetko jedan dobavljač pruži cjelokupni asortiman proizvoda ili usluga koje turist zahtjeva prilikom posjete nekom odredištu. Bilo da se prodaje kao paket ili je sastavljen od strane samog turista ili putničkog agenta, turistički proizvod je u praksi amalgam s mnogo različitih proizvoda i usluga koje pružaju različiti subjekti. Ponuda s jedne strane i potražnja

za kombiniranim setom proizvoda na drugoj strani kreira izazov destinacijama da postignu koordinaciju i integraciju svih komponenata u svim podsektorima turističke industrije.

b) Komplementarnost i međuovisnost turističkih usluga – s obzirom da je turistička potražnja potražnja za kombinacijom proizvoda, tako su razni turistički proizvodi i usluge međusobno povezane i komplementarne. Ponuda i ugled jedne usluge ili proizvoda je pod utjecajem druge veze u lancu. Tako se ugled odredišta može postaviti najslabijim poveznicama u lancu turističkih proizvoda. Postavljanje regulatornih standarda i pružanje edukacija i poticaja za poboljšanjem kvalitete najslabijih karika destinacije veoma je važna uloga vlade ili javno-privatnog subjekta.

c) Neelastičnost ponude – nije lako brzo prilagoditi ponudu turističkih proizvoda s obzirom na varijacije u potražnji. Hotel, npr., ne može dodavati ili uklanjati sobe u skladu s potražnjom. Neelastičnost ima jasne ekonomske implikacije. Kada potražnja padne ispod kapaciteta, dolazi do neiskorištavanja resursa, a kada potražnja premaši kapacitete dolazi do neuspjeha u maksimiziranju prihoda.

d) Dugoročni proces projekta – za velike projekte u turizmu tj. u razvoju turističkog proizvoda nekada mogu proći i godine prije nego se on ostvari. Čak i kod manjih atrakcija i aktivnosti proces se može odužiti prilikom razvoja koncepta, otkupa zemljišta, savjetovanja i planiranja, financiranja, izgradnje, zapošljavanja itd. Tržišna prilika izgubljena zbog kašnjenja u procesu planiranja može dati priliku konkurentskom odredištu da stvori snažnu tržišnu poziciju i time nepovoljno označiti destinaciju. Stoga racionalizacija i učinkovitost u upravljanju planiranjem novih pothvata treba biti prioritet.

e) Planiranje proizvoda na temelju realističnih predviđanja potražnje - primarni elementi turističkog proizvoda ne mogu se pohraniti. Ako je soba u hotelu neiskorištena, prodajna prilika je propala i nije doprinijela profitu tog hotela. Također ovi se proizvodi ne mogu prenositi s jednog mjesta na drugo ovisno o potražnji. Bitno je dovesti potrošača do turističkog proizvoda. To se najviše može postići kvalitetnim marketingom. Zaključno, planiranje razvoja turističkog proizvoda mora biti bazirano na predviđanjima količine potražnje.

f) Nematerijalno: očekivanja / iskustvo / uspomene – turistički proizvod vrlo je često usluga, a ne fizički proizvod pa je on kao takav nematerijalan. Turistički se proizvod doživljava subjektivno. Svaka destinacija je mentalni koncept za svakog potencijalnog turista koji obuhvaća i fizičke karakteristike ali i ostale apstraktne atribute. Subjektivna percepcija uključuje emocije. Posljedica je toga da turist mora biti zadovoljan u destinaciji poglavito u psihološkom smislu. To utječe na to kako će se turistički proizvod razvijati i plasirati na tržište. Zbog nematerijalnosti turističkog proizvoda, kada se on želi plasirati na tržište može doći do toga da se razvija i posebna segmentacija tržišta za taj proizvod. Taj proces treba uključivati očekivanja, iskustva i sjećanja. Sve ovo vrijedi neovisno o tome plasira li proizvod na tržište hotel, destinacija, restoran, atrakcija itd. Svaki turist ima svoja očekivanja. Turistički proizvod ne može se testirati unaprijed da se vidi kako će funkcionirati. Turisti proizvode svoja mišljenja i slike o destinaciji te tako stvaraju očekivanja. Konzumacija turističkog proizvoda predstavlja seriju doživljaja zbog toga što on ništa od toga ne može stvarno fizički ponijeti sa sobom. Svako je putovanje dakle kombinacija različitih doživljaja. Na kraju putovanja turistu ostaje malo materijalnog ali obilje sjećanja. Ključ je za svaku destinaciju da razvije turistički proizvod na takav način da je turisti privučen u destinaciju ali nema veća očekivanja od destinacije nego što to ona može ponuditi. Turisti ocjenjuju destinaciju temeljem očekivanja koja su stvorili prije nego što su došli u destinaciju te na temelju onoga što su stvarno i dobili u destinaciji. Nematerijalnost turističkog proizvoda i posljedična potreba da se destinacija obrati percepcijama potencijalnog tržišta ima dvije dimenzije: 1. potreba da se potencijalnom turistu ponudi psihološko zadovoljstvo 2. prepoznati da je percepcija svakog turista njegova zbilja te da svaki turist ima suverenu vlast nad odlučivanjem o destinaciji. Razvoj marketinške aktivnosti proizvoda treba osmisliti tako da stvaraju slike o destinaciji onako kako želi biti doživljena.

g) Cjenovna elastičnost potražnje – većina turističke potražnje uključuje uporabu osobnog dohotka i slobodnog vremena. Turisti trebaju i novac i vrijeme kako bi putovali. Trebaju odlučiti o tome koliko žele potrošiti, na koliko dugo žele putovati, gdje žele otići, kada žele otići itd. Sukladno tome turisti su vrlo osjetljivi na cijenu i općenito njihova potražnja za turističkim uslugama pokazuje značajan stupanj cjenovne elastičnosti. Iz tih karakteristika potražnje proizlaze posljedice za marketing i razvoj turističkog proizvoda. Više turisti ne putuju na jedan veliki i dugi odmor već

putuju na više kraćih odmora. Zbog toga oni koji planiraju turistički proizvod moraju osigurati turistima mnoštvo stvari koje mogu vidjeti i raditi za to kratko vrijeme koje borave u destinaciji.

h) Sezonalnost – sezonalnost je karakteristična za većinu turističkih destinacija u kojima potražnja tijekom godine varira. Glavna je odrednica sezonalnosti klima. Primjerice turističke destinacije u kojima prevladava turizam vezan uz sunce i more svoj će vrhunac turističke sezone imati u ljetnim mjesecima dok će destinacije koje se bave skijališnim turizmom imati svoj vrhunac za vrijeme zimskih mjeseci. Kao rezultat tome destinacije imaju periode kada je potražnja blizu ili je premašila kapacitete i ona druga razdoblja kada je razina iskorištenosti nula ili veoma mala. Te su razlike u potražnji sve oštrije s obzirom na to da je turistički proizvod kvarljiv. Destinacijama je bitno da se generira sve više turističke potražnje van sezone zbog toga što su fiksni troškovi isti neovisno o godišnjem dobu. Međutim, postoje odgovori na sezonalnost, naime stvaranje festivala, događanja, sportskih turnira, koncerata i sl. može privući turiste i van sezone.

i) Potrošač kao dio turističkog proizvoda – ostali turisti u blizini turista koji konzumira proizvode / usluge također čine dio iskustva. U turizmu je kupac dio proizvoda. To se ne odnosi samo na hotele i restorane već na cijelu destinaciju. S obzirom na to koje karakteristike imaju turisti u destinaciji, onaj turist koji se trenutno nalazi u destinaciji stvoriti će cjelokupnu percepciju. Stoga je bitno osigurati da je marketing mix turističkog proizvoda kompatibilan.

j) Važnost posrednika – zbog toga što su destinacije udaljene od izvornog tržišta važnost imaju putnički posrednici. Turoperator, putničke agencije i sl. važni su u dizajnu proizvoda, cijeni, distribuciji i promociji. Oni određuju koji su elementi turističkog proizvoda predstavljeni i kako su oni predstavljeni tržištu. Unatoč tome što u današnje vrijeme sve više turista sami organiziraju svoje putovanje, posrednici i dalje imaju veliku ulogu u kreiranju turističkog proizvoda. Destinacije moraju imati kvalitetne odnose s organizatorima putovanja jer oni mogu biti vrijedan izvor informacija o trendovima na tržištu i o onome što tržište iziskuje.

Različiti autori različito tumače što čini turistički proizvod destinacije koji ima za cilj zadovoljiti potrebe turista, ali svi se slažu da je to skup materijalnih i nematerijalnih elemenata



koji na kraju imaju svrhu privući što više turista ali i ostvariti što veće zadovoljstvo turista tim turističkim proizvodom.

### 3.2. Faktori koji utječu na razvoj destinacijskog proizvoda

Kako bi odredišna tijela započela sa procesom planiranja razvoja turističkog proizvoda na sistematičan i tržišno vođen način potrebno je poduzeti niz temeljnih početnih radnji. Naravno sve destinacije već imaju određenu razinu turističke aktivnosti koja se odnosi na njihove osnovne resurse i atrakcije, aktivnosti i sadržaje. Destinacije već znaju što imaju što bi moglo biti razvijeno za turističke svrhe i koje su njihove potrebe za strateškim proizvodima i tržišnim razvojem. Svakako svaka destinacija treba provjeriti jesu li njezine namjere prikladne i imaju li šanse za korisne rezultate. Ključno je razmotriti utjecaj i odrednice turističke potražnje kako bi se razvio pravi turistički proizvod koji je potreban na turističkom tržištu, a da pritom ima minimalnu štetu za okoliš i može stvoriti minimalni socio-kulturni sukob. Stalni utjecaji uključuju ekonomske, tehnološke, političke i demografske faktore.

1. Ekonomski faktori – poslijeratni ekonomski oporavak industrijski razvijenih zemalja doveo je do porasta osobnih dohodaka i slobodnog vremena koji su osnove za bavljenje turizmom. Postoje redovne fluktuacije ekonomskih učinaka – postoje neka razdoblja snažnog rasta, neka slabog rasta ali u cjelini prosječni je godišnji rast od 2% - 3%. Čavlek i dr. dijele ekonomske faktore na fizičke (kvantitativni pokazatelji) i financijske (svi učinci u novčanoj vrijednosti) te izravni (nastaju u inicijalnoj fazi gospodarskih kretanja kao posljedica turističke potrošnje) i neizravni (lančana reakcija ili posljedica prethodno ostvarenih izravnih ekonomskih učinaka turizma). Treći pristup podjele je na pozitivne i negativne. Pozitivni ekonomski utjecaji su rast bruto domaćeg proizvoda, rast direktnog i indirektnog zapošljavanja, rast kapitalnih investicija, turistička potrošnja itd.

Negativni ekonomski utjecaji turizma su opterećenje destinacije posjetima, rast cijena proizvoda i usluga u turizmu, rast cijene nekretnina, niska stopa povrata na kapitalna ulaganja itd. <sup>28</sup>

2. Tehnološki faktori – tehnološki napredak već je neizmjerljivo doprinio rastu putovanja i turizma razvijanjem aviokompanija i novih zračnih linija te razvojem elektroničke tehnologije koja olakšava izravno pretraživanje i rezervacije. Upotreba Internet stranica za istraživanje i planiranje putovanja i rezervacija eksponencijalno je narastao posljednjih godina te će se taj rast nastaviti. Na sve destinacije se odnosi da ukoliko u potpunosti ne prigrle elektroničku tehnologiju u svim aspektima planiranja turističkih proizvoda izgubiti će svoje mjesto na turističkom tržištu.

3. Politički faktori – u prošlosti su politička ograničenja putem viza ograničavala rast turizma. Međutim budući da je turizam prepoznat kao gospodarski sektor koji se treba poticati nacionalne kontrole su se postupno smanjivale. Sve je manje i manje formalnih zahtjeva na putovanjima iz zemlje u zemlju što olakšava turistička kretanja i rast turizma.

4. Demografski faktori – starenje populacije industrijski razvijenih zemalja već je dobro utvrđen demografski trend koji će i dalje rasti. Posljedica ovog trenda je da se sve manje sklapaju ugovori o radu sa mladim ljudima koji ulaze na tržište rada. Kao rezultat starenja stanovništva i smanjivanja radne snage ubrzavati će se rast migracija. Isto tako sve je veći porast putovanja starijeg tržišnog segmenta kao i putovanja radi posjete rodbini. Drugi demografski utjecaj je erozija tradicionalnog zapadnog domaćinstva porastom stope razvoda, kasnijih brakova i odgođenog stvaranja obitelji. Implikacije na turizam zbog toga su takve da je sve veći broj samaca koji putuju te samohranih roditelja.

Osim ovih osnovnih faktora koji utječu na turizam UNWTO navodi i utjecaje kao što su globalizacija, socio-ekološka osviještenost, isprepletenost privatnog i poslovnog, potraga za autentičnim iskustvima, marketing i sigurnost kod putovanja. Društvo je počelo odgovarati sve većoj globalizaciji, i to ne samo u visoko razvijenim zemljama, tako što su se počeli okretati vlastitom identitetu. Sve se više skupina definira u pogledu etniciteta, religije i socijalnih struktura te traže da ih se prepozna i tretira kao bitne dijelove društva te da im se garantiraju njihova prava. Turizam tu igra bitnu ulogu. To je dovelo do povećanog propitkivanja oblika i razmjera turizma

---

<sup>28</sup> Čavlek N., Bartoluci M., Prebežac D., Kesar O. et al., (2011.), *Turizam- ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb

bilo na razini države, provincije, regije, grada ili sela. Ovakav otpor globalizaciji doveo je do potrebe za turizam koji se usmjeren prvenstveno na kulturne i prirodne resurse takvih podskupina društava. Ekološka i socijalna osviještenost turista o razvoju turizma utječe na vlasti kod donošenja odluka kako bi te odluke bile usmjerene prema održivom turizmu. Pitanje je hoće li se takav trend smanjivati ili sve više rasti te koliko će ljudi svoje putovanje birati prema tome koliki on utjecaj ima na ekološki i sociološki faktor te koliko će privatni sektor podržati takav okolišno i sociološko odgovorni turizam ili će se i dalje gledati samo ostvarivanje što većeg profita. Nesumnjivo je postignut napredan što se tiče održivog turizma u državama ali to zahtijeva sve veću posvećenost. Spojenost privatnog i poslovnog odnosi se na to da umjesto da na putovanju oslobodimo svoje vrijeme od posla mi smo i dalje povezani s uredom putem mobitela, laptopa i sl. Naš urbani stil života dovodi do povećanih potreba za putovanjem radi bijega od svakidašnjice i/ili opuštanja. Što se tiče autentičnosti, došlo je do povećanje potražnje i putovanja radi autentičnosti destinacije ili onoga što ona nudi. Turistička potražnja za iskustvima koja su zanimljiva, personalizirana i jedinstvena sve je jača te se destinacije trebaju okrenuti ka kreiranju takve ponude. Veliki utjecaj na turizam imati će i visoko personalizirani odnosi marketinga "jedan na jedan" odnosno prepoznavanje mikro tržišta i tržišnih niša te što učinkovitija komunikacija s njima. One destinacije koje se budu trudile u ovom pogledu imati će velikih izgleda za razvoj turizma. Zadrje, turizam ne može rasti u onim destinacijama za koje se smatra da nisu sigurne. Definitivno ovdje profitiraju sigurne zemlje u kojima ne prijete opasnost od npr. terorizma.<sup>29</sup>

### 3.3. Principi i procedure za razvoj turističkog proizvoda

Postoji niz načela i postupaka kojih bi se destinacije trebale držati kako bi razvoj njihovog turističkog proizvoda bio uspješan. Kao i za sve ostalo, razvoj proizvoda, turističke atrakcije, aktivnosti, sadržaja i događaja prije svega moraju biti u skladu s ukusima i trendovima na tržištu. Destinacije moraju znati što je to što tržište voli, za čim su potrošači u potrazi te kako se njihove sklonosti mijenjaju. Potražnja nije statična i podložna je raznim utjecajima. Pretvaranje obrazaca potražnje u proizvode i njihovo predstavljanje predstavlja izazov svakoj destinaciji. Ovaj postupak

---

<sup>29</sup> UNWTO, (2011.), *Handbook on Tourism Product Development*, World Tourism Organization, Madrid

uključuje povezivanje raspoloživih resursa u određitu s potražnjom na tržištu i razvoj ponude proizvoda koja će se svidjeti većem broju identificiranih ciljnih tržišta i segmenata. Strategija razvoja proizvoda ovisiti će o točnoj prirodi raspoloživih resursa. Ukoliko nema jedne glavne atrakcije brojne se manje atrakcije mogu grupirati tako da čine ponudu destinacije. Korištenje festivala i drugih događanja za privlačenje posjetitelja u destinaciju koju inače ne bi odabrali za posjet ili za rješavanje sezonalnosti, može se vrijedno upotrijebiti.

UNWTO navodi devet principa i načela kojih bi se destinacije trebale držati kod razvoja turističkog proizvoda:

1. Istraživanje tržišta – ovo je početna točka za sve razvoje turističkih proizvoda. Ovo je baza na kojoj se dalje stvaraju svi koncepti i donose sve odluke. Razumijevanje potreba tržišta jedno je od osnovnih zahtjeva za uspješan razvoj proizvoda. Ako ne razumijemo što potrošač zahtijeva od destinacije teško će destinacija biti sigurna da je ono što ona nudi poželjnije od onog što je dostupno u drugim destinacijama. Zatim, kad se proizvod plasira na tržište, ciljana marketinška kampanja je ono što pretvara potencijal u potražnju. Stoga nijedna destinacija ne može krenuti u kreiranje turističkog proizvoda bez:

- opsežnog sustava prikupljanja, analize i interpretacije turističkih statistika vezanih uz tu destinaciju, npr. statistike na graničnim prijelazima, broja noćenja, prodanih ulaznica itd.
- programa redovnog istraživanja tržišta i ad hoc studija razmjera, strukture, profila, karakteristika i trendova na glavnim i potencijalnim izvornim tržištima i segmentima

Istraživanje tržišta može se osmisliti iz perspektive potražnje ili ponude; može pružiti analize i procjene tržišta ili može biti prilagođeno istraživanju potencijala za specifičan razvoj proizvoda. Različite skupine potrošača ili tržišni segmenti imaju različite potrebe i očekivanja. Destinacije moraju razlikovati potražnju npr. posjetitelji koji su u destinaciji prvi put ili oni koji su se vratili, od osoba koje su došle na odmor ili osoba koje putuju radi posla itd. UNWTO-ova publikacija *Rural Tourism in Europe: Experiences, Development and Practices* izdvaja najbolje smjernice za istraživanje tržišta:

- razumjeti kako posjetitelji ili potencijalni posjetitelji doživljavaju destinaciju te njezinog najvećeg kompetitora;
- identificirati tržišta/segmente koji su najzanimljiviji za destinaciju
- identificirati karakteristike i profil tržišta s najvećim potencijalom za destinaciju

Nakon što se uspostavi cilj istraživanja tržišta sljedeći zadatak je odlučiti o pristupu istraživanja tržišta, koji obično uključuje uporabu više metoda. Između različitih pristupa istraživanja oni najbitniji su:

- postojeći popis i revizija turističkih proizvoda
- pregled i analiza trendova u turizmu
- anketa posjetitelja
- analiza konkurenata<sup>30</sup>

2. Savjetovanje i suradnja s dionicima – s obzirom na mnoštvo zainteresiranih strana u razvoju turizma preduvjet je uspješnog planiranja postizanje ravnoteže između različitih potreba različitih sudionika. Stoga je proces savjetovanja i postizanja konsenzusa od presudne važnosti u razvoju turizma ali i turističkog proizvoda. Kako bi ovo bilo potpuno učinkovito takve se konzultacije trebaju održavati između svih razina administracije, kako sa privatnim sektorom tako i sa vlastima. Uspostava političkog i regulatornog okvira za turizam i potrebnih mjera može se sprovesti samo kroz suradnju svih turističkih dionika. Turizam se gotovo uvijek odvija tamo gdje netko živi pa je potreba za uključivanjem lokalnog stanovništva veoma bitna kako bi oni bili zadovoljni i bili svjesni koristi turizma. Iako su javne konzultacije standardni mehanizam za rješavanje kontroverznih pitanja, korištena sredstva (javni sastanci, ankete) često služe samo identificiranju problema, a ne da ih se stvarno i riješi. Za učinkovito savjetovanje Smith savjetuje:

- prava i redovita savjetovanja koja počinju rano u procesu planiranja i uključuju sve dionike
- razvoj zajedničke baze podataka

---

<sup>30</sup> UNWTO, (2004.), *Rural tourism in Europe: Experiences, Development and Perspectives*, World Tourism Organization, Madrid

- akcijski planovi koji uključuju više dionika – osmišljeni kako bi potaknuli kontinuirani dijalog koji služi za daljnje poticanje suradnje i predviđanje poteškoća
- korištenje različitih učinkovitih mehanizama, uključujući posredovanje i zoniranje<sup>31</sup>

Da bi se lokalni interesi ostvarili bitno je uvjeriti ih da se njihov glas čuje, zato kod planiranja turizma treba biti fokusiran na dugoročnu dobrobit lokalne zajednice.

3. Usklađivanje proizvoda sa tržištem – ni marketinška strategija ni izrada marketinškog plana ne može se ostvariti bez detaljnog razumijevanja dostupnih proizvoda. Početna točka planiranja razvoja proizvoda zahtjeva procjenu političkog, ekonomskog, sociokulturnog i tehnološkog stanja odnosno PEST analizu. U kombinaciji sa SWOT (snage, slabosti, prilike, prijetnje) analizom ovo omogućava sveobuhvatnu analizu i razumijevanje situacije. Destinacije moraju imati prave proizvode koji će podržati razvoj imidža koji NTO (*National Tourist Organization* – Svjetska turistička organizacija) identificira kao važan za postizanje konkurentske prednosti na tržištu. To pokazuje međuodnos proizvoda i tržišta. Tržište treba proizvode koji su kreirani prema ukusima i trendovima tržišta. Koje proizvode nude zemlje i kako su skrojeni za specifične segmente tržišta? Prvi element u marketinškom miksu je proizvod. Koliko god da je vješto dizajniran, ni jedna promotivna kampanja ne može sakriti njegove nedostatke. Ipak, u turizmu može se reći da marketing prethodi razvoju proizvoda. Onaj tko plasira proizvod na tržište prikuplja informacije o očekivanjima tržišta te onda destinacija koristi te informacije za razvoj prikladnog proizvoda.

4. Područja turizma i razvoja proizvoda – uspostavljanje strategije razvoja turizma koja se odnosi na proširenu ponudu turističkih proizvoda najbolje se može postići određivanjem područja turističkog razvoja na određenim zonama. Ovakav način daje destinacijskim vlastima autoritet i mogućnost utjecaja pa čak i kontrole destinacije i turističkog razvoja. Npr. to može biti da je destinacija otvorena svim formama turističkog razvoja, otvorena samo nekim formama razvoja itd. Naravno postoji više inačica ovakvog sustava. Destinacija može također podijeliti razvoj proizvoda prema različitim resursima koje posjeduje.

---

<sup>31</sup> Smith L. G. (1984), *Public Participation in Policy Making: The State of the Art in Canada*, Geoforum, 15.

5. Razvoj vodećih središta i vodećih proizvoda – središnja komponenta diferencijacije destinacija je vodeća turistička atrakcija. Vodeći turistički proizvod je onaj koji ima veliku količinu privlačnosti toliko da određuju putovanja posjetitelja i izbor odredišta. Jednom kada destinacija ima vodeću atrakciju svi elementi turističkog sektora mogu imati koristi. Vodeći proizvod može imati tri oblika ili kombinaciju nekih:

a) to obično može biti neka povijesna ili kulturna građevina koja djeluje kao ikona za neku zemlju ili namjenski izgrađena atrakcija.

b) skupina pojedinačnih proizvoda

c) događaj

6. Skupina turističkih proizvoda, rute i događaji – skupine turističkih proizvoda mogu biti povezane sa destinacijom, mogu biti grupirane atrakcije i aktivnosti u nekom geografskom području ili mogu biti grupirane atrakcije i aktivnosti prema nekoj temi. Razvoj turističkih ruta nije jednostavno sastavljanje točaka već one moraju imati središnju poveznicu ili temu, a ruta bi trebala pratiti različite atrakcije i aktivnosti na različitim lokacijama. To onda čini rutu zanimljivom. Događaji u destinaciji može imati različite koristi: produženje sezone, poboljšanje sveukupne slike o destinaciji ili privlačenje tržišnog segmenta koji inače nije zainteresiran za tu destinaciju.

7. Portfelj proizvoda, plan ulaganja i financiranja – autoritativna tijela u destinacijama koje snažno naglašavaju ekonomski doprinos turizma trebale bi pokazati proaktivnu podršku razvoju novih proizvoda kroz pripremu jasne strategije, portfelja proizvoda i investicijskog plana. Bez kvalitetnog investicijskog plana razvoj turističkog proizvoda je samo puka želja. Sposobnost destinacije da privuče ulaganja u turističke proizvode bilo od stranih ili lokalnih izvora pokazatelj je uspješnosti turističkog sektora. Investitori očekuju od destinacija da imaju portfelj razvoja proizvoda koji se temelji na postojećim politikama s ciljem prepoznavanja nedostataka i slabosti. Na temelju ove analize, investicijski program trebao bi definirati ukupnu investiciju u turističku infrastrukturu, objekte i sadržaje. Investicijski program zahtijevati će ekonomsku analizu kako bi mogao pružati detaljne prijedloge za razvoj potencijalnog proizvoda. Sve ovo započinje fazom u kojoj se zapravo utvrđuje stupanj izvodljivosti i prilika te se određuju prioritete. Što se tiče

investitora oni u destinaciji traže želju destinacije da im pruži statistiku i rezultate istraživanja tržišta, otvorenost destinacije na svim razinama, otvorenost mišljenja i pogleda privatnog sektora, pomoć u realizaciji te na kraju proviziju.

8. Razvoj ljudskih resursa – mogućnost bilo koje destinacije da planira, implementira i upravlja turističkim atrakcijama u potpunosti ovisi o ponudi odgovarajućeg obrazovanog osoblja na svim razinama vlasti ali i u privatnom sektoru.

9. Razvoj proizvoda i marketing – način na koji destinacija razvija i promiče svoj proizvod ključni je element realizacije razvojnih i/ili ekonomskih i finansijskih ciljeva. U turizmu kupac je udaljen od mjesta koje namjerava posjetiti pa je zato marketing veoma bitan. Temeljno je načelo da razvoj proizvoda treba odražavati ukuse i trendove tržišta. Slijedi da je razvoj proizvoda samo prva polovica razvijanja uspješne turističke destinacije, a marketing istoga je druga polovica.<sup>32</sup>

#### 3.4. Koraci u procesu razvoja destinacijskog proizvoda

Nakon što se utvrde ukupni prioriteti i politike za turistički sektor, UNWTO navodi četiri koraka do procesa uspostavljanja najboljih mogućnosti razvoja proizvoda i njegove uspješnosti te održivosti na tržištu:

1. utvrđivanje trenutnog stanja
2. identificiranje razvoja turističkog proizvoda
3. određivanje prioriteta vezanih uz razvoj turističkog proizvoda
4. pokretanje plana

1. Utvrđivanje trenutnog stanja – važno je da odredišta shvate gdje se na tržište uklapaju te kako ih drugi doživljavaju na međunarodnom tržištu. Prvi je korak utvrđivanje njihovog političkog i društveno-ekonomskog obrasca i faze cjelokupnog razvoja jer će to u značajnoj mjeri odrediti

---

<sup>32</sup> UNWTO, (2011.), *Handbook on Tourism Product Development*, World Tourism Organization, Madrid



oblik i razmjere turističkog razvoja. Revizijom i evaluacijom raspona standarda i infrastrukture, postojećih objekata, atrakcija i aktivnosti te raspoložive radne snage moći će se razumjeti:

- koji je njihov položaj u odnosu na konkurenciju
- gdje se nalaze u životnom ciklusu turističkog područja
- jesu li njihovi izazovi povezani sa tržištem ili proizvodom ili oboje
- treba li i u kojoj mjeri ulagati napore na marketing ili razvoj proizvoda

UNWTO navodi pet analitičkih alata koji mogu destinaciji pomoći oko istraživanja trenutnog stanja:

a) PEST – svaka zemlja sagledava drugačije čimbenike ali neki ključni su sadržani u PEST analizi odnosno analizi političkih, ekonomskih, socio-kulturnih i tehnoloških faktora. Ova analiza ima i svoj prošireni oblik PESTLE odnosno analiza političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, pravnih i okolišnih faktora.

b) SWOT – ova analiza je metoda strateškog planiranja koja se koristi za procjenu snaga (*strengths*), slabosti (*weaknesses*), prilika (*opportunities*) i prijetnji (*threats*). Ona uključuje specificiranje cilja projekta te identificiranja unutarnjih i vanjskih čimbenika koji su povoljni i nepovoljni za postizanje cilja.

c) TALC – ili *Tourism Area Life Cycle* odnosno analiza životnog ciklusa turističke destinacije. Faze životnog ciklusa su faza istraživanja, angažiranja, razvojna faza, faza konsolidacije, faza stagnacije, propadanje i pomlađivanje.

d) Ansoff – Igor Ansoff razvio je ovu matricu za strateško planiranje. On sugerira da postoje samo dva učinkovita pristupa strategiji rasta: obnavljanje onog što se prodaje i za koga se prodaje. Kada se ovi pristupi kombiniraju nude četiri strateške opcije, a svaka ima različiti stupanj rizika. 1. kvadrant: tržišna penetracija: lansiranje novog proizvoda na novo tržište; 2. kvadrant: razvijanje proizvoda: lansiranje novog proizvoda na postojeće tržište; 3. kvadrant: razvijanje tržišta: repozicioniranje i targetiranje postojećeg proizvoda na novim tržištima; 4. kvadrant: penetracija tržišta: promocija postojećeg proizvoda na postojećem tržištu

e) BCG matrica - svaki dio na matrici predstavlja veličinu posla, a pozicija na matrici govori o potencijalnom uspjehu posla. Dije se na temelju tri parametra: relativni tržišni udio – poslovna snaga i konkurentna sposobnost, tržišni rast – privlačnost neke djelatnosti i tržišta te veličina ostvarene prodaje. Kako bi bili lakše pamtljivi, dijelovi matrice zovu se krava muzara, zvijezda, pas i upitnik ili problematično dijete. Krave muzare lideri su na tržištima koji donose velike količine novca, ali nije ih moguće reinvestirati. Zvijezde pak imaju izniman potencijal i izniman profit, a s financijskog su aspekta samostalne jer iz vlastitih izvora financiraju razvoj. Kvadranti krave muzare i zvijezde bolja su rješenja od kvadranta psi i upitnici. Nalazi li se npr. proizvod u kvadrantu krave muzare, možemo reći da je na spororastućem tržištu, ali da ima velik udio te stoga ne zahtijeva mnogo ulaganja za održavanje položaja, a novac s tog tržišta može se preusmjeriti na npr. proizvode ili usluge u kvadrantu zvijezde. Takvi proizvodi također imaju vodeći položaj, ali nalaze se na brzorastućem tržištu pa je potrebno kontinuirano ulaganje<sup>33</sup>

2. Identificiranje razvoja turističkog proizvoda – primjenom alata za strateško planiranje određite može odrediti kakav je njegov trenutni položaj i razina uspješnosti kao konkurentna destinacija te strateške pravce u pogledu razvoja proizvoda i tržišta u kojima bi se mogao nalaziti kako bi postigao održivost. U osnovi, ovaj proces će odrediti destinaciji koje su joj mogućnosti u širem smislu – koje materijale može pretvoriti u krajnje proizvode i usluge s tržišnom privlačnošću.

3. Određivanje prioriteta vezanih uz razvoj turističkog proizvoda – uz široku mogućnost razvoja proizvoda, sljedeća faza je procjena kako različiti pristupi realiziranju tog proizvoda mogu povlačiti različita pitanja vezana uz politiku i strateške ciljeve turizma u toj destinaciji. Većina je destinacija, prepoznavši da turizam ima utjecaj na okoliš i socio-kulturu, nastojala oblikovati razvoj turističkog proizvoda na takav način da uz ekonomsku korist i lokalno stanovništvo može uživati te da ima minimalnu štetu po prirodne resurse. Vlade se mogu odlučiti za postizanje različitih ciljeva koje zahtijevaju od svog turističkog sektora; ekonomska korist (npr. privlačenje stranih investicija), socio-ekonomska korist (npr. podupiranje projekata lokalne zajednice) i menadžment i koordinacija (npr. osiguranje razvoja održivog turizma).

---

<sup>33</sup> UNWTO, (2011.), *Handbook on Tourism Product Development*, World Tourism Organization, Madrid

4. Pokretanje plana – strategija i implementacija su najvažnije dimenzije destinacije koja želi stvoriti promijenjen, bitan i jak turistički sektor. Sposobnost destinacije da uspije analizirao je Kotler te iznio matricu četiri sposobnosti. a) gubitelji su one destinacije sa nedovoljnim kapacitetom za pokretanje plana i nepostojećom strategijom za implementiranje odluka b) frustratori posjeduju sposobnost strateškog razmišljanja ali nemaju nužne vještine za provedbu c) kockari imaju slabu stratešku sposobnost ali snažnu provedbenu sposobnost d) širitelji su određena u kojima postoje strateške i implementacijske mogućnosti.<sup>34</sup>

### 3.5. Kreiranje destinacijskog proizvoda u vrijeme COVID-a 19

Turizam je u doba pandemije bio pauziran te promijenjen iz korijena. Dok se svijet pokušava priviknuti na novu stvarnost destinacijske organizacije i ugostiteljska industrija morati će primijeniti novi pogled na destinaciju, njezin razvoj i angažman zajednice. U jednu ruku destinacije su ekonomski ozbiljno pogođene te je njihov budžet za oporavak pa s time i kreiranje novih destinacijskih proizvoda vjerojatno veoma smanjen, no u drugu ruku ne budu li se destinacije prilagodile pandemiji i novoj potražnji turista pa tako i kreirale destinacijske proizvode koji su u skladu s mjerama i željama posjetitelja, neće više biti konkurentne na tržištu. Kod svih će destinacija i njihovih proizvoda sada postati bitna sigurnost odnosno minimalna mogućnost zaraze. Svaki destinacijski proizvod mora se pridržavati svih mjera te se destinacije moraju truditi promovirati svoj "siguran" proizvod. Destinacije trebaju biti u skladu sa svim svojim dionicima. Svi dionici destinacije moraju se udružiti i prilagoditi ovom promjenjivom okruženju kako bi oni zasebno ostali privlačni posjetiteljima ali na kraju i kao cjelokupna destinacija. Ljetna sezona 2020 prošla je u veoma smanjenom obimu u odnosu na prošle. Sada se treba okrenuti budućnosti i razmišljati kako vratiti posjetitelje. Oporavak od pandemije rezultirati će nekim novim trendovima. Zasiurno će svi ti trendovi uključivati što manji ljudski kontakt. Tome se sve destinacije trebaju okrenuti kod kreiranja destinacijskog proizvoda. Istraživati svoje resurse koji bi se mogli podudarati sa budućim trendovima pa ih na kraju tome i prilagoditi. Npr. hotelijeri će vrlo vjerojatno spuštati cijene svojih soba kako bi ih popunili ali isto tako će razmatrati kako prilagoditi

---

<sup>34</sup> Kotler, P.; Hamlin, M. A.; Rein, I. and Haider, D. H. (2002), *Marketing Asian Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., Singapore.

uvjete otkazivanja tako da posjetitelji ne odustanu prije nego što su uopće rezervirali. S obzirom na novo stanje, strategije koje su vrijedile više ne vrijede. Nova strategija treba biti prilagodljiva i imati u vidu ponovno vraćanje najstrožih mjera. Bilo da destinacije stvaraju nove proizvode ili stari proizvod prilagođavaju novim vremenima definitivno je pred njima veliki izazov, a ona koja to uspije biti će glavni konkurent na tržištu.

## 4. IZAZOV RAZVOJA DESTINACIJSKOG PROIZVODA

Svaka destinacija nudi svoje proizvode, a svako je tržište specifično po nekim svojim karakteristikama. U nastavku slijedi pregled dva veoma udaljena i različita tržišta – Japan i Velika Britanija; profil emitivnog tržišta, kultura tržišta, promicanje hrvatskog turizma na tom tržištu te na kraju primjer destinacijskog proizvoda za pojedino tržište.

### 4.1. Japan – specifičnosti tržišta

Službeni naziv jest Država Japan, a njezino državno uređenje jest Parlamentarna ustavna monarhija. Glavni grad je Tokio koji broji čak 37 468 000 stanovnika.<sup>35</sup> Ostali veći gradovi su Osaka - Kobe (19.281.000), Nagoya (9.507.000), Kitakyushu - Fukuoka (5.551.000), Shizouka-Hamamatsu (2.899.000), Sapporo (2.665.000). Broj stanovnika Japana jest 126 168 156 stanovnika.<sup>36</sup> Prema podacima Hrvatske turističke zajednice u 2018. godini Japan je ostvario 509,02 milijuna dolazaka što predstavlja pad od 0,1%. Od toga se 15 milijuna odnosi na *long haul*<sup>37</sup> segment, a nešto više od 4.2 milijuna putovanja u Europu. Prema istom izvoru regiju Južne Europe, gdje se nalazi i Hrvatska, posjetilo je približno 1,3 milijuna Japanaca. Kao i kod većine ostalih, i kod Japanaca se nastavlja trend povećanja broja individualnih putovanja. Najčešće rezerviraju putem Interneta (60%). Što se tiče oblika smještaja, oni najradije biraju hotele sa 4 i 5 zvjezdica, zatim luksuzne hotele, pa hostele i B&B pa kamping. Najčešće putuju zbog odmora (72,4 %). Japanci po inozemnom putovanju prosječno troše 2 216 € dok je na putovanjima u Europi prosječna potrošnja 3 617 €. Vodeće europske destinacije po broju japanskih turista su Njemačka i Španjolska, zatim, Francuska, Italija, Švicarska, UK i Austrija, dok su najbrže rastuće destinacije Turska, Hrvatska i Slovenija. Najviše putuju u ožujku, srpnju, kolovozu i rujnu i to pretežito avionom. Među populacijom 20-30 godina i starijima od 60 godina popularni su *touring* odmori, dok su *city breaks* putovanja popularna među Japancima u dobi između 30-60. Tri četvrtine japanskih putovanja u Europu su *touring* putovanja, 15% *city breaks*, a 10% ostale vrste putovanja.

---

<sup>35</sup> Podatak je iz 2019. godine

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Misli se na duga putovanja

Uz Francusku, Italiju, Španjolsku, Njemačku i ostale vodeće turističke zemlje, Hrvatska se svrstava u *second tier* europsku destinaciju Japanaca. Oni Hrvatsku doživljavaju kao zemlju s predivnim pejzažima, bogatom kulturom i tradicijom, vrhunskom gastronomijom i odličnim vinima. Uz prijateljski nastrojeno lokalno stanovništvo, sveukupna slika Japanaca o Hrvatskoj je vrlo pozitivna.<sup>38</sup> Sljedeća slika prikazuje nam dolaske Japanaca od 1994.-2018. (slika 5.).

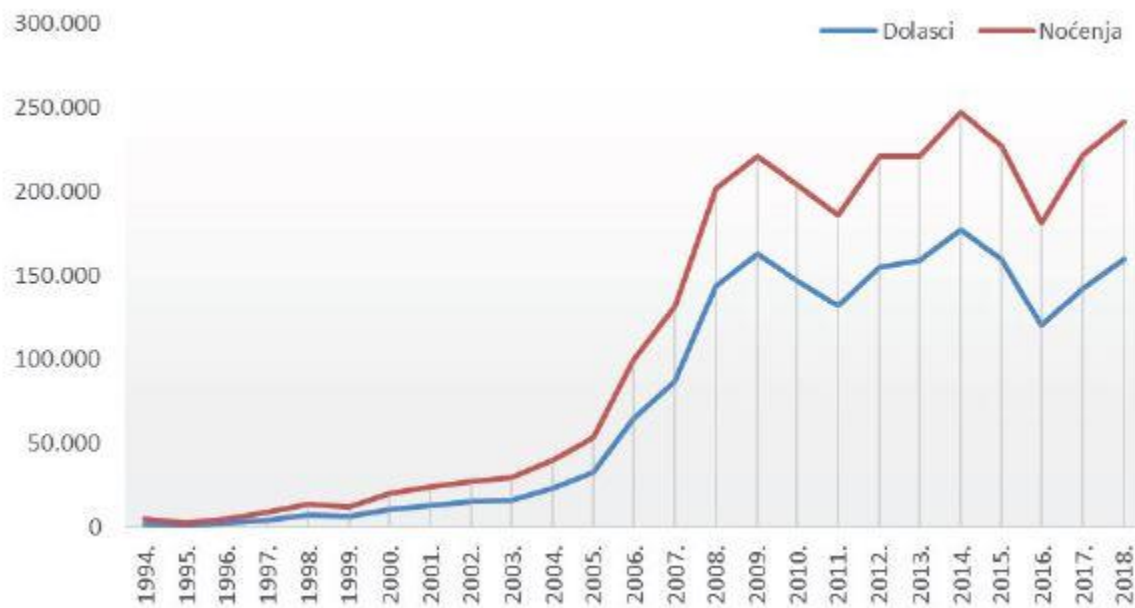
Slika 5. Prikaz broja dolazaka i noćenja Japanskih turista 1994.-2018.

JAPAN	Dolasci			Noćenja		
		indeks	1994.=100		indeks	1994.=100
1994.	1.791		100	5.113	100	100
1995.	1.150	64	64	2.874	56	56
1996.	3.000	261	168	5.000	174	98
1997.	4.310	144	241	9.145	183	179
1998.	7.560	175	422	13.412	147	262
1999.	6.375	84	356	12.360	92	242
2000.	10.933	171	610	20.148	163	394
2001.	12.565	115	702	23.806	118	466
2002.	15.340	122	857	27.222	114	532
2003.	16.040	105	896	29.766	109	582
2004.	22.932	143	1280	39.805	134	779
2005.	32.748	143	1828	53.721	135	1051
2006.	64.751	198	3615	99.410	185	1944
2007.	86.404	133	4824	131.129	132	2565
2008.	143.704	166	8024	201.299	154	3937
2009.	163.173	114	9111	221.002	110	4322
2010.	147.119	90	8214	204.422	92	3998
2011.	131.630	89	7350	185.740	91	3633
2012.	155.088	118	8659	220.499	119	4313
2013.	159.117	103	8884	220.617	100	4315
2014.	176.846	111	9874	246.769	112	4826
2015.	159.807	90	8923	227.398	92	4447
2016.	119.774	75	6688	181.380	80	3547
2017.	142.043	119	7931	221.360	122	4329
2018.	159.574	112	8910	240.965	109	4713

Izvor: HTZ prema DZS, 2018.

<sup>38</sup> HTZ, (2019.), *Japan –profil emitivnog tržišta*, Hrvatska turistička zajednica, Zagreb

Slika 6. Prikaz broja dolazaka i noćenja Japanskih turista u obliku grafičkog prikaza 1994.-2018.



Izvor: HTZ prema DZS, 2018.

Prema slikama vidljivo je da broj dolazaka i noćenja neprekidno raste do 2010. godine, kada je zabilježen pad dolazaka od dvije godine. 2012. broj dolazaka i noćenja opet počinje rasti do 2014. kada je opet zabilježen pad. Razlog padanjima broja dolazaka i noćenja jesu teroristički napadi u Europi, što se, kao što je vidljivo i prema slikama, odrazilo i na rezultat Hrvatske zbog toga što su Japanci vrlo osjetljivi kada se radi o sigurnosti.

HTZ, prema sustavu eVisitor, objavila je da je u 2018. ostvareno 160 143 dolazaka i 242 323 noćenja japanskih turista što predstavlja rast od 12,23% u dolascima te rast od 9,49% u noćenjima u odnosu na 2017. godinu. Najviše se posjećuje Dubrovnik, Zagreb i splitska regija (slika 7).<sup>39</sup>

<sup>39</sup> HTZ, (2019.), *Japan –profil emitivnog tržišta*, Hrvatska turistička zajednica, Zagreb

Slika 7. Prikaz broja noćenja japanskih turista prema gradovima

Grad općina	Noćenja
Grad općina	Noćenja
Dubrovnik	74.265
Zagreb	48.748
Plitvička Jezera	28.896
Split	22.435
Opatija	9.734
Dugopolje	7.236
Konavle	6.918
Zadar	5.299
Rijeka	4.386
Župa dubrovačka	4.239

Izvor: HTZ, prema eVisitoru, 2019.

Slika 8. Prikaz broja dolazaka i noćenja japanskih turista po klasterima

	Dolasci	Noćenja
Dalmacija-Dubrovnik	45.627	86.521
Grad Zagreb	32.715	48.748
Dalmacija-Split	31.798	42.867
Lika-Karlovac	29.310	32.884
Kvarner	11.905	15.325
Dalmacija-Zadar	4.556	5.905
Istra	2.345	5.898
Središnja Hrvatska	1.037	2.175
Dalmacija-Šibenik	583	958
Nautika	99	606
Slavonija	168	436
<b>Ukupno</b>	<b>160.143</b>	<b>242.323</b>

Izvor: HTZ, prema eVisitoru, 2019.

Prema slikama je vidljivo da japanski turisti najviše posjećuju dalmatinsku regiju, zatim grad Zagreb, a najmanje Slavoniju. "Tijekom 2019. godine japanski su turisti i nadalje izrazito preferirali smještaj u hotelskim objektima (78%), dok su na drugom mjestu bili objekti u domaćinstvu (14%). Glede prostorne distribucije prometa s tržišta Japana, generalno je i nadalje prisutna „dominacija“ dubrovačkog klastera, na kojeg otpada 36% ukupnih japanskih noćenja. Na drugom je mjestu, s udjelom od 20% grad Zagreb, a potom slijedi splitski klaster su udjelom od 18% te klaster Lika- Karlovac s udjelom od 12%. Predmetna distribucija prometa u velikoj mjeri



reflektira činjenicu da su japanski turisti prilikom dolaska u našu zemlju skloni povezati nekoliko lokacija, što u slučaju „klasične“ ture znači putovanje na relaciji Zagreb-Plitvice-Split (eventualno Zadar)-Dubrovnik. Navedeno potvrđuje I lista „top“ destinacija japanskih turista u 2018. gdje jedini odmak od „klasične“ ture predstavlja ulazak Opatije i Rijeke u krug vodećih. Gotovo 2/3 japanskih turista Hrvatsku posjećuje u organizaciji posrednika (TO/TA), a zanimljivo je napomenuti kako je više od 40 % noćenja ostvareno od strane turista dobne skupine starijih od 60.“<sup>40</sup>

Japanski turisti navode sljedeće prednosti Hrvatske kao destinacije: ljepota prirode, sigurnost, gostoprimstvo domaćina, odlična hrana, vino, spomenici UNESCO-ve baštine, lijepi pejzaži, jeftinije od zapadnih destinacije i odlični komentari japanskih turista. Od nedostataka naglašavaju: nema direktnog leta, nedovoljna signalizacija (autobus i dr.), nedovoljno javnih toaleta te nam online rezervacije za autobuse. Nadalje zadovoljni su izborom hrane, čistoćom, radionicama, a nezadovoljni lošom hranom u jeftinim turama i nedovoljno toaleta u restoranima.

#### 4.1.1. Kultura japanskog naroda

Autobus pun Japanaca zaustavlja se ispred bilo kojeg spomenika na svijetu, svi se Japanci iskrcavaju u uredno postavljen red i sljedećih pet minuta slikaju jedan drugoga, zatim se ponovno ukrcavaju u autobus i nestaju. Ovo je slika o japanskim turistima kakvu ima većina ostatka svijeta. Oni se ne razlikuju od ostalih naroda samo po svojoj potrebi za slikanjem ispred najbitnijih spomenika već su stekli reputaciju kao najbolje odjeveni, uredni, precizni i točni te veoma uljudni narod. Šezdesetih godina prošlog stoljeća započela su inozemna putovanja Japanaca i to najčešće u obliku turističkih paketa iako se to do danas počelo mijenjati pa mladi Japanci počinju putovati sami, ali zasigurno najpopularniji oblik njihovog putovanja je grupno.

Najstariji spomenik, najnovija umjetnička galerija, najviša planina, najpoznatiji suvremeni čaj, najdugovječniji mjuzikl su neke od stvari koje najviše privlače Japance. Oni su veoma poznati po posjećivanju upravo onih stvari koje su "naj-nešto" često unaprijed vrlo detaljno istražujući mjesto koje posjećuju. *Shopping* im je također veoma bitan u destinaciji – ne samo za dizajnersku

---

<sup>40</sup> HTZ, (2019.), *Japan –profil emitivnog tržišta*, Hrvatska turistička zajednica, Zagreb, str. 10

odjeću već i za "omiyage" suvenire koje će nesebično kupiti za kolege, susjede, obitelj i prijatelje. Plaže im nisu jako interesantne, a ukoliko ih i posjete često se znaju prekriti "od glave do pete" kako bi se zaštitili od sunca. Oni se odijevaju besprijekorno i malo suzdržano. Oni će vrlo uljudno stati u red, uvijek ostaviti napojnicu, odjenuti će se uvijek u skladu s prilikom, nikada neće zakasnuti, povisiti glas ili pokušati se fotografirati u galeriji u kojoj to nije dopušteno – u osnovi slijepo će se voditi onime što im vodič kaže bez suvišnih pitanja. Najomiljeniji dodatak im je nekakva vrsta uređaja za fotografiranje kako bi mogli "uhvatiti" svaki trenutak svoga putovanja. Što se tiče njihove prehrane u destinaciji oni će uvijek biti privučeni najpoznatijim vrstama kuhanja baš te destinacije u kojoj se nalaze odnosno uvijek će konzumirati isključivo lokalnu kuhinju uz koju kap alkohola ali sve u umjerenim količinama. Kada posjećuju destinaciju vrlo često vole razgovarati sa lokalnim stanovništvom, iako su sramežljivi i ne znaju bas Engleski jezik, što često rezultira razgovorom uz prevoditelja na pametnom telefonu ili savjetovanje s rječnikom te oduševljenim klimanjem glavom.<sup>41</sup>

Makar na putovanje išli s partnerom, Japanci u hotelu žele sobu s odvojenim krevetima. Isto tako zahtijevaju kupaonicu sa kadom zato što je u njihovom narodu duboko ukorijenjena kultura kupanja u kadama. Hrvatske WC školjke su im previsoke, a za doručak žele kuhanu rižu i jela od ribe. Osjetljivi su i na najmanje pojedinosti pa će japanski turist itekako zapaziti kako je servirana hrana, je li osoblje ljubazno ili kako se odjenuo vozač ili vodič. Veoma su striktni i kada je u pitanju usluga – žele isključivo ono što su naručili i ne prihvaćaju čak ni ako dobiju bolju uslugu od one koju su platili. Japanski turistički zakon strog je: kazna se plaća u slučaju da dođe do bilo kakve promjene ili nesrazmjera u naručenoj i izvršenoj usluzi. Neće tako Japanac biti zadovoljan čak i ako, primjerice, dobije uslugu na razini pet zvjezdica, a platio je za četiri, jer organizator će morati plaćati penale.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> The Telegraph, *What the Japanese are really like on holiday*, dostupno na: <https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/africa/morocco/marrakech/>, 1. rujna 2020.

<sup>42</sup> Poslovni dnevnik, *Vodič za Japance po Hrvatskoj: ne odvajajte ih, ne klanjajte im se i ne miješajte s Kinezima*, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/lifestyle/vodic-za-japance-po-hrvatskoj-ne-odvajajte-ih-ne-klanjajte-im-se-i-ne-mijesajte-s-kinezima-60050>, 1. rujna 2020.

#### 4.1.2. Promicanje hrvatskog turizma u Japanu

Atsushi Saito, ataše Veleposlanstva Japana, potvrđuje kako je Hrvatska postala turistički hit u Japanu. Donedavno Hrvatska nije bila poznata ni kao samostalna država, a oni koji su i čuli za nju su je se klonili radi rata. Do 2006. godine informacije o zemlji su bile dostupne samo unutar jednog poglavlja turističkog vodiča za Središnju Europu, no od onda su osigurane četiri nove publikacije samo o Hrvatskoj, a HTZ i sustav turističkih zajednica redovito objavljuju brošure namijenjene isključivo japanskim turistima. HTZ nažalost još nema svoj fizički ured u Japanu, no svoje aktivnosti odrađuje putem predstavništva. Predstavništvo poduzima razne aktivnosti kako bi Japance upoznao sa Hrvatskom. Ovo su neki od primjera aktivnosti:

1. U Tokiju je organizirana prezentacija turističke ponude Hrvatske u srednjoj školi Ikebunkan Yume Gakuen. Na prezentaciji je sudjelovalo više od 180 učenika koji najmanje jednu godinu svog školovanja provedu u inozemstvu. Predstavljene su informacije o ponudi Hrvatske, UNESCO baštini, nacionalnim i prirodnim parkovima te ostalim elementima hrvatskog turizma za koje je već poznato da privlače Japance.<sup>43</sup>

2. U Tokiju u Court Yard Marriot hotelu održan je prijem ANA Sales turističke agencije, dijela All Nippon Airways grupacije. Na prijemu je prisustvovalo više od 150 djelatnika iz turističkog sektora, predsjednik i generalni direktor grupacija. Tijekom prijema iznijet je program koji se odnosi isključivo na putovanje u Hrvatsku.<sup>44</sup>

3. Maiko Matsuda radi kao urednica te je objavila brojne reportaže o mnogim zemljama. Hrvatsku je posjetila dva puta i pritom veoma pridonijela predstavljanju Hrvatske japanskim turistima. Časopis "Madame Figaro Japon" jedan je od najpriznatijih časopisa koji redovito predstavlja turistička odredišta. Jedno je izdanje posvećeno Hrvatskoj i predstavljen je Zagreb i okolica, Istra, Dubrovnik, Kvarner i otoci Mali Lošinj, Pag i Brač na 60 str. U reportaži su predstavljane najpopularnija turistička odredišta, ali i agroturizam, otoci i druga mjesta koja još nisu dovoljno

---

<sup>43</sup> HTZ, *Aktivnosti predstvnništva HTZ-a u Japanu*, dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/aktivnosti-predstavnistva-hrvatske-turisticke-zajednice-u-japanu>, 1. rujna 2020.

<sup>44</sup> Ibid.

poznata japanskom tržištu. Isto tako, predstavljen je hrvatski svakodnevni život i tradicija, gostoprimstvo domaćeg stanovništva, gastronomija, kvaliteta života i prirodne i kulturne ljepote.<sup>45</sup>

4. Yasuji Takahashi radi kao redatelj za televizijsku kuću TBS. Redatelj je programa The World Heritage. Taj je program jedan od najgledanijih turističkih programa u Japanu. Na ovom je programu predstavljen Nacionalni park Plitvička jezera.<sup>46</sup>

#### 4.1.3. Primjer itinerera za japansko tržište

Za potrebe pisanja diplomskog rada, autorica se za pomoć obratila turoperatoru Uniline koji joj je poslao potrebne materijale za daljnji rad.

Uniline je Incoming Tour Operator osnovan 1996. te nudi usluge smještaja, izleta, rent-a-car-a i brojne druge posebne programe u Istri, Kvarneru i Dalmaciji. Unutar organizacije postoji i odjel trgovine za izradu robnih marki za velike trgovačke lance. Njihova organizacija broji oko 150 zaposlenih. Vizija i misija organizacije glase:

*"Uniline je vodeća content turistička kompanija u osmišljavanju i ponudi inovativnih doživljaja jugoistočne Europe."*

*"Zajedno s vama kreiramo inovativne turističke doživljaje u održivom okruženju."*

Danas je Uniline kompanija koja nudi cjelokupan turistički proizvod od smještaja, transfera, izleta, autobusnih tura, organizacije kongresa, *incentiva*, sportskih događaja, specijaliziranih programa za individualne goste i grupne aranžmane te mnoge druge usluge:

- Sve vrste smještajnih objekata: hoteli, turistička naselja, privatni smještaj, kampovi, hosteli...
- Izleti
- Grupna i individualna putovanja
- Kružne autobusne ture
- Kongresi, incentive-i, konvencije i događanja (MICE)

---

<sup>45</sup> HTZ, *Predstavništvo Japan*, dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/zlatna-penkala/zlatna-penkala-2008/predstavnistvo-japan>, 1. rujna 2020.

<sup>46</sup> Ibid.

- Tematska putovanja
- Personalizirani paket aranžmani
- Krstarenja
- Fly & drive programi
- Wellness programi
- City breaks
- Rent-a-car
- Transferi
- Charter operacije
- Usluge vođiĉa
- Airport assistance
- Organizacija sportskih događanja (sportskih natjecanja i priprema sportaša)
- Skijanje<sup>47</sup>

Dobro je poznato da Japanci žele vidjeti što je više moguće toga u kratkom periodu, a njihov je cilj vidjeti sve spomenike sa UNESCO-ve liste. Oni putuju s ciljem da vide destinaciju, a ne da se odmaraju. Prije puta oni žele znati i najmanji detalj pa i to kakvo će ih vrijeme dočekati na putovanju na koje idu za npr. tri mjeseca, koliko koraka će napraviti, koliko stepenica moraju preći, kolika je veličina škampa koji će im biti serviran itd. Većinom jedu tri puta dnevno, menije sa tri slijeda. Spremni su napraviti veliki problem restoranu i organizatoru puta ukoliko ih na tanjuru dočekaju 4 kamenice, a ne 5 kako je to bilo dogovoreno.

Zbog svih tih razloga, kada se za Japansko tržište kreira itinerer sve mora biti detaljno i toĉno objašnjeno. U nastavku slijedi primjer jednog klasiĉnog itinerera za japansko tržište (slika 9):

---

<sup>47</sup> Uniline d.o.o., *O nama*, dostupno na: <https://www.uniline.hr/croatia/>, 1. rujna 2020.

Slika 9. Prikaz itinerera za Japonsko tržište

	Area	Time	Service	Itinerary	Contact details	Additional info (flight details, menu, contingent...)
<b>DAY 01</b>	KIX	TBA		Departure for Ljubljana		FLIGHT INFO: TBA
	Ljubljana	18:20		Arrival at Ljubljana airport		
		18:45	LDC	*** START OF LDC COACH *** <b>1/49, ENGLISH SPEAKING DRIVER</b>		
		18:45		Transfer to hotel		
		19:30		Check in hotel		
			BB	Accommodation and overnight		
	Ljubljana		HTL	<b>Hotel M</b>		
<b>DAY 02</b>	Ljubljana	7:00		Breakfast at hotel		
		9:00		Transfer to Bled (54 km, around 1h)		
	Bled	10:00	LG	Bled sightseeing with English speaking guide up to 1,5 hrs	<b>Guide: Phone:</b> TBA	
				<b>MEETING POINT: Pletna boat pier</b>		
			ENT	Pletna boat ride (return)		
			ENT	Entrance to St Mary Church		
				Outside view: Bled castle		
		12:00	REST	Lunch at local restaurant Pri Planincu	<b>Address:</b> Grajska cesta 8, 4260 Bled, Slovenija, <b>Phone:</b> +386 4 574 16 13	<b>Menu:</b> Soup, Potato goulash with sausage, Pancake with marmelade
		14:00		Transfer to Vintgar (13 km, 30 min)		
	Vintgar	14:30	LG	Vintgar sightseeing with English speaking guide up to 2 hrs	<b>Guide: Phone:</b> TBA	
			ENT	Entrance to Vintgar gorge		
		17:00		Return to Ljubljana (60 km, around 1h)		
	Ljubljana	18:00	REST	Dinner at local restaurant Allegria	<b>Address:</b> Nazorjeva ulica 8, 1000 Ljubljana, Slovenija, <b>Phone:</b> +386 1 426 74 02	<b>Menu:</b> Vegetable soup, Noodles with chicken slices, julienne vegetables, bean sprouts, pinenuts and sweet and sour sauce, Salad, Cake
		19:00		Transfer to hotel		
		19:30		Arrival at hotel		
			BB	Accommodation and overnight		
	Ljubljana		HTL	<b>Hotel M</b>		
<b>DAY 03</b>	Ljubljana	7:00		Breakfast at hotel		
		9:00	LG	Ljubljana sightseeing with English speaking guide up to 1,5 hrs	<b>Guide: Phone:</b> TBA	
				<b>MEETING POINT: Streliska street coach parking</b>		
				Outside view: Triple bridge, Old town		
		11:00		Transfer to Postojna (50 km, around 1h)		
	Postojna	12:00	REST	Lunch at local restaurant Erasmus	<b>Address:</b> Kazarje 10, 6230 Postojna, Slovenija, <b>Phone:</b> +386 5 700 22 88	<b>Menu:</b> Salad, Grilled trout fillet with side dish, Erasmus slice
		14:00	ENT	Entrance to Postojna cave with JP audio guide		
		16:00		Transfer to Opatija (60 km, 01:30 hrs)		
	Opatija	18:00		Check in hotel		
		19:00		Dinner at hotel		<b>Menu:</b> set menu or buffet
			HB	Accommodation and overnight		
	Opatija		HTL	<b>Grand Hotel Adriatic Opatija</b>		

<b>DAY 04</b>	Opatija	8:00		Breakfast at hotel		
		9:00		Transfer to Rakovica (170 km, around 3 hrs)		
	Rakovica	12:00	REST	Lunch at local restaurant Plitvicki dvori	<b>Address:</b> Grabovac 103, 47246, Rakovica, <b>Phone:</b> +385 47 784 026	<b>Menu:</b> Beef soup, Roast pork with roast potatoes, Seasonal salad, Homemade apple strudel
		13:30		Transfer to NP Plitvice lakes (15 km, 30 min)		
	Plitvice	14:00	LG	Plitvice sightseeing with English speaking guide up to 3 hrs - LOWER LAKES	<b>Guide: Phone:</b> TBA	
				<b>MEETING POINT: entrance N1</b>		
			ENT	Entrance to NP Plitvice lakes, including electric boat ride		
		17:00		Free time at disposal		
		18:00		Transfer to hotel		
		18:30		Check in hotel		
	19:00		Dinner at hotel		<b>Menu:</b> set menu or buffet	
		HB	Accommodation and overnight			
Plitvice Lakes		HTL	<b>Hotel Jezero 3***</b>			

<b>DAY 05</b>	Plitvice Lakes	7:00		Breakfast at hotel		
		8:00	LG	Plitvice sightseeing with English speaking guide up to 3 hrs - UPPER LAKES	<b>Guide: Phone:</b> TBA	
				<b>MEETING POINT: entrance N2</b>		
			ENT	Entrance to NP Plitvice lakes, including electric boat ride		
		11:00	REST	Lunch at local restaurant Poljana	<b>Address:</b> 53231, Plitvička Jezera, <b>Phone:</b> +385 53 751 015	<b>Menu:</b> Tomato soup, Roast chicken with homemade pasta (mlinci), Mixed salad, Cherry strudel
		12:00		Transfer to Zadar (135 km, 02:30 hrs)		
	Zadar	14:30	LG	Zadar sightseeing with English speaking guide up to 1 hrs	<b>Guide: Phone:</b> TBA	
				<b>MEETING POINT: at sea organ</b>		
				Outside view: Sea organ, Old town		
		15:30		Transfer to Split (160 km, 02:30 hrs)		
Split	18:00	REST	Dinner at local restaurant Kalafatic	<b>Address:</b> Cvjetna ul. 1, 21000, Split, <b>Phone:</b> +385 91 444 1001	<b>Menu:</b> Green salad or soup, Fish stew (brodet) with polenta and potatoes, Dessert	
	19:30		Transfer to hotel			
	20:00		Check in hotel			
		BB	Accommodation and overnight			
Split		HTL	<b>Hotel Mondo</b>			

<b>DAY 06</b>	Split	7:00		Breakfast at hotel		
		8:00		Transfer to Trogir (30 km, 45 min)		
	Trogir	8:45	LG	Trogir sightseeing with English speaking guide up to 1 hrs	<b>Guide: Phone: TBA</b>	
				<b>MEETING POINT: North gate</b>		
				Outside view: St. Lawrence, Old town		
		10:15		Return to Split (30 km, 45 min)		
	Split	11:00	LG	Split sightseeing with English speaking guide up to 2 hrs	<b>Guide: Phone: TBA</b>	
				<b>MEETING POINT: Lucka Kapetanija / Harbour</b>		
			ENT	Entrance to Cellar rooms of Diocletian palace		
				Outside view: Cathedral, Old town		
		13:00	REST	Lunch at local restaurant Bolero	<b>Address: Velebitska ul. 125, 21000, Split, Phone: +385 21 475</b>	<b>Menu: Fish soup, Seafood risotto, Green salad, Dessert</b>
		14:00		Transfer to Dubrovnik (230 km, 04:30 hrs)		
	Dubrovnik	18:30	REST	Dinner at local restaurant Scala	<b>Address: Ul. Mata Vodopića 3, 20000, Dubrovnik, Phone: +385 20 412 511</b>	<b>Menu: Green salad, Grilled squid with side dish, Chocolate cake</b>
		19:30		Transfer to hotel		
				Check in hotel		
			BB	Accommodation and overnight		
	Dubrovnik		HTL	<b>Hotel Park Dubrovnik</b>		

<b>DAY 07</b>	Dubrovnik	7:00		Breakfast at hotel		
		9:00	LG	Dubrovnik sightseeing with English speaking guide up to 3 hrs	<b>Guide: Phone: TBA</b>	
				<b>MEETING POINT: pile gate</b>		
				<i>Pile gate - payment through invoice (voucher will be provided)</i>		
			ENT	Cable car ride on Mt Srd (return)		
				Outside view: Placa street, Sponza palace, Franciscan monastery, Rectors palace, old port		
		12:00		Lunch under own arrangement		
				Free time at disposal		
		18:00	REST	Dinner at local restaurant Poklisar	<b>Address: Od Ribarnice 1, 20000, Dubrovnik, Phone: +385 20 322 176</b>	<b>Menu: Bruschetta with tuna, Tomatoes and spring onions, Fillet of white fish and squids with sorted vegetables, Lemon mousse with crunchy crumbs</b>
		19:00		Transfer to hotel		
		19:30		Arrival at hotel		
			BB	Accommodation and overnight		
	Dubrovnik		HTL	<b>Hotel Park Dubrovnik</b>		

<b>DAY 08</b>	Dubrovnik			Breakfast at hotel		
				Transfer to airport (25 km, 40 min)		
				Arrival at Dubrovnik airport		
				<b>*** END OF LDC SERVICE ***</b>		
		TBA		Departure for Japan		FLIGHT INFO: TBA

Izvor: vlastita izrada autorice prema dobivenim informacijama od turoperatora Uniline



Prikazan je itinerer u trajanju od osam dana na relaciji Ljubljana – Dubrovnik. Ono što je prvo vidljivo je da je početak itinerera odnosno ture u Ljubljani. Velika većina tura koje Uniline kreira za Japansko tržište započinje u Sloveniji, a završava u Hrvatskoj. Razlog je tome što i Slovenija ima za ponuditi određene turističke atrakcije, a s obzirom na veličinu Slovenije i Hrvatske i njihovu blizinu najčešće se kombiniraju te dvije zemlje. Itinerer se sastoji od svih potrebnih informacija koje japanski turist mora imati, ali i njihov vodič. Itinerer je podijeljen po danima, zatim gradovima, vremenu kada se odrađuje koja usluga, koja usluga, opis usluge, kontaktima vodiča i restorana, te dodatnih informacija kao što su informacije o letu i meniju koji ih dočekuje u restoranu.

Prvi dan započinje sa polaskom sa aerodroma iz Ljubljane onda kada avion sleti u točno određeno vrijeme. *Start of LDC* označava početak ture autobusom odnosno da će ih taj autobus sa uvijek istim vozačem pratiti cijelim putem. Točno je određeno vrijeme kada će stići u hotel i u koji hotel. Uzeti ćemo za primjer dan 05 i opisati što sve jedan dan u itinereru mora sadržavati i izgledati. Dan 05 započinje na Plitvicama u hotelu Jezero. Određeno je u itinereru kada moraju imati doručak kako bi cijeli dan poslije bio točan i kako bi stigli sve razgledati. Doručak im započinje u 07:00, u 08:00 imaju zakazanog lokalnog turističkog vodiča (u svakom gradu Japanaci imaju organiziranog lokalnog turističkog vodiča) na engleskom jeziku u trajanju od najviše tri sata. Uz dogovor za lokalnog vodiča u itinereru obavezno mora pisati gdje se grupa nalazi sa turističkim vodičem te ukoliko nakon susreta imaju nekakav ulaz u neku atrakciju mora biti specificirano na koji ulaz se u nju ulazi i u koje vrijeme. U 11:00 imaju dogovoren ručak u restoranu Poljana. Kod restorana obavezno mora pisati koji restoran, u koje vrijeme, adresa i broj telefona, te koji meni je dogovoren. Sve što se dogodi van onoga što piše u itinereru može stvoriti veliki problem. Nakon restorana imaju transfer do Zadra. Kod transfera bitno je upisati kolika je kilometraža te vrijeme trajanja transfera. Naravno kod ove se komponente moraju uračunati kako kilometri tako i moguće gužve, stajanje na naplatnim kućicama i sl. Pri dolasku u Zadar opet ih dočekuje lokalni turistički vodič u opet točno određeno vrijeme na točno određenom mjestu u trajanju od 1 sat. Nakon Zadra putuju u Split kod kojeg je opet napisala kilometraža i satnica. U Splitu imaju organiziranu večeru u restoranu – opet je napisana adresa, broj telefona i meni. Zatim transfer do hotela i tu je kraj dana 05.

Ovako kao što je opisan dan 05 na isti se način opisuje svaki dan. Ovisno o kojem je danu riječ on obično započinje transferom do ili od aerodroma ili hotela. Zatim je cijeli dan striktno

definiran satnicom, svaki se lokalni turistički vodič mora sa grupom naći u točno vrijeme na točnom mjestu i biti sa grupom onoliko koliko je propisano. Kod restorana je bitno naznačiti satnicu, ali i meni. Ono što piše u itinereru mora biti servirano. Ni manje, ni više. Kod nekakvih atrakcija za koje trebaju ulaznice, i koje imaju više ulaza, mora se naznačiti koji ulaz i koliko će trajati posjeta toj atrakciji. Svaki transfer ima propisanu kilometražu i trajanje. Zaključno, može se reći da je za japansko tržište najbitnije da je sve određeno do najmanje sitnice i da ništa tijekom puta ne smije odstupati od itinerera. Kopiju itinerera dobije svaki pojedinac u grupi, vođa puta, vozač i svi lokalni vodiči kako bi znali gdje i kada da čekaju grupu.

#### 4.2. Ujedinjena Kraljevina – specifičnosti tržišta

Političko uređenje UK-ja je Ustavna Monarhija, vladar države jest Kraljica Elizabeta. Glavni grad je London sa 9 177 000 stanovnika, a ostali veći gradovi su Manchester (2 710 000), Birmingham (2 589 000), West Yorkshire (1 876 000), Glasgow (1 667 000) itd. Administrativna podjela je na Englesku, Škotsku, Wales i Sjevernu Irsku. Broj stanovnika prema podacima iz 2018. je 66 435 600 milijuna stanovnika. Istraživanje pokazuje kako je čak 86% stanovništva u 2018. otputovalo na odmor do kolovoza. Međutim, prosječni broj ukupnih godišnjih odmora po osobi je pao s 3,8 na 3,4. Ovo smanjenje pokreću dva glavna faktora: ljudi koji rjeđe koriste svoj godišnji odmor unutar Velike Britanije i ljudi koji uzimaju kraće godišnje odmore, u zemlji i inozemstvu. Nasuprot tome, broj dužih odmora u inozemstvu (rast od 7% u noćenjima) nastavio se povećavati od 2016., a istovremeno se i postotak ljudi koji odlaze na inozemni odmor također povećao. Najveći broj osoba koje su si priuštile odmor su u dobi između 25 i 34 godine, a obitelji s malom djecom su si priuštile u prosjeku 4 godišnja odmora. Ljudi najčešće odlaze na odmor sa svojim partnerom (51%) ili užom obitelji (33%). Proširene obiteljske grupe i grupni odmori samo za odrasle predstavljaju izbor jedne od 5 osoba, dok je 4% grupni odmor provelo s prijateljima. Trend solo putovanja raste u posljednjih nekoliko godina. Više od jedne od šest osoba (15%) odlučilo je otići na godišnji odmor samostalno. Paket aranžmani su i dalje popularan izbor za putnike u UK-u. Najčešći razlog odabira paket aranžmana za odmor je taj što pokriva sve elemente putovanja zajedno, a sedam od deset osoba (69%) koje su se odlučile za ovakav tip putovanja, navelo je upravo to kao razlog svog odabira. Zbog političke situacije i vrijednosti funte Britanci

se okreću jeftinijim destinacijama i onima koje nude autentične doživljaje. Najčešći oblik putovanja je zrakoplovom, a preferirani način rezerviranja odmora u inozemstvu je putem pružatelja usluga, zatim putem web stranica i putem turoperatora ili putničkog agenta. Većina Britanaca putovala je na godišnji odmor, zatim u posjeti rodbini i prijateljima te poslovno. *City breakovi* su omiljena vrsta odmora, a druga omiljena vrsta odmora je odmor na plaži.<sup>48</sup>

Dolasci i noćenja Britanaca u Hrvatskoj rasla su do 1991. te su zatim veoma pala zbog političke situacije, te su se brojevi počeli uspinjati u većem broju od 2001. na dalje (slika 10).

Slika 10. Prikaz dolaska i noćenja Britanskih turista 1989.-2018.

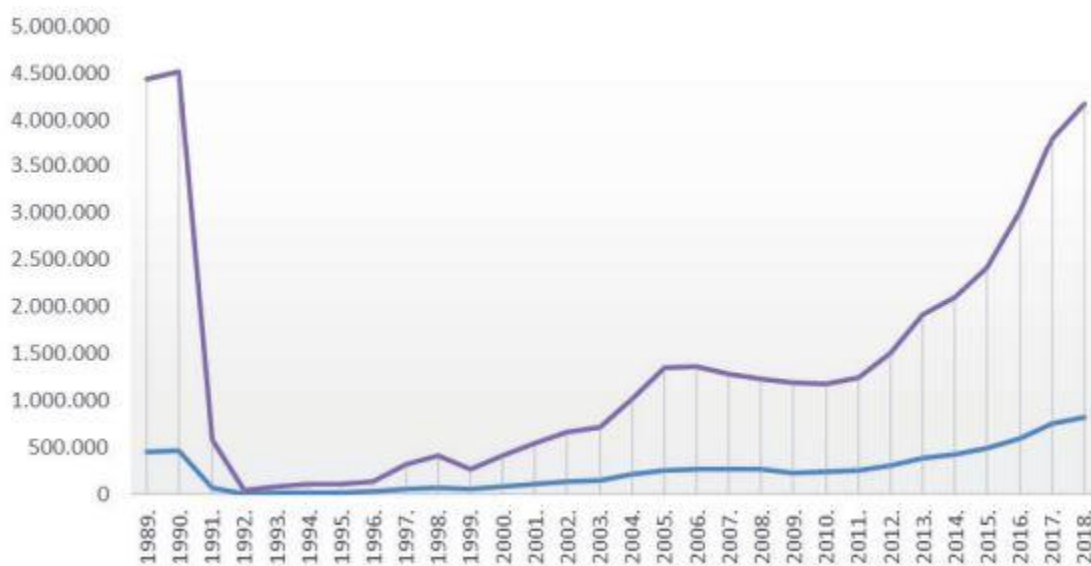
UK	Dolasci			Noćenja		
	apsol.	indeks	1989. =100	apsol.	indeks	1989. =100
1989.	457.287		100	4.448.160		100
1990.	470.989	103	103	4.521.750	102	102
1991.	65.909	14	14	581.997	13	13
1992.	8.848	13	2	39.089	7	1
1993.	17.833	202	4	78.190	200	2
1994.	22.384	126	5	113.935	146	3
1995.	23.119	103	5	108.201	95	2
1996.	31.000	134	7	133.000	123	3
1997.	50.565	163	11	317.731	239	7
1998.	68.288	135	15	410.053	129	9
1999.	50.890	75	11	269.814	66	6
2000.	84.549	166	18	409.961	152	9
2001.	106.960	127	23	542.096	132	12
2002.	132.160	124	29	660.725	122	15
2003.	152.519	115	33	721.321	109	16
2004.	208.359	137	46	1.015.029	141	23
2005.	255.500	123	56	1.348.574	133	30

<sup>48</sup> HTZ, (2019.), *Profil emitivnog tržišta – Ujedinjeno Kraljevstvo*, Hrvatska turistička zajednica, Zagreb

2006.	268.777	105	59	1.366.266	101	31
2007.	267.159	99	58	1.275.609	93	29
2008.	261.070	98	57	1.223.226	96	27
2009.	229.068	88	50	1.191.571	97	27
2010.	241.217	105	53	1.172.720	98	26
2011.	256.264	106	56	1.236.855	105	28
2012.	306.956	120	67	1.505.377	122	34
2013.	389.073	127	85	1.907.039	127	43
2014.	429.036	110	94	2.102.110	110	47
2015.	490.510	114	107	2.419.237	115	54
2016.	594.674	121	130	3.024.892	125	68
2017.	750.675	126	164	3.809.782	126	86
2018.	821.114	109	180	4.177.988	110	94

Izvor: HTZ, Profil emitivnog tržišta - UK

Slika 11. Prikaz broja dolazaka i noćenja Britanskih turista u obliku grafičkog prikaza 1989.-2018



Izvor: HTZ, Profil emitivnog tržišta - UK

Prema slikama vidljivo je kako je ogroman pad zabilježen 1991. godine što možemo zahvaliti stanju u Hrvatskoj, no zatim se broj penje sve do 2018. kada je zabilježen najveći broj.

Britanski turisti najviše noćenja su ostvarili u Dubrovniku, a najmanje u Medulinu (slika 12).

Slika 12. Prikaz broja noćenja britanskih turista prema gradovima

Grad općina	Noćenja
Dubrovnik	890.955
Split	313.817
Konavle	307.007
Pula	183.810
Poreč	169.894
Župa dubrovačka	141.628
Rovinj	139.170
Hvar	110.114
Labin	96.379
Medulin	93.565

Izvor: HTZ, Profil emitivnog tržišta – UK

Slika 13. Prikaz broja noćenja i dolaska britanskih turista po klasterima

	Dolasci	Noćenja
Dalmacija-Dubrovnik	287.010	1.529.576
Dalmacija-Split	231.842	1.110.230
Istra	139.958	916.131
Nautika	33.621	235.957
Dalmacija-Zadar	37.116	194.391
Dalmacija-Šibenik	29.568	153.680
Lika-Karlovac	31.090	116.954
Kvarner	24.973	108.653
Grad Zagreb	37.327	84.774
Središnja Hrvatska	3.839	8.904
Slavonija	1.732	3.439
<b>Ukupno</b>	<b>858.076</b>	<b>4.462.689</b>

Izvor: HTZ, Profil emitivnog tržišta – UK

Iz slika je vidljivo da definitivno prednost ima Dubrovnik odnosno klaster Dalmacija-Dubrovnik sa najvećim brojem noćenja i dolaska. Zatim slijede Split i Konavle koji se isto nalaze u Dalmaciji. Treća je na listi Istra od koje su najposjećeniji gradovi Pula i Poreč. Slijede Župa Dubrovačka, Rovinj, Hvar, Labin i Medulin, a kod klastera Dalmacija-Zadar, Dalmacija Šibenik, Lika-Karlovac, Kvarner, Grad Zagreb, Središnja Hrvatska i Slavonija.

Kod Britanaca Hrvatska i dalje kotira kao *value for money* destinacija, iako se smatra da je skuplja od prosječne mediteranske destinacije. U britanskoj javnosti Hrvatska je poznata kao zemlja s čarobnim krajolikom i otocima. Sve više raste i mišljenje da je Hrvatska zemlja s bogatom kulturom i prirodnom i gastronomskom baštinom. Sve je veća i svjesnost o aktivnom odmoru u Hrvatskoj. Britanci uobičajeno vole destinacije koje su autentične i zbog toga im je Hrvatska privlačna. Prednosti koje Britanci dodjeljuju Hrvatskoj su kratka udaljenost, autentičnost, percepcija Hrvatske kao destinacije visoke kvalitete, raznolikost lokalnih doživljaja na malom području, snažna gastronomska ponuda, kulturna i prirodna baština, sigurnost u destinaciji i gostoljubivost domaćina. Nedostacima smatraju nedovoljan broj adekvatnih kreveta, nedostatak sadržaja van sezone i nedovoljnu kompetitivnost po pitanju cijena smještaja u usporedbi s konkurentima. Kao mogućnost izdvajaju razvoj *city breaks* destinacija van visoke sezone, mogućnost razvoja *wellness* i aktivnog turizma van visoke sezone, mogućnost daljnjeg razvoja nautičkog i aktivnog turističkog proizvoda te potencijal MICE industrije tijekom čitave godine. Od opasnost izdvajaju konkurentsko obaranje cijena, što je ključni element pri donošenju odluke o destinaciji za odmor te Brexit i neizvjesnost vezana za mogućnost slobodnog kretanja Britanaca u EU, kao i snagu britanske valute.<sup>49</sup>

#### 4.2.1. Kultura britanskog naroda

Poznato je u svijetu kako Britanci imaju tendenciju pretjerano se ispričavati. Oni se ne mogu oduprijeti potrebi za isprikom. Npr. ukoliko netko sjedi na vašem mjestu u vlaku, iako je to njegova greška, osoba koja traži da se druga osoba digne ispričati će se ili ako netko prolije kavu sasvim je normalno da se i "žrtva" ispriča. Naravno ispričavaju se obje osobe i kriva i "žrtva". Britanci vole primati srdačne isprike u istoj mjeri u kojoj ih daju. Ako se Britancu nešto učini našao veoma je bitno ispričati mu se, polovična isprika neće uspjeti. Ona osoba kojoj se netko ispričava mora prihvatiti tu ispriku.

U Velikoj Britaniji gdje god postoji masa ljudi uvijek ćete naći uredan red. Britanski bonton nalaže da se nova osoba koja dođe mora postaviti na stražnje mjesto tako da svaka osoba dobije uslugu onim redoslijedom kojim je stigla. Zanimljivo je to da se svi u tom redu slažu i poštuju.

---

<sup>49</sup> HTZ, (2019.), *Ujedinjeno Kraljevstvo –profil emitivnog tržišta*, Hrvatska turistička zajednica, Zagreb

Smatra se nepravednim ako se netko pridruži redu ili se ugura. Uobičajena britanska osobina je da unatoč tome što su svi u redu iznervirani zbog nekoga tko se ugurao, vrlo će malo ljudi tražiti od te osobe da ode u stražnji red. Britanci ne vole stvarati scenu svađom. Umjesto toga ljudi će odmahivati glavom, kolutati očima i imati ljutit izraz lica.

Britanci veoma puno govore "molim" i "hvala". To se kod njih smatra pristojnim i lijepo odgojenim. Oni se zahvaljuju svim ljudima s kojima imaju nekakav odnos, bilo to u restoranu s konobarom ili na nekom drugom mjestu. Gdje god da oni otputuju isto to očekuju no u većini slučajeva ih to ne dočeka.

Za Britaniju se smatra da nije posebno taktilna zemlja. Zbog toga se Britance često doživljava kao neemotivne. To je tako zato što se oni trude sakriti svoje emocije. U nekim europskim zemljama sasvim je normalno da se ljudi zagrlje i poljube sa skroz nepoznatim ljudima ali je malo vjerojatno da se tako nešto doživi sa njihove strane. Društveno ljubljenje kod njih nije baš dobrodošlo te se najradije samo rukuju. Čak je i držanje za ruku prilično neobično te je to rezervirano samo za odnose roditelja i djece ili između partnera.

Za razliku od većine zemalja, rasprava o tome koliko ljudi zarađuju ili koliko što košta strogo je tabu tema. Smatra se nepristojnim ulaziti u raspravu o novcu. Ako se pred Britancem govori o količini novca koju netko posjeduje i o novim stvarima to se smatra hvalisanjem, posebno kad povećava razliku između vaše financijske situacije i njegove.

Kao što je nekada u Britaniji bilo cijenjeno "viteštvo" danas je to kavalirstvo. Od Britanca se očekuje da npr. dami ponudi sjedalo u vlaku, otvori dami vrata, nosi joj stvari i nudi joj jaknu ukoliko joj je hladno.

Veoma cijene autoritet. Ono što od njih zatraži osoba koja je na višem položaju od njih to se čini tako i bez pogovora. Smatra se krajnje bezobraznim nepoštivanje ljudi na višim položajima.

Čaj – najbitniji dio njihovog dana.<sup>50</sup>

Što se tiče Britanaca kao gostiju oni su generalno avio-gosti. Više im odgovara stacionar (cijeli period boravka u jednoj destinaciji) ili ukoliko se radi o turi onda maksimum tri destinacije. Najviše vole hotelski smještaj s punom uslugom, traže i očekuju kvalitetu koju plate. Ono što im je obećano i prezentirano očekuju da se ispoštuje pogotovo kada im se prodaju programi iz kataloga. Vole ići na izlete svaki dan (većinom vezano za kulturu, povijest i tradiciju) ali vole i

---

<sup>50</sup> Study Links, *British etiquette – a guide for international students*, dostupno na: <https://studylinks.com/british-etiquette-a-guide-for-international-students/>, 1. rujna 2020.

odmor u resortu/okruženju hotela i "pijuckati" pića. Klasično izležavanje i odmor vrijedi više za kategoriju klijenata tzv. "baby boom" generacije dok mlađi "millenials" vole aktivne odmore i "partijanje". Vole jesti lokalnu hranu ali prije narudžbe žele znati nešto o istom, vole i popiti - većinom lokalna vina te su dobri potrošači pića zbog cijene, pa koriste priliku dok su na odmoru u destinaciji ali napune i kofere za povratak kući. Za dobivenu, bilo koju uslugu, ukoliko smatraju da su zadovoljni imaju tradiciju i kulturu davanja napojnice bez da ih se išta pita.

#### 4.2.2. Promicanje hrvatskog turizma u Ujedinjenom kraljevstvu

Za razliku od Japana, HTZ ima svoj nacionalni turistički ured u Londonu. HTZ-ov ured u Londonu provodi razne aktivnosti kako bi približio hrvatski turizam Britancima. Jedna od kampanja koju je pokrenula jest online kampanja "*The Vacation You Deserve is Closer Than You Think*". Riječ je o online kampanji na društvenim mrežama, Google tražilici te plasmanu *native* članaka na najčitanijim portalima, a cilj je pružanje svih relevantnih informacija za siguran dolazak i boravak turista u Hrvatskoj koja se na taj način dodatno pozicionira kao sigurna turistička destinacija.<sup>51</sup> Kampanja je zamišljena tako da je kreirana platforma koju mogu koristiti svi koji posjećuju ili se nalaze u Hrvatskoj. Kreirana je nova Internet stranica i novi Instagram profil gdje se objavljuju slike pod nazivom *Views from Croatia*. Sudjelovanje i stvaranje sadržaja na platformi otvoreno je za sve pružatelje smještaja, vlasnike ugostiteljskih objekata, ugostiteljsko osoblje, zaposlenike agencija, članove turističkih zajednica, stanovnike turističkih odredišta i ostale koji su uključeni u hrvatski turizam. Mogu poslati fotografiju ili videozapis za koji smatraju da najbolje prikazuje ljepotu Hrvatske i mami goste da posjete destinaciju, bez obzira je li to pogled na more, zalazak sunca, livadu, trg, ulicu ili gradski kutak.<sup>52</sup>

HTZ također sudjeluje na *International Travel Trade Show-u* gdje predstavništvo organizira prezentacije za poslovne partnere u obliku štanda sa osobljem koji pruža sve potrebne informacije o hrvatskom turizmu, a uz HTZ izlažu i razni suizlagači. Sajam WTM svake se godine

---

<sup>51</sup> RH, Ministarstvo turizma i sporta, *Pojačane promotivne aktivnosti u Njemačkoj, Austriji, Velikoj Britaniji i Italiji*, dostupno na: <https://mint.gov.hr/vijesti/htz-pojacane-promotivne-aktivnosti-u-njemackoj-austriji-velikoj-britaniji-i-italiji/21552>, 1. rujna 2020.

<sup>52</sup> Croatia Week, *The Wacation You Deserve is Closer Than you Think*, dostupno na: <https://www.croatiaweek.com/the-vacation-you-deserve-is-closer-than-you-think-campaign-launched-by-croatian-tourist-board/>, 1. rujna 2020.



održava u Londonu i predstavlja najveći poslovni turistički sajam na svijetu, koji godišnje posjeti više od 50 tisuća turističkih profesionalaca, ministara turizma i drugih bliskih resora te predstavnika medija. Direktor HTZ-a također se sastaje sa brojnim partnerima na britanskom tržištu, a među kojima su Easyjet, Jet2, BA Holidays i ABTA. Osim toga HTZ organizira u Londonu *National Geographic Traveller Food Festival* na kojemu predstavlja eno i gastro ponudu Hrvatske isto tako u obliku štanda sa kvalificiranim osobljem. HTZ organizira i *Sell* radionice u Londonu na temu nautičkog turizma na koje se pozivaju strani i domaći sudionici. One se održavaju između hrvatskih turističkih tvrtki i inozemnih partnera, a cilj je sastanak predstavnika hrvatske turističke industrije (hotelske i turističke kompanije, turističke agencije i DMC-ovi) s inozemnim partnerima te poslovni sastanci s partnerima i pregovori o kupnji usluga i/ili paketa.<sup>53</sup> HTZ je bila i domaćin godišnje konferencije britanskog udruženja profesionalaca u turizmu - *Institute of Travel and Tourism* (ITT), jedine profesionalne turističke udruge u Ujedinjenom Kraljevstvu u čijem su članstvu vodeći generalni menadžeri i lideri britanske turističke industrije. Konferencija okuplja više od 400 visokopozicioniranih delegata i predstavnika organizacija kao što su VisitBritain, British Airways, easyJet, TUI, Thomas Cook i dr. Na konferenciji se predstavljala cjelokupna turistička ponuda Dalmacije ali i cijele Hrvatske.<sup>54</sup>

#### 4.2.3. Primjer itinerera za britansko tržište

U nastavku slijedi primjer itinerera za britansko tržište koji je također proizvod turopredvođača Uniline (slika 14).

---

<sup>53</sup> HTZ, (2019.), *Godišnji program rada i financijski plan za 2020. godinu*, HTZ – glavni ured, Zagreb

<sup>54</sup> Turistički News Portal, *ITT: U Splitu boravi 400 lidera britanske turističke industrije*, dostupno na: <https://hrturizam.hr/itt-u-splitu-boravi-400-lidera-britanske-turisticke-industrije/>, 1. rujna 2020.

Slika 14. Prikaz itinerera za britansko tržište

	Area	Time	Service	Itinerary	Contact details	Additional info (flight details, menu, contingent...)
<b>PRE STAY</b>	Dubrovnik	8:50		Arrival at Dubrovnik airport Miss Kirstie Wright <b>Transfer car arranged by Uniline</b>  Pre stay in Hotel Vis for Miss Kirstie Wright (1 DSU room)	PRE STAY IN HTL VIS  Masarykov put 2, 20000, Dubrovnik, 00385 20 433 605	FLIGHT INFORMATION: 03-Oct-19 LGW DBV D82604 515 850 1
<b>DAY 01</b>	Dubrovnik	9:15		Arrival at Dubrovnik airport		FLIGHT INFORMATION: 05-Oct-19 LGW DBV D82604 615 950
		9:15	TG	Meeting with Tour Escort Ms. Ines Zokić	<b>Phone: 00385 91 621 8009</b>	she will accompany group through hole stay
			TRSF	Transfer to hotel (25 km, cca. 30 min)	<b>Driver: ANTE RUBIĆ +385 91 514 2756</b>	After check in at the hotel, a walk to the city and go out for a group lunch ( in own arrangement ) meal where we will have a briefing about the tour. Meals included: Welcome drink + Dinner
		19:00		Wecome drink		
			HB	Dinner in hotel		
				Accomodation and overnight		
	Dubrovnik			<b>Hotel Vis 3***</b>	Masarykov put 2, 20000, Dubrovnik, 00385 20 433 605	Double/Twin Room for Sole Use
<b>DAY 02</b>	Dubrovnik	8:00		Breakfats at hotel		
	Dubrovnik	9:00	TRSF	Transfer to Gornji Obod (cca. 25 min)	<b>Driver: ANTE RUBIĆ +385 91 514 2756</b>	
		9:25		Walk from Gornji Obod to Strazisce Peak (7 km, around 2:00h)		Walk from Gornji Obod to Straazisce Peak; transfer to Dubrovnik, explore the old town. After breakfast we take a short transfer (about 25 minutes) to the village of Gornji Obod. From here we follow a path that zig-zags its way up to the village of Velji Do where there is an opportunity for refreshments. After a break, the walk continues up to Strazisce Peak, and at the top we are rewarded with spectacular views back over Dubrovnik and can see the commemorative cross in memory of the US aircraft which crashed delivering aid in 1996. We return to Velji Do and then transfer back to Dubrovnik where we have the afternoon to enjoy the city. The shelling of Dubrovnik by Serb troops in 1991 and 1992 outraged the world. Fortunately over the last 10 years great care has been taken to rebuild the damaged parts of Dubrovnik and the city has now returned to its former glory. The cobblestoned streets of the old town, or Stari Grad, features fountains, churches, palaces and museums – all built from the same light coloured stone. There are no motor vehicles in the city but at night the streets come alive as locals and visitors take an early evening stroll along the Stradun – this is the main street and is covered in smooth shiny marble.
		12:00		retresnment in the village of velji do under own arrangement		
		13:00		Continue the walk to Strazisce Peak to enjoy the view Return to Velji Do		
			TRSF	Transfer to Dubrovnik hotel	<b>Driver: ANTE RUBIĆ +385 91 514 2756</b>	
				Evening under own arrangement		
			HB	Dinner in hotel		
				Accomodation and overnight		
	Dubrovnik			<b>Hotel Vis - Dubrovnik 3***</b>	Masarykov put 2, 20000, Dubrovnik, 00385 20 433 605	Double/Twin Room for Sole Use

<b>DAY 03</b>		8:00		Breakfast at hotel		
		9:00		Transfer to Tučepi (148 km, cca. 3,5h including break)	<b>Driver: ANTE +385 91 514 2756</b>	
	Tučepi	12:30		Walk to Makarska through Biokovo mountains (5 km,)		
	Makarska	14:00		Arrival at Makarska		Transfer up the coast to the Biokovo Massif; walk above the town of Makarska; transfer to Supetar on the Island of Brač. After breakfast, we will transfer by bus to Tučepi. This transfer takes about 3.5 hours including a coffee break en route. Once in Tučepi we begin our walk to Makarska, through the Biokovo mountains. The Biokovo massif rises up steeply above the Makarska Riviera in three spectacular shelves, providing hiking at all levels and fabulous views. Our destination of Makarska is a small but lively town, tastefully restored in stone after a devastating earthquake in 1962. It has a fantastic 2km stretch of beach, so if we have a bit of time we can take a refreshing dip before we head for the island of Brač. We will catch the ferry from Makarska and transfer to <b>Supetar</b> .
				Free time under own arrangement		
		18:30	FERRY	Ferry to Sumartin (Brač)*** Please be on time to board ferry	<b>No bus on the ferry</b>	
	Sumartin	19:30		Arrival at Sumartin		
				Transfer to Supetar (40 km, cca. 1:00h)	<b>Driver:</b>	
	Supetar	20:30		Arrival at hotel		
			HB	Dinner in hotel		
				Accommodation and overnight		
	Supetar			<b>Bluesun Resort Velaris Brač Island- Supetar 3***</b>	10, 400, Put Vele Luke, Supetar, 00385 21 606 606	Double/Twin Room for Sole Use

<b>DAY 04</b>		8:00		Breakfast at hotel		
		9:00	TRSF	Transfer to Gazul (15 km, cca. 30 min)		
	Gazul	9:30		Walk to the peak of Vidova Gora (8km, cca 2:00h)		Climb Vidova Gora for views over Bol and Zlatni Rat, the Golden Beach; afternoon to relax on the beach. We start today with a 30 minute transfer to the small village of Gazul, and from here we begin our walk to the peak of Vidova Gora (780m). The first part of our walk will take us through woodland for around 1.5hrs as we gradually ascend 230m to the summit of the highest point on Brač Island. The views from the top of Vidova Gora are spectacular as we can see all the way to the island of Hvar in the distance and the famous 500m long spit of Zlatni Rat jutting out to sea in the foreground – this view is one that features on many postcards in Croatia so make sure to bring your camera! From here, our walk is downhill for around 2hrs towards the town of Bol
	Vidova Gora	11:30		Enjoying the views from Vidova Gora		
		12:30		Downhill walk to Bol (cca. 2:00h)		
	Bol	14:30		Arrival at Bol		
			TRSF	Transfer from Bol to Supetar (35 km, cca. 1:00h)	<b>Driver:</b>	
				Free time under own arrangement		
			HB	Dinner in hotel		
				Accommodation and overnight		
	Supetar			<b>Bluesun Resort Velaris Brač Island- Supetar 3***</b>	10, 400, Put Vele Luke, Supetar, 00385 21 606 606	Double/Twin Room for Sole Use

<b>DAY 05</b>	Supetar	8:00		Breakfast at hotel		
	Supetar	9:30		Transfer to harbour		
	Supetar	10:30	FERRY	Ferry to Split *** Please be on time to board ferry	<b>No bus on the ferry</b>	
	Split	11:20		Arrival at Split	Walking through Split on own arrangement - Uniline tour leader do not have a licence for a guiding	Bus meet the group at the Port authority of Split and take the luggage of clients - group continue to have a free time in Split with tour leader
		11:30		Sightsseeing Split without local guide		Catch the ferry to Split and enjoy a couple of hours exploring the old town before transferring to Krka N.P.; visit the Skradinski buk waterfalls. We begin with a morning ferry transfer to Split, Croatia's second biggest city. The old center is compact and easily explored on foot, with the main draw is Diocletian's Roman Palace. The town as a whole is a lively and friendly place with a bustling café culture, so it is simply a nice place to stop, have a coffee and soak up the atmosphere. We then have a transfer (approx. 84km) by bus to Krka National Park. Here we begin our walk to the Skradinski Buk waterfalls, made up of a series of waterfalls dropping down in 17 dramatic steps. The area is accessed by wooden walkways and forest paths. It is worth packing your swimming costume as at the base of the waterfall you can take a dip in this beautiful natural environment (if time permits). The area is also fantastic for wildlife – it is now an important wildlife sanctuary with several species endemic to the region or now extinct elsewhere in Europe. The walk will take around 2.5 hours and is all on easy paths. In the late afternoon we transfer to Starigrad-Paklenica
		13:30	TRSF	Transfer to Krka National Park (84 km, cca. 1:00h)	Split tax	<b>Bus pick up group at the Port authority of Split</b>
	Krka	14:30	ENT	Entrance to Krka National Park		
		18:30		Transfer to Paklenica (89 km, cca. 1:00h)		
	Starigrad	19:30		Arrival at hotel		
			HB	Dinner in hotel		
				Accommodation and overnight		
	Starigrad			<b>Hotel Vicko - Starigrad-Paklenica***</b>	Ul. Jose Dokoza 20, 23244, Starigrad, 00385 23 369 304	Single Rooms

<b>DAY 06</b>		8:00		Breakfast at hotel		
		9:00	ENT	Entrance to Paklenica National Park		
				Walk trough Paklenica National Park		Velika Paklenica N.P. gorge walk via the Mirila Graves and Tomici Village. Today we have a walking tour of the National Park Paklenica. Paklenica is home to the two impressive canyons of Velika and Mala Paklenica, vertically cut into the mountain where climbers from all across Europe come to test their skills and conquer these vertical assents. In a relatively small area of the national park, there are several unusual karst forms and caves, and the area is extremely rich in flora and fauna. Our 7.5 hour walk starts with a short jeep ride up to Veliko Rujno (850m), and from here we climb 300m for fantastic views over the park. Our walk is then mostly downhill as we have 1150m of descent through the quietest areas of the park, passing the unusual Mirila graves, the village of Tomici and finishing in the main canyon itself. In the afternoon we return to Starigrad Paklenica.
		18:00		Return to Stari Grad		
			HB	Dinner in hotel		
				Accommodation and overnight		
	Starigrad			<b>Hotel Vicko - Starigrad-Paklenica***</b>	Ul. Jose Dokoza 20, 23244, Starigrad, 00385 23 369 304	Single Rooms

<b>DAY 07</b>		8:00	Breakfast at hotel		
		9:00	Walk to the saddle of 'Pod Jaginim Kukom'		
			Walk through Paklenica National Park		Another day in Paklenica N.P.; walk to a meadow beneath Bojin Kuk peak before returning to Starigrad Paklenica for the evening. Today we have another opportunity to explore the wonderful wilderness of National Park Paklenica. We walk to the saddle of 'Pod Jaginim Kukom' which has a great view up to Bojin Kuk. The Bojinac group is made up of a vast area of limestone, with the karst scenery forming towers of rock, furrowed limestone cliffs, caves and soft green meadows creating a contrast against the severe rock. It is an area of outstanding natural beauty and a walker's paradise. We walk for about 5-6 hours, returning to Starigrad Paklenica for the evening.
		18:00	Return to Stari Grad		
			HB Dinner in hotel		
			Accommodation and overnight		
	Starigrad		<b>Hotel Vicko - Starigrad-Paklenica***</b>	Ul. Jose Dokoza 20, 23244, Starigrad, 00385 23 369 304	Single Rooms
<b>DAY 08</b>			Breakfast at hotel		Day 8 - End Zadar / Fly out Split airport
		17:00	Transfer to Split Apt		
		22:15	Departure by flight		FLIGHT INFORMATION: 12-Oct-19 SPU LGW D82601 2215 2340
			*****HAVE A PLEASANT FLIGHT*****		
			****GOODBYE*****		

Izvor: vlastita izrada autorice prema dobivenim informacijama od turoperatora Uniline

Prikazan je itinerer koji traje osam dana na relaciji Dubrovnik – Starigrad. Za razliku od prošlog itinerera ovaj se u cijelosti odvija unutar Hrvatske. Itinerer se sastoji od svih potrebnih informacija koje britanski turist mora dobiti. Podijeljen je po danima, gradovima, vremenu, uslugama, kontaktima te kratkim opisima dana. Za primjer ćemo uzeti dan 03. Dan započinje doručkom u hotelu, zatim organizirani transfer iz Dubrovnika do Tučepa. U itinereru se navodi kratak opis što će sve posjetiti i vidjeti u šetnji do Makarske putem Biokova: "Transfer uz obalu do Biokova; šetnja iznad grada Makarske; transfer do Supetra na otoku Braču. Nakon doručka slijedi transfer autobusom do Tučepa. Transfer traje oko 3,5h, uključujući pauzu za kavu na putu. U Tučepima započinje šetnja do Makarske kroz Biokovo. Biokovo se strmo uzdiže iznad Makarske pružajući nevjerojatan pogled. Naša destinacija Makarska je mali grad obnovljen kamenom nakon razornog potresa 1962. Postoji i plaža dugačka 2 km pa ukoliko bude bilo vremena može se svratiti i do plaže prije nego se krene za otok Brač. Slijedi ukrcaj na trajekt iz Makarske do Supetra." Slijedi slobodno vrijeme te trajekt do Sumartina na Braču. Zatim transfer do Supetra i do hotela.

#### 4.3. Komparacija itinerera za japansko i britansko tržište

Oba itinerera imaju istu koncepciju. Oba su podijeljena po danima, u kojima je detaljno opisano što se sve radi za vrijeme tih dana, u koje vrijeme te koje usluge su organizirane. Kod itinerera za japansko tržište itinereri se izrađuju za veliki broj ljudi u grupama (najčešće 20-30 ljudi) dok se itinereri za britansko tržište većinom izrađuju za manji broj ljudi. Vidljivo je također da se kod itinerera za japansko tržište veoma detaljno objašnjavaju dani, zbog onih razloga koje smo prije naveli – da su Japanci veoma točni i zahtijevaju znati sve što ih očekuje do najmanjeg detalja, dok se kod itinerera za britansko tržište manje detaljno opisuju dani i ne očekuje se od itinerera da bude precizan i točan, posebice što se tiče satnice. Japanci vole imati organizirano sve – smještaj, prijevoz, ulaznice i vodiče. Oni vole platiti sve usluge te da im je svaki dan pomno organiziran da ne moraju razmišljati. Rijetko se u itinerere Japancima upisuje slobodno vrijeme. Još jedna velika razlika jest što Japanci vole za svaki grad imati organiziranog lokalnog vodiča dok Britanci imaju jednu osobu koja ih prati tokom cijelog putovanja (tablica 2).

Tablica 2. Komparacija japanskog i britanskog itinerera

	Japansko tržište	Britansko tržište
Broj ljudi	najčešće 20-30	manji broj ljudi – do 10
Satnica	veoma bitna – mora biti točno onako kako je napisano	bitna ali ne u onoj mjeri kao kod Japanaca
Što žele vidjeti?	UNESCO-vu baštinu	voli razgledavati sve neovisno o UNESCO-u
Smještaj	organiziran	organiziran
Transferi	većinom organiziran LDC ( <i>long distance coach</i> ) koji ih prati tijekom cijelo putovanja	većinom organizirani mali transferi sa jedne lokacije na drugu
Ulaznice	sve su unaprijed organizirane	neke su organizirane unaprijed ali ne moraju sve
Restorani	uvijek organizirani sa detaljno određenim menijem	nisu organizirani

Vodiči	poseban lokalni vodič za svaki grad	jedan pratitelj puta
Slobodno vrijeme	rijetko	često
<i>Meeting point</i>	veoma bitan	nije bitan

Izvor: vlastita izrada autorice

Može se zaključiti da je kod kreiranja destinacijskog proizvoda za japansko tržište najbitnija preciznost i detaljnost te posjećivanje UNESCO-ve baštine. Hrvatska ovdje ima za ponuditi Nacionalni Park Plitvička jezera, Dioklecijanovu palaču u Splitu, Stari Grad Dubrovnika, Katedralu Sv. Jakova u Šibeniku, Starogradsko polje na otoku Hvaru, kompleks Eufrazijeve bazilike u Poreču, Stećci (srednjovjekovni nadgrobni spomenici) u Cisti Velikoj i u Konavlima, povijesnu jezgra Trogira, obrambeni sustav grada Zadra i tvrđavu Sv. Nikole u Šibeniku i iskonske bukove šume Karpata. Naravno Japanci obilaze i destinacije koje nemaju zaštitu UNESCO-a, ali to je najčešće ukoliko im se to nalazi na putu do UNESCO-ve baštine. Za Britance se ne može reći da oni imaju jednu stvar koju najviše vole raditi zato što oni posjećuju Hrvatsku i zbog prirode, kulture i povijesti ali i zbog sunca i mora pa je za njih malo teže kreirati destinacijski proizvod. Kod njih je bitna kombinacija uživanja i odmaranja ali i razgledavanja. S obzirom na veliku udaljenost Japana i Velike Britanije nije ni čudno što su toliko velike razlike u njihovim željama ali dobro je to što Hrvatska ima za ponuditi puno i jednom i drugom tržištu da bi oba bila zadovoljna.

## 5. ZAKLJUČAK

Posljednjih godina turistički je promet neprekidno rastao no on se ne smije shvaćati kao jedna konstanta što definitivno pokazuje godina 2020. u kojoj se turizam drastično smanjio i promijenio te s time utjecao na razvoj novih trendova. Velika dinamičnost turizma predstavlja problem prognoziranja budućih trendova. Raste nepredvidljivost potreba posjetitelja, sve je veća konkurentnost na tržištu, dostupno je cjelokupno svjetsko tržište, raste ekološka svijest i sl. Ekonomski, socijalni i demografski utjecaji kreiraju potražnju za turističkim atrakcijama i destinacijama tj. oblikuje se turistički proizvod. Turistička destinacija je mjesto specifičnih obilježja koja nudi specifičnu ponudu te je kao takva prepoznata na tržištu. U početku je destinacija morala zadovoljavati osnovne turističke potrebe ali danas ona mora zadovoljiti visoke standarde kvalitete turističkih proizvoda kako bi ostala konkurentna na tržištu.

Menadžment je tu da uspostavi konkurentnu prednost turističke destinacije na svim razinama. Destinacijski menadžment mora upravljati različitim elementima ponude te je zadužen za praćenje novonastalih trendova, predviđanje njihovog razvoja i uspostavljanje koordinacije dionika u destinaciji. Destinacijski menadžment je tu da utvrdi tko su trenutni i potencijalni turistički posjetitelji destinacije, s kojeg područja oni dolaze, koje su njihove potrebe, kolika je dužina boravka u destinaciji te njihovu potrošnju. Na temelju svih tih podataka izrađuje se strategija razvoja turističke destinacije. Bez kvalitetnog destinacijskog menadžmenta teško će se ijedna destinacija uspjeti pozicionirati na turističkom tržištu. Važno je da on bude aktivan i kreće se prema cilju destinacije, jer ako unutarnji sustav destinacije ne funkcionira sama destinacija gubi na svojoj vrijednosti. Sa sve većim subjektima na turističkom tržištu potreba za menadžmentom je sve potrebija i neizbježna.

Razvoj destinacijskog proizvoda koji je kvalitetan i autentičan ima zadatak za privući veliki broj posjetitelja. Vidljivo je da se za svako tržište destinacijski proizvod mijenja. Za japansko tržište vrijede jedna pravila za britansko vrijede druga. Prema postojećim resursima destinacije kreiraju se proizvodi za različite potrebe. Bitno je ustanoviti koliko je postojeća destinacija atraktivna određenom tržištu te na temelju toga ukomponirati sve bitne elemente i na kraju kreirati proizvod koji ima za cilj privući baš to tržište. U konkretnom primjeru Hrvatske naspram japanskog i britanskog tržišta može se zaključiti da Hrvatska ima dovoljno resursa kako bi privukla



i jedno i drugo tržište. Sve će se destinacije susresti sa izazovom kreiranja novog proizvoda u doba svjetske pandemije. Trendovi se mijenjaju i tržište zahtjeva promjene. Nitko zapravo nije bio spreman na novonastalu situaciju te oporavak tek slijedi. Zadaća je destinacijskog menadžmenta da se što bolje i što brže prilagodi novoj stvarnosti i svaku pojedinačnu destinaciju oporavi i predstavi kao destinaciju koja je spremna zadovoljiti nove trendove i potrebe posjetitelja.

## 6. LITERATURA

Knjige:

1. Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. and Wanhill, S. (1998), *Tourism: Principles and Practice*. Pitman, London
2. Čavlek N., Bartoluci M., Prebežac D., Kesar O. et al., (2011.), *Turizam- ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb
3. HTZ, (2019.), *Godišnji program rada i financijski plan za 2020. godinu*, HTZ – glavni ured, Zagreb
4. HTZ, (2019.), *Japan –profil emitivnog tržišta*, Hrvatska turistička zajednica, Zagreb
5. HTZ, (2019.), *Ujedinjeno Kraljevstvo –profil emitivnog tržišta*, Hrvatska turistička zajednica, Zagreb
6. Kotler, P.; Hamlin, M. A.; Rein, I. and Haider, D. H. (2002), *Marketing Asian Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., Singapore
7. Križman Pavlović D., Živolić S. (2008), “*Upravljanje marketingom turističke destinacije: stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj*”, Ekonomska istraživanja
8. Magaš, D. (2008), *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Adamić
9. Magaš, D., Peršić, M. (2007), *Integrirani destinacijski menadžment u turizmu, Turizam i sport – razvojni aspekti*. Zagreb: Školska knjiga
10. Morrison, M.A., (2019.), *Marketing and managing tourism destinations*, Routledge Taylor & Francis Group, New York
11. Petrić, L. (2011), *Upravljanje turističkom destinacijom – načela i praksa*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

12. UNWTO, (2007.), *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, World Tourism Organization, Madrid
13. UNWTO, (2019.), *Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*, World Tourism Organization, Madrid
14. UNWTO, (2011.), *Handbook on tourism product development*, World Tourism Organization, Madrid
15. UNWTO, (2004.), *Rural tourism in Europe: Experiences, Development and Perspectives*, World Tourism Organization, Madrid
16. UNWTO, (2020.), *Tourism and COVID-19*, World Tourism Organization, Madrid

Znanstveni radovi:

1. Aflić, S., (2017.), *Uloga turističkih zajednica u iniciranju razvoja novih turističkih proizvoda destinacije*, Doktorska disertacija, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma dr. Mijo Mirković Pula
2. Blažević, B., Peršić, M. (ur.), (2009), *Turistička regionalizacija u globalnim procesima*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
3. Buhalis, D. (2000.). *Marketing the competitive destination of the future*, Tourism management, volume 21, str. 97-116, London
4. Murphy, P., Pritchard, M. and Smith, B. (2000). *The destination product and its impact on traveler perceptions*, Tourism Management, 21(1), str. 43-52.
5. Morrison, M.A., (2013.) - *Destination Management and Destination Marketing: The Platform for Excellence in Tourism Destinations*, Tourism Review 28(1):6-9

6. Rudančić, A., (2018.), *Značaj i uloga destinacijskog menadžmenta – model upravljanja turističkom destinacijom Opatija*, Acta Economica Et Turistica, Vol 4 (2018), No. 1, DOI: 10.1515/aet-2018-0007
7. Smith L. G. (1984), *Public Participation in Policy Making: The State of the Art in Canada*, Geoforum, vol. 15. str. 253.-259
8. Vukonić, B. (1995). *Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija*. Turizam, 43, 3–4, str. 66–71.

Internet stranice:

1. Croatia Week, *The Wacation You Deserve is Closer Than you Think*”, dostupno na: <https://www.croatiaweek.com/the-vacation-you-deserve-is-closer-than-you-think-campaign-launched-by-croatian-tourist-board/>, 1. rujna 2020.
2. HTZ, *Aktivnosti predstvnništva HTZ-a u Japanu*, dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/press/objave-za-medije/aktivnosti-predstavnistva-hrvatske-turisticke-zajednice-u-japanu>, 1. rujna 2020.
3. HTZ, *Predstavništvo Japan*, dostupno na: <https://www.htz.hr/hr-HR/projekti-i-potpore/zlatna-penkala/zlatna-penkala-2008/predstavnistvo-japan>, 1. rujna 2020.
4. Poslovni dnevnik, *Vodič za Japance po Hrvatskoj: ne odvajajte ih, ne klanjajte im se i ne miješajte s Kinezima*, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/lifestyle/vodic-za-japance-po-hrvatskoj-ne-odvajajte-ih-ne-klanjajte-im-se-i-ne-mijesajte-s-kinezima-60050>, 1. rujna 2020.
5. RH, Ministarstvo turizma i sporta, *Pojačane promotivne aktivnosti u Njemačkoj, Austriji, Velikoj Britaniji i Italiji*, dostupno na: <https://mint.gov.hr/vijesti/htz-pojacane-promotivne-aktivnosti-u-njemackoj-austriji-velikoj-britaniji-i-italiji/21552>, 1. rujna 2020.
6. Study Links, *British etiquette – a guide for international students*, dostupno na: <https://studylinks.com/british-etiquette-a-guide-for-international-students/>, 1. rujna 2020.

7. The Telegraph, *What the Japanese are really like on holiday*, dostupno na: <https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/africa/morocco/marrakech/>, 1. rujna 2020.
8. Turistički News Portal, *ITT: U Splitu boravi 400 lidera britanske turističke industrije*, dostupno na: <https://hrturizam.hr/itt-u-splitu-boravi-400-lidera-britanske-turisticke-industrije/>, 1. rujna 2020.
9. Uniline d.o.o., *O nama*, dostupno na: <https://www.uniline.hr/croatia/>, 1. rujna 2020
10. UNWTO, *COVID-19: Measures to Support Travel and Tourism*, dostupno na: <https://www.unwto.org/covid-19-measures-to-support-travel-tourism>, 1. rujna 2020.

## 7. POPIS PRILOGA

Slika 1. UNWTO-ov prikaz uloga destinacijskog menadžmenta.....	17
Slika 2. Prikaz komponenti destinacijskog proizvoda.....	28
Slika 3. Prikaz konceptualnog modela destinacijskog proizvoda.....	29
Slika 4. Stupanj uključenosti DMO-a u razvoj proizvoda.....	30
Slika 5. Prikaz broja dolazaka i noćenja Japanskih turista 1994.-2018.....	47
Slika 6. Prikaz broja dolazaka i noćenja Japanskih turista u obliku grafičkog prikaza 1994.-2018.....	48
Slika 7. Prikaz broja noćenja japanskih turista prema gradovima.....	49
Slika 8. Prikaz broja dolazaka i noćenja japanskih turista po klasterima.....	49
Slika 9. Prikaz itinerera za Japansko tržište.....	55
Slika 10. Prikaz dolaska i noćenja Britanskih turista 1989.-2018. ....	60
Slika 11. Prikaz broja dolazaka i noćenja Britanskih turista u obliku grafičkog prikaza 1989.-2018.....	61
Slika 12. Prikaz broja noćenja britanskih turista prema gradovima.....	62
Slika 13. Prikaz broja noćenja i dolaska britanskih turista po klasterima.....	62
Slika 14. Prikaz itinerera za britansko tržište.....	67