

# Strategija razvoja turističkog proizvoda i doživljaja: Inovativni kamp na području ruralne Istre

---

**Bratulić, Katarina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:137:543270>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-23**



*Repository / Repozitorij:*

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





**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

**Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"**

**KATARINA BRATULIĆ**

**STRATEGIJA RAZVOJA TURISTIČKOG PROIZVODA I DOŽIVLJAJA:**

**INOVATIVNI KAMP NA PODRUČJU RURALNE ISTRE**

Diplomski rad

Pula, srpanj 2022.

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

**KATARINA BRATULIĆ**

**STRATEGIJA RAZVOJA TURISTIČKOG PROIZVODA I DOŽIVLJAJA:  
INOVATIVNI KAMP NA PODRUČJU RURALNE ISTRE**

Diplomski rad

JMBAG: 0303075226

Katarina Bratulić, redovita studentica

Studijski smjer: Diplomski sveučilišni studij Kultura i turizam

Kolegij: Strateški menadžment u kulturi i turizmu

Znanstveno područje: interdisciplinarne znanosti

Mentorica: dr. sc. Tea Golja, izv. prof., MBA

Pula, 18. srpnja 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Studentica

---

U Puli, 18.srpnja 2022. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, **KATARINA BRATULIĆ**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „**STRATEGIJA RAZVOJA TURISTIČKOG PROIZVODA I DOŽIVLJAJA: INOVATIVNI KAMP NA PODRUČJU RURALNE ISTRE**“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

Potpis

---

U Puli, 18.srpnja 2022. godine

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet, cilj i svrha istraživanja.....	1
1.2. Istraživačka pitanja.....	1
1.3. Metode istraživanja.....	2
1.4. Struktura rada.....	2
2. STRATEŠKO PLANIRANJE U TURIZMU.....	3
2.1. Definiranje strateškog planiranja u turizmu.....	3
2.2. Faze procesa strateškog planiranja u turizmu.....	9
2.3. Razvojne strategije.....	15
3. STRATEGIJA RAZVOJA TURISTIČKOG PROIZVODA.....	21
1.1 Uvod u koncept turističkog doživljaja.....	21
1.2 Trendovi razvoja turističkog doživljaja u postpandemijskim okvirima.....	26
4. INOVATIVNI KAMP U RURALNOJ ISTRI KAO NOVI TURISTIČKI DOŽIVLJAJ / PROIZVOD.....	32
4.1. Metodologija istraživanja.....	32
4.2. Kamping turizam.....	32
4.2.1. Definiranje kamping turizma.....	33
4.2.2. Kamping turizam u Istri.....	36
4.3. Benchmark odabranih kampova.....	39
4.4. Rezultati provedenih istraživanja i diskusija.....	41
4.4.1. Diskusija.....	55
4.5. Prijedlog novog turističkog doživljaja.....	58
5. ZAKLJUČAK.....	60
LITERATURA.....	62
POPIS PRILOGA.....	64
SAŽETAK.....	65

SUMMARY ..... 66

## 1. UVOD

Turizam označava fenomen čija je osnova kretanje i putovanje, sklon je brzim promjenama i brzom rastu a trendovi u turizmu mijenjaju se iz dana u dan. Brzi ritam života, urbanizacija, stres i pandemija uvelike su utjecali na trenutne trendove u turizmu. Intenzivno raste potražnja za doživljajima u turizmu, netaknutim i ekološkim čistim područjima, individualnom pristupu i interakcijom s lokalnim stanovništvom. Navedeni trendovi mogu se ujediniti i ponuditi kamping ponudom. Kamping turizam jedan je od posebnih oblika turizma čijim se razvojem može smanjiti sezonalnost i masovnost. Kamp je mjesto gdje gost uživa u prirodi radeći si sam svoj raspored na odmoru bez stresa, žurbe i buke. Hrvatska, ali i Istra imaju veliki potencijal za razvoj kamping turizma, s obzirom na to da kampovi sudjeluju s 23% smještajnih kapaciteta i 22% noćenja u ukupnom turizmu Republike Hrvatske.<sup>1</sup> Međutim, bez strateškog planiranja razvoja kamping turizma ono se može razvijati u drugom smjeru (neodrživost).

### 1.1. Predmet, cilj i svrha istraživanja

Predmet ovog diplomskog rada je analiza i identifikacija proizvodne strategije kao jedne od razvojnih strategija u turizmu, konkretno strategije razvoja inovativnog kampa u ruralnoj sredini. Cilj ovog rada je istražiti razvojni potencijal kamping turizma u ruralnoj Istri. Svrha rada je ukazati na značaj strateškog planiranja u razvoju novog koncepta proizvoda, odnosno doživljaja u turizmu.

### 1.2. Istraživačka pitanja

Temeljem cilja i svrhe ovog diplomskog rada, postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja, na koja će se dati odgovori putem kvalitativnog istraživanja metodom intervjuiranja:

---

<sup>1</sup> Rudančić, A. i Kulić, K., Kamping turizam u ulozi stvaranja konkurentnosti hrvatskog turizma. *Acta Economica Et Turistica*, 6 (1 - 2), 25-40., 2020. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/252104> (Datum pristupa: 15.04.2022.)



1. Koji oblici kamping turizma mogu dati doprinos razvoju ruralnog turizma Istre?
2. Što podrazumijeva strateško planiranje razvoja kamping turizma u ruralnom dijelu Istre?
3. Koji su ključni aspekti i resursi za razvoj inovativnog turističkog proizvoda?

### **1.3. Metode istraživanja**

U teorijskom dijelu rada korištene su sljedeće metode: metoda analize i sinteze primarnih i sekundarnih podataka, analiza dosadašnjih teorijskih i praktičnih istraživanja i spoznaja u području strateškog menadžmenta i kamping turizma te metoda deskripcije i komparacije. U istraživačkom dijelu rada korištena je metoda strukturiranog intervjua. U poglavlju 4.1., koji prethodi samom istraživanju, detaljnije se predstavlja metodologija istraživanja.

### **1.4. Struktura rada**

Ovaj se diplomski rad sastoji od pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u kojem je prikazan predmet, cilj i svrha istraživanja, hipoteza rada, metode istraživanja te struktura rada. Drugo poglavlje definira strateško planiranje u turizmu, kroz analizu faza procesa strateškog planiranja u turizmu i razvojne strategije. Treće poglavlje predstavlja strategiju razvoja turističkog proizvoda kroz koncept turističkog doživljaja i trendove razvoja turističkog doživljaja u postpandemijskom okviru. Četvrto poglavlje je studija slučaja kroz koju je predstavljen inovativni kamp u ruralnoj Istri kao novi turistički doživljaj / proizvod. U studiji slučaja predstavljen je benchmark ((“sustavna procedura usporednog mjerenja s postavljenim standardom u svrhu postizanja konkurentnih poboljšanja”)<sup>2</sup> odabranih kampova, teorijski okvir kamping turizma s naglaskom na kamping turizam u Istri te prijedlog novog turističkog doživljaja. U petom je poglavlju iznesen zaključak rada, nakon kojeg slijedi popis literature i popis priloga.

---

<sup>2</sup> Štoković, I. (2004). “BENCHMARKING” U TURIZMU', *Ekonomski pregled*, 55(1-2), str. 66-84. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/14803> (Datum pristupa: 13.09.2022.)

## 2. STRATEŠKO PLANIRANJE U TURIZMU

Nesigurnost, globalizacija, ekonomske, socijalne, moralne, zdravstvene krize, nove tehnologije, novi trendovi u turizmu, promjene u sustavu vrijednosti potrošača-turista koje impliciraju promjene u njihovu ponašanju, a izravno uvjetuju promjene turističke ponude, sve su to izazovi iz okruženja koji utječu na prilagodbu strategija svakog imalo ozbiljnog dionika turističkog ekosustava, a posebice turističkih poduzeća koja stvaranjem novih i dodanih vrijednosti, determiniraju vlastiti opstanak na tržištu. Strateško je planiranje nužnost jer utječe na ostvarivanje i osiguravanje dugoročnije konkurentnosti turističkih poduzeća, time i održivosti njihova poslovanja. Valja reći da se pod dugim rokom danas više ne podrazumijeva razdoblje od desetak i više godina, već je ono puno kraće, pa se može reći da bi taj dugi rok označavao razdoblje do nekih pet godina nakon čega valja ponovno revidirati glavnu strategiju poslovanja poduzeća i prilagoditi je okruženju. Strateški će menadžment poduzeća promišljati još i puno prije nego li plasira neki proizvod odnosno turističku uslugu na turističko tržište. Pritom, važno je da se u proces strateškog planiranja uključuju zaposlenici na svim razinama turističkog poduzeća. Strateško će planiranje u turizmu biti detaljnije analizirano u ovom poglavlju. Definirat će se strateško planiranje u turizmu, potom će naglasak biti na fazama procesa strateškog planiranja u turizmu, a na kraju poglavlja detaljnije će biti predstavljene razvojne strategije.

### 2.1. Definiranje strateškog planiranja u turizmu

U početku će se osvrnuti na definiciju menadžment kao uvod u ono što će se kasnije obraditi, odnosno strateško planiranje kao zasebno područje. Definirati menadžment vrlo je izazovno zbog postojanja različitih mišljenja i interpretacija riječi menadžment među znanstvenicima i stručnjacima. Najpoznatija i najbolje prihvaćena definicija menadžmenta jest ona definicija koja menadžment definira kao proces. Dakle, *menadžment* je “proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju ciljeve”.<sup>3</sup> Menadžment se, također, može definirati kao funkciju. Naime, menadžment nije funkcija koja funkcionira sama

---

<sup>3</sup> Golja, T., Menadžment u kulturi i turizmu, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016., str. 73.

po sebi, ali funkcionira kao izvršna funkcija kada se izdvoji iz funkcije upravljanja.<sup>4</sup> Izdvaja se pet (5) funkcija menadžmenta kojima se dostižu organizacijski ciljevi. Funkcije menadžmenta su sljedeće: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje.<sup>5</sup> Prilikom provođenja bilo koje od navedenih funkcija menadžmenta, vrlo je važno da više dionika bude uključeno u sam proces i aspekata uzeto u obzir. Tako primjerice, u izvođenje neke od funkcija menadžmenta u nekom turističkom poduzeću mogu biti uključeni sljedeći odjeli: planiranje i razvoj, marketing i odnosi s javnošću, upravljanje ljudskim potencijalima, nabava, proizvodnja, financije, promišljanje o poreznim obvezama, osiguravanje dobrih radnih odnosa, održavanje odnosa s upravom i održavanje odnosa s javnim sektorom i zagovaranje interesa organizacije.<sup>6</sup>

Da bi se moglo pojasniti pojam strateškog menadžmenta i strateškog planiranja valja se osvrnuti na značenje pojma *strategija*. Izraz je nastao u Ateni, oko 508.-507.godine prije Krista. Tada je “*stratego*” obuhvaćalo atensko ratno vijeće. To je vijeće imalo veliku vojnu i političku moć. Kada bi se etimološki gledalo na riječ *strategos*, ona se izvodi iz dvije riječi, *stratos* (vojska) i *agein* (voditi), što bi značilo da strategija podrazumijeva “umijeće vođenja vojske”. Od onda se strategija razvijala u Ateni, ali i u Aziji. Tako je u Aziji, Sun Tzu u knjizi *Umijeće ratovanja*, naglasio “minuciozno planiranje, ideal nadvladavanja neprijatelja indirektno, bez potrebe za borbom, kvalitetu efektivnih generala, savjete o vođenju trupa i glavne principe i taktike angažiranja s neprijateljem”.<sup>7</sup> U poslovni svijet, pojam strategija dolazi 1960-ih. Tako Drucker 1954. godine naglašava “aktivan pristup menadžmenta koji povlači za sobom planiranje i akcije s namjerom da se oblikuje okolina tvrtke nasuprot jednostavnom reagiranju koje je bilo pasivno u odnosu prema toj okolini”.<sup>8</sup> Tako su se vremenom počela i istraživanja baviti strategijom u poslovnom svijetu, pa su dolazili do zaključaka da je “strategija tvrtke najvažnija odrednica njezinih performansi; industrijski kontekst je važan za performanse, ali nije tako važan kao strategija”.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Golja, T., Menadžment u kulturi i turizmu, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016., str. 73.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> Golja, T., Menadžment u kulturi i turizmu, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016., str. 74.

<sup>7</sup> Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 3.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 3.

S vremenom se razvijao koncept strateškog menadžmenta. Danas, postoji više definicija strateškog menadžmenta:

- Wheelen i Hunger definiraju strateški menadžment kao “set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća”<sup>10</sup>;
- Pearce i Robinson definiraju kao “set odluka i akcija koje rezultiraju u formiranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća”<sup>11</sup>;
- Certo i Peter definiraju “kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini”<sup>12</sup>.

Iz navedenih definicija, proizlazi nekoliko temeljnih karakteristika strateškog menadžmenta<sup>13</sup>:

- Strateški menadžment je kontinuirani proces; traje neprestano; neke aktivnosti dolaze više a neke manje do izražaja; menadžer ima obvezu da uvijek bude usmjeren na neki dio strateškog menadžmenta;
- Strateški menadžment sastoji se od sljedećih etapa: analiza okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementacija strategije, kontrola i evaluacija postojeće strategije;
- Menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija, a sve u cilju ostvarenja ciljeva;
- Treba se osigurati da poduzeće može adekvatno odgovoriti zahtjevima promjenjive okoline s ciljem ostvarenja ciljeva;
- Strateški menadžment se sastoji od gore navedenih etapa koje se ciklično ponavljaju.

---

<sup>10</sup> Wheelen, L. T., Hunger, J. D., Strategic Management and Business Policy, Sixth Edition, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1998., str. 3.

<sup>11</sup> Pearce II, A. J., Robinson, Jr., B. R., Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, Seventh Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000., str. 3.

<sup>12</sup> Certo, S. C., Peter, J. P., Strategic Management - A Focus on Process, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993., str. 4.

<sup>13</sup> Buble, M., op.cit., str. 5.

Kompleksnost procesa strateškog menadžmenta može se sagledati pregledom temeljnih zadataka strateškog menadžmenta<sup>14</sup>:

- I. “Utvrđivanje misije - odlučivanje o poslu ili poslovima na kojima će se poduzeće ili divizija angažirati te drugim temeljima na kojima će ono biti vođeno, kao i karakteristike poslova kao što je kontinuirani rast. Misija je obično trajna i vremenski neograničena.
- II. Formuliranje filozofije poduzeća - utvrđivanje vjerovanja, vrijednosti, stavova i nepisanih smjernica koje se pretvaraju u “način na koji činimo stvari oko nas”.
- III. Utvrđivanje politika - odlučivanje o planovima akcija za vođenje performansi svih glavnih aktivnosti u izvođenju strategije u skladu s filozofijom poduzeća.
- IV. Postavljanje ciljeva - odlučivanje o provedbi zadataka u okviru definiranog vremena. Ciljevi su uži od misije i oblikuju se kao pomoć za izvođenje operacionalnih planova izvođenja strategije.
- V. Razvoj strategije - razvoj koncepata, ideja i planova za uspješno ostvarenje ciljeva te sustizanje i napadanje konkurencije.
- VI. Planiranje organizacijske strukture - razvoj plana organizacije i aktivnosti koje pomažu ljudima da rade zajedno na provedbi aktivnosti koje se odnose na strategiju, filozofiju i politike.
- VII. Osiguranje osoblja - regrutiranje, selekcija i razvoj ljudi kako bi popunili radna mjesta u organizacijskom planu.
- VIII. Utvrđivanje procedura - određivanje i propisivanje kako će se izvoditi sve važne u tekuće aktivnosti.
- IX. Osiguranje opreme - osiguranje pogona, opreme i drugih fizičkih resursa potrebnih za izvođenje posla.
- X. Osiguranje kapitala - za izvođenje sigurnog posla potreban je novac i kredit za radni kapital i fizičke resurse.

---

<sup>14</sup> Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 5. - 6.

XI. Postavljanje standarda - utvrđivanje mjerila performansi koje će omogućiti da se posao najbolje obavlja u odnosu prema postavljenim ciljevima.

XII. Utvrđivanje menadžmentskog programa i operacionalnih planova - razvoj programa i planova upravljačkih aktivnosti i korištenja resursa koji će, kad se izvedu u odnosu prema utvrđenoj strategiji, politikama, procedurama i standardima, omogućiti ljudima ostvarenje pojedinačnih ciljeva. To su faze procesa totalnog planiranja koje uključuje strateško planiranje.

Osiguranje kontrolnih informacija - nuđenje činjenica i pojava da se pomogne ljudima slijediti strategiju, politike, procedure i programe; da se drže u pripravnosti snage na radu unutar poslova i izvan njih; da se mjere cjelokupne performanse poduzeća u odnosu prema postavljenom planu i standardima.

XIII. Aktiviranje ljudi - zapovijedanje i motiviranje ljudi za rad u odnosu prema filozofiji, politikama, procedurama i standardima u izvođenju planova poduzeća.”

Također, valja naglasiti pet etapa strateškog menadžmenta: analiza okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje strategije, implementacija strategije te kontrola i evaluacija strategije.<sup>15</sup>

Kada se sagledavaju ciljevi strateškog menadžmenta, potrebno je istaknuti tri glavna cilja. Prvi cilj je kreiranje vrijednosti za potrošače. Važno je pratiti trendove na tržištu te ponuditi ono što potražnje traži, a poželjno je da to bude drugačije od ponude koju konkurencija nudi, da bude nešto inovativno i da novim proizvodom ili uslugom zadovoljavene budu heterogene aspiracije, želje i potrebe turističke potražnje. Zatim, drugi cilj je postizanje konkurentske prednosti. Važno je znati odrediti, kreirati ali i održati konkurentsku prednost kroz dulje razdoblje. Treći cilj jest financijske prirode. Strategija mora osigurati ekonomski profit te organizacije, odnosno osigurati organizaciji ostvarivanje natprosječnog profita-rente.<sup>16</sup>

Nakon definiranja glavnih odrednica strateškog menadžmenta, potrebno je definirati strateško planiranje. Ono se može izdvojiti kao posebna faza strateškog

---

<sup>15</sup> Golja, T., Menadžment u kulturi i turizmu, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016., str. 167.

<sup>16</sup> Golja, T., Menadžment u kulturi i turizmu, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016., str. 167.

menadžmenta. U literaturi se navodi kako je strateški menadžment proizvod strateškog planiranja. Točnije, strateško planiranje definiraju kao “proces unutar kojega nastaju strategije”.<sup>17</sup>

“Zadatak je strateškog planiranja definiranje filozofije organizacije i njezine misije, utvrđivanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva kojima se ostvaruje misija organizacije i odabir strategija kojima bi se ti ciljevi dostigli.”<sup>18</sup> Kao što je već rečeno, strateško planiranje podrazumijeva proces određivanja dugoročnih ciljeva organizacije i utvrđivanje najboljeg načina kako bi se taj cilj ostvario. Pritom je važno da se planiranje temelji na analizi već postojećeg stanja te na projekciji budućih kretanja i akcija. Također, važno je da se uvažavaju svi utjecajni čimbenici iz okoline, kako bi se dobila cjelokupna slika. Strateško planiranje podrazumijeva sljedeće korake<sup>19</sup>:

- “Definirati viziju, misiju i vrijednosti organizacije
- Odrediti organizacijski profil i povijest
- Izvršiti analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja organizacije
- Definirati probleme na koje se želi odgovoriti
- Definirati strateške ciljeve i posebne ciljeve
- Definirati ključne rezultate i indikatore uspjeha
- Definirati organizacijske ciljeve
- Definirati okvirni financijski plan ili plan prikupljanja sredstava
- Izraditi operativni godišnji plan rada”.

Nakon definiranja strateškog planiranja, valja razjasniti razliku između strateškog, taktičkog i operativnog planiranja. Planovi mogu biti strategijski, taktički ili operativni. Strategijski plan je najmanje detaljan, odnosi se na dulji vremenski period, a za njegovo kreiranje je odgovoran vrhovni menadžment. Nadalje, taktički plan je srednje detaljan, srednjoročni je, a za njega je odgovoran srednji menadžment.

---

<sup>17</sup> Ibidem, str. 170.

<sup>18</sup> Ibidem, str. 171.

<sup>19</sup> Duspara, L., Knežević, S., Strateški menadžment, Slavonski Brod, Veleučilište u Slavonskom Brodu, 2017., str. 63.

Posljednji, operativni plan je najdetaljniji, kratkoročan a za njegovo stvaranje je odgovoran najniži menadžment.<sup>20</sup> Nakon definiranih planova, postoji razlika i u planiranjima. Slijedi tablica 1. u kojoj se prikazuju osnovne razlike između strateškog i taktičkog planiranja.

Tablica 1. Usporedba strateškog i taktičkog planiranja

	Strateško planiranje	Taktičko planiranje
Trajanje	Dugoročno (>3 godine)	Kratkoročno (<1 godine)
Tko ga izrađuje	Viši menadžeri; najviši marketinški menadžeri	Marketinški menadžeri i menadžeri proizvoda; srednji menadžeri
Potrebne informacije	Ponajprije vanjske informacije	Ponajprije informacije iz samog poduzeća
Stupanj detaljnosti	Po prirodi nije detaljno; zasnovano na subjektivnoj procjeni	Detaljne informacije i analiza

Izvor: Moutinho, L., Strateški menadžment u turizmu, Zagreb, MASMEDIA, 2005., str. 376

Iz prikaza je vidljivo da glavna obilježja pojedinog planiranja prate glavna obilježja tih istih planova.

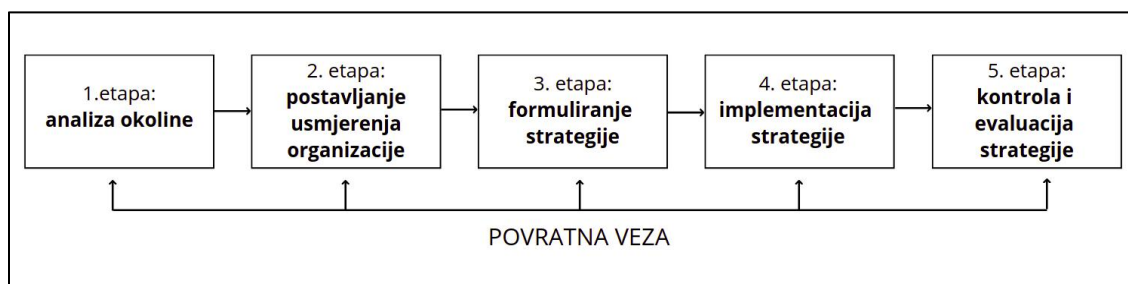
## 2.2. Faze procesa strateškog planiranja u turizmu

U ovom će se potpoglavlju razraditi i analizirati faze procesa strateškog menadžmenta. Slijedi slika 1. faza procesa strateškog menadžmenta. Nakon prikaza, svaka je faza (etapa) zasebno predstavljena.

<sup>20</sup> Duspara, L., Knežević, S., Strateški menadžment, Slavonski Brod, Veleučilište u Slavonskom Brodu, 2017., str. 64.



Slika 1. Etape u procesu strateškog menadžmenta



Izvor: izradila autorica prema Buble, M., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 8.

Iz prikaza je vidljivo da razlikujemo pet faza u procesu strateškog menadžmenta. Prva faza je *analiza okoline*. Spomenuta faza obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u organizaciji. Drugi naziv za analizu okoline je skeniranje okoline. Svrha ove analize jest identificirati strateške faktore, odnosno interne i eksterne elemente koji će određivati budućnost poduzeća. Interna se okolina organizacije sastoji od varijabli koje su unutar same organizacije i na koje menadžment može utjecati. S druge strane, eksternu okolinu čine varijable koje su izvan poduzeća i najčešće menadžment organizacije ne može utjecati na njih.<sup>21</sup> Najčešći način na koji se provodi analiza okoline jest izrada SWOT analize. SWOT analiza je kratica od sljedećih riječi: snaga, slabosti, prilike i prijetnje (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Drugi naziv za SWOT analizu je strateško ispitivanje ili situacijska analiza. SWOT analiza podrazumijeva metodičko ispitivanje i procjenu unutarnjeg i vanjskog poslovnog okruženja neke organizacije.<sup>22</sup> Slijedi tablica 2. u kojoj su navedena glavna pitanja koja mogu pomoći pri izradi SWOT analize.

Tablica 2. Glavna pitanja SWOT analize

Unutarnja analiza	Vanjska analiza
<b>SNAGA</b>	<b>PRILIKE</b>
Mogućnosti diferencijacije?	Potencijalna nova tržišta ili segmenti na koje

<sup>21</sup> Buble, M., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 9.

<sup>22</sup> Moutinho, L., *Strateški menadžment u turizmu*, Zagreb, MASMEDIA, 2005., str. 382.

<b>Unutarnja analiza</b>	<b>Vanjska analiza</b>
<p>Dovoljna financijska sredstva?</p> <p>Prikladna konkurentna strategija?</p> <p>Dobar ugled među vašim klijentima?</p> <p>Tržišni predvodnik poznat?</p> <p>Sjajna strategija za svako funkcionalno područje?</p> <p>Moguće određivanje prednosti?</p> <p>Zaštićeni (koliko je to moguće) od snažnog pritiska konkurencije?</p> <p>Jedinstvena tehnologija?</p> <p>Troškovne prednosti?</p> <p>Kapacitet za inovaciju proizvoda?</p> <p>Dokazane upravljačke sposobnosti?</p> <p>Druge snage?</p>	<p>možete ući?</p> <p>Širenje asortimana turističkih proizvoda?</p> <p>Diversifikacija na srodne proizvode?</p> <p>Vertikalna integracija?</p> <p>Mogućnost pomicanja prema boljem sastavu strateške grupe?</p> <p>Kontakti s konkurentima?</p> <p>Brz (brži) rast na tržištu?</p> <p>Ostale prilike?</p>
<p><b>SLABOSTI</b></p> <p>Bez jasne strateške orijentacije?</p> <p>Konkurentna pozicija se pogoršava?</p> <p>Oprema i objekti su vam zastarjeli?</p> <p>Nedovoljna dobit od...?</p> <p>Nedovoljno menadžerskog uvida i iskustva?</p> <p>Loše iskustvo s provođenjem strategije?</p> <p>Muče vas interni operativni problemi?</p> <p>Osjetljivi ste na pritisak konkurencije?</p> <p>Imate loš imidž na tržištu?</p> <p>Koje su vam mane u usporedbi s konkurentima?</p> <p>Ispodprosječne marketinške sposobnosti?</p> <p>Niste u poziciji financirati potrebne promjene u strategiji?</p>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <p>Mogući ulaz novih konkurenata?</p> <p>Smanjivanje rasta tržišta?</p> <p>Negativan utjecaj države?</p> <p>Rastući pritisak konkurencije?</p> <p>Osjetljivost na recesiju i druge gospodarske trendove?</p> <p>Jačanje pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača?</p> <p>Promjenjive želje i potrebe kupaca?</p> <p>Prijeteće demografske promjene?</p> <p>Ostale prijetnje?</p>

Unutarnja analiza	Vanjska analiza
Ostale slabosti?	

Izvor: izradila autorica prema Moutinho, L., *Strateški menadžment u turizmu*, Zagreb, MASMEDIA, 2005., str. 384.

SWOT analiza bi, prije svega, trebala biti realistična i istinita. Ukoliko se neke slabosti ili prijetnje svjesno zanemaruju kako bi organizacija bila prikazana u boljem svijetlu, dugoročno je to jako opasno. Točnom procjenom snage i slabosti, prilika i prijetnji, turističko poduzeće će najbolje utvrditi kako raspodijeliti potrebne resurse i kako locirati područja potencijalne ranjivosti.<sup>23</sup>

Sljedeća faza procesa strateškog menadžmenta je *postavljanje usmjerenja organizacije*. U fazi u kojoj se određuje pravac organizacije, tri su glavna indikatora usmjerenja organizacije: vizija, misija i organizacija. Strateška vizija se može definirati kao “nacrt koji prikazuje pravac kojim poduzeće namjerava ići u razvijanju i jačanju svoje djelatnosti”.<sup>24</sup> Vizijom se oslikava odredište organizacije i izlaže logičke temelje za put do tog odredišta. Osnovni element strateške vizije je ocrtavanje strateškog puta u budućnosti “kamo idemo?”. Vizija postoji kako bi se zaposlenici kretali prema zajedničkom cilju cijele organizacije. Također, ona oblikuje organizacijski identitet i potiče djelovanje zaposlenika. Vrlo je važno da vizija ne ostane samo na papiru već da djelatnici te organizacije zaista “žive” tu viziju te njeguju vrijednosti i ponašanja koja će omogućiti da se vizija realizira. S druge strane, misija “opisuje posao kojim se poduzeće bavi i vrijednosti koje vode poduzeće ostvarenju svoga cilja”.<sup>25</sup> Misija najčešće odgovara na pitanje “tko smo i što radimo”. Iako treba zvučati snažno i moćno, ne smije biti predugačka kako bi bila lako pamtljiva. Pri osmišljavanju misije, potrebno je razmotriti sljedeća tri faktora: potrebe kupca (što zadovoljavamo?), grupe kupca (koga zadovoljavamo?), tehnologija/resursi/

<sup>23</sup> Moutinho, L., *Strateški menadžment u turizmu*, Zagreb, MASMEDIA, 2005., str. 383.

<sup>24</sup> Duspara, L., Knežević, S., *Strateški menadžment*, Slavonski Brod, Veleučilište u Slavonskom Brodu, 2017., str. 32.

<sup>25</sup> Duspara, L., Knežević, S., *Strateški menadžment*, Slavonski Brod, Veleučilište u Slavonskom Brodu, 2017., str. 34.

poslovni pristupi koji se koriste i aktivnosti koje se provode.<sup>26</sup> Slijedi tablica 3. u kojoj se prikazuju glavne razlike između strateške vizije i misije.

Tablica 3. Razlike strateške vizije i misije

Strateška vizija	Strateška misija
Strateška vizija odnosi se na budući put poduzeća koji ukazuje kamo ide poduzeće.	Misija poduzeća se fokusira na trenutne poslovne aktivnosti, te odgovara na pitanja: “tko smo? što radimo?”
<p><i>Fokus vizije je na:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● tržištima koja treba osvojiti</li> <li>● na tehnologijama budućnosti</li> <li>● proizvodima i kupcima u budućnosti</li> </ul>	<p><i>Fokus misije je na:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● trenutnim proizvodima i uslugama koje se nude</li> <li>● potrebama kupaca koje treba zadovoljiti</li> <li>● poslovnim i tehnološkim mogućnostima</li> </ul>

Izvor: izradila autorica prema Duspara, L., Knežević, S., Strateški menadžment, Slavonski Brod, Veleučilište u Slavonskom Brodu, 2017., str. 34.

Iz prikaza je vidljivo da se vizija temelji na budućnosti, a misija na sadašnjosti. Uz misiju i viziju u ovoj je fazi jako bitno definirati ciljeve. Ciljevi se mogu definirati kao “konačni rezultati planiranih aktivnosti - iskazuju što poduzeće treba ostvariti, u kom opsegu i kada to treba ostvariti”.<sup>27</sup> Ciljevi se mogu uspostaviti na različitim područjima u poduzeću, neka od njih su sljedeća: profitabilnost (neto profit), efikasnost (niski troškovi), korištenje resursa (ROE i ROI), doprinos zaposlenicima (sigurnost zaposlenja, plaće), vodstvo u tehnologiji (inovativnost, kreativnost), preživljavanje (izbjegavanje bankrota) i dr.<sup>28</sup>

Sljedeća faza je *formuliranje strategije*. Ona obuhvaća proces razvoja dugoročnih planova s ciljem efektivnog upravljanja prilikama i prijetnjama iz okoline uzimajući u obzir snage i slabosti poduzeća. U ovoj se fazi odabire adekvatna strategija i

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 10.

<sup>28</sup> Ibidem.

postavljaju se smjernice politika za ostvarenje te odabrane strategije. Naime, strategija formira detaljan master plan postavljen tako da poduzeće ostvari svoju misiju, viziju i ciljeve. Strategija minimizira konkurentske slabosti a s druge strane maksimizira konkurentske prednosti. Razlikujemo tri tipa strategija: korporacijsku, poslovnu i funkcijsku. Slijedi slika 2. na kojem je vidljiva hijerarhija strategija.

Slika 2. Hijerarhija strategije



Izvor: izradila autorica prema Buble, M., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 11.

Kao što je prikazano, ove se tri strategije međusobno nadopunjuju i podupiru. Poduzeće simultano koristi navedene strategije. Funkcijske strategije podupiru poslovne strategije, dok poslovne strategije podupiru korporacijsku strategiju. Slijedi kratko definiranje navedenih strategija<sup>29</sup>:

- Korporacijska strategija - “opisuje cjeloukupno usmjerenje poduzeća u smislu njegova općeg stava prema rastu i upravljanju različitim poslovima i proizvodnim linijama”. Tri najčešće i glavne korporacijske strategije su: stabilna, digresivna i rastuća.
- Poslovna strategija - “obično se usredotočuje na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda te razmatra unapređenje konkurentske pozicije proizvoda ili usluge poduzeća u specifičnoj industriji ili tržišnom segmentu koji opslužuje

<sup>29</sup> Buble, M., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 11.

poslovna jedinica”. Poslovne strategije mogu biti konkurencijske ili kooperativne strategije.

- Funkcijska strategija - “je pristup koji uzima područje funkcije za ostvarenje ciljeva poduzeća i poslovnih jedinica kao i za ostvarenje njihovih strategija pomoću maksimiziranja proizvodnosti resursa”.

Osim samih strategija, vrlo je bitna i politika koju će poduzeće odabrati. Politikom se “preciziraju stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća”.<sup>30</sup>

Četvrta faza strateškog planiranja jest implementacija strategije. Prema definiciji, to je “proces pomoću kojega se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila”.<sup>31</sup> Implementacija mora biti dobro odrađena jer bez uspješne implementacije poduzeće neće osjetiti dobrobiti strategije i politika.

Posljednja faza je kontrola i evaluacija strategije. Ova faza podrazumijeva monitoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta. Izvodi se u svrhu osiguranja potpune funkcionalnosti i daljnjeg unapređenja strateškog menadžmenta. Kao zadnja faza strateškog menadžmenta, kontrola i evaluacija strategije je vrlo bitna jer može realno prikazati slabosti ciklusa. Na samom kraju, mora postojati povratna veza koja je informacijski input za svaku prethodnu fazu. Povratna veza indicira odvijaju li se sve aktivnosti u skladu s predviđenim planovima.

### 2.3. Razvojne strategije

Korporacijska strategija daje odgovor na pitanje djelokruga poslovanja i razmjesta resursa. Pritom su za korporacijsku strategiju karakteristične sljedeće dvije grupe strategija<sup>32</sup>:

- Glavna strategija - “čini opći okvir akcija koje se razvijaju na razini poduzeća”; najčešće se koristi kada je poduzeće konkurentno na

<sup>30</sup> Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 11.

<sup>31</sup> Ibidem, str. 12.

<sup>32</sup> Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 109.

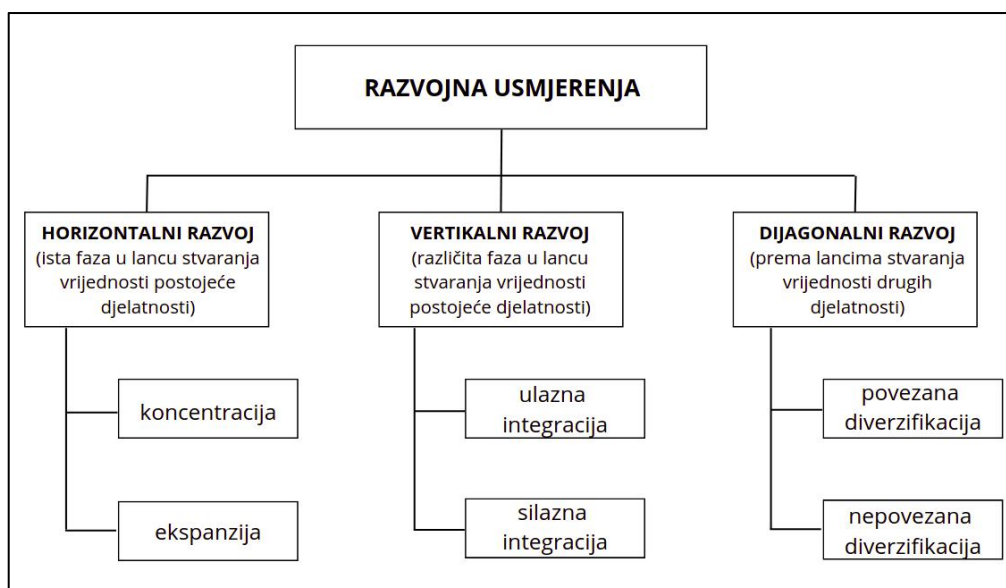
pojedinačnom tržištu ili na nekoliko jako povezanih tržišta; razlikuju se sljedeća tri tipa glavne strategije: strategija kontinuiteta, razvojna strategija, strategija u kriznim uvjetima.

- Poslovni portfolio - “karakterističan je za poduzeće koje ima mnogo različitih poslova, a posebno kad ti poslovi nisu međusobno povezani”; razlikuju se četiri tipa: portfolio industrijskog rasta i tržišnog udjela, portfolio industrijske privlačnosti i poslovne snage, portfolio životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja i portfolio politike strateškog usmjeravanja.

U nastavku ovog potpoglavlja detaljnije će biti analizirane razvojne strategije.

Razvoj je prirodan strateški izbor svakog poduzeća koje želi ostati konkurentno na tržištu. Pritom, ne prilagođava se poduzeće okolini, već nastoji prilagoditi vanjski svijet sebi. Poduzeća koja biraju ove strategije ne moraju nužno biti u industriji koje imaju visoke stope rasta. Razlikuju se tri osnovne vrste strateškog usmjerenja: koncentracija, ekspanzija i diverzifikacija (ako se uključi dimenzija razvoja u okviru lanca stvaranja vrijednosti onda se prepoznaje i četvrto usmjerenje - okomita integracija). Također, razlikuju se tri razvojna pravca: horizontalni, dijagonalni i vertikalni razvoj. Slijedi slika 3. na kojoj su vidljiva razvojna usmjerenja.

Slika 3. Razvojna usmjerenja ovisno o lancu vrijednosti



Izvor: izradila autorica prema Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 112.

Iz prikaza su vidljiva tri razvojna usmjerenja; horizontalni, vertikalni i dijagonalni razvoj. **Horizontalni razvoj** je određen istom fazom lanca stvaranja vrijednosti. Spomenuti se razvoj zasniva na razvojnim aktivnostima pri postojećoj djelatnosti i asortimanu uz uporabu već postojećih organizacijskih znanja. Kao logičan izbor horizontalnog razvoja, nameću se koncentracija i ekspanzija.<sup>33</sup> *Koncentracijom* poduzeće teži povećanju tržišnog udjela i ostvarenju boljeg konkurentskog položaja. Dakle, koncentracijom se događa razvoj poduzeća na postojećim tržištima s postojećim proizvodima.<sup>34</sup> *Ekspanzija* se definira kao “strateška opcija za poduzeće koje želi dodatno ojačati svoj položaj u postojećoj djelatnosti”.<sup>35</sup> Ekspanzija se može temeljiti na inovacijama proizvoda, dosezanjem novih proizvoda, novom načinu zadovoljavanja potrošačkih potreba i slično. Cilj je brže povećanje prodaje, profita i tržišnog udjela. Razlikuje se tri vrste ekspanzije: tržišna ekspanzija (širenje postojećeg proizvoda na nova tržišta), proizvodna ekspanzija (razvoj asortimana proizvoda ili usluga na postojećem tržištu) i kombinirana ekspanzija (uključuje i proizvodnu i tržišnu ekspanziju).<sup>36</sup>

Nadalje, **vertikalni razvoj** razvija poduzeće prema različitim stadijima postojećeg lanca vrijednosti. Poduzeće širenjem prema djelatnostima svojih kupaca i dobavljača, nastoji poboljšati svoju konkurentsku prednost na tržištu. U ovom razvoju uključene su dvije integracije: ulazna integracija i silazna integracija. *Ulazna okomita integracija* podrazumijeva širenje prema djelatnostima dobavljača, dok *silazna okomita integracija* podrazumijeva širenje poduzeća prema djelatnostima kupaca.<sup>37</sup>

Posljednji, **dijagonalni razvoj** uključuje razvoj poduzeća u potpuno druge djelatnosti od njegove osnovne. Ovaj razvoj nije orijentiran na postojeći lanac stvaranja vrijednosti. Razlikuju se dvije diverzifikacije: povezana diverzifikacija i nepovezana diverzifikacija. Koncentrirana, odnosno *povezana diverzifikacija* uključuje razvojnu strategiju kojom poduzeće ulazi u djelatnosti koje imaju nekakve poveznice s njegovom osnovnom djelatnošću. Dok konglomeratska, odnosno

---

<sup>33</sup> Buble, M., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 111.

<sup>34</sup> Ibidem., str. 112.

<sup>35</sup> Buble, M., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 113.

<sup>36</sup> Ibidem., str. 113 - 114.

<sup>37</sup> Ibidem., str. 114.



*nepovezana diverzifikacija* podrazumijeva razvojnu strategiju kojom poduzeće dodaje nove proizvode ili usluge koji su znatno različiti od osnovne djelatnosti.<sup>38</sup>

Navedena strateška usmjerenja mogu se provesti na sljedeća tri načina: vlastitim unutarnjim razvojem, stjecanjem ili spajanjem s drugim poduzećem ili strateškim povezivanjem. Prvim načinom provedbe razvojnih strategija, *internim (organskim) rastom* poduzeće je potpuno oslonjeno na vlastite snage bez kupnje drugih poslovnih subjekata ili kooperativnih aranžmana. Nadalje, razlikuju se spajanje i akvizicija. *Spajanje* podrazumijeva stapanje u novi entitet dva ili više poduzeća. *Akvizicija* podrazumijeva situaciju u kojoj jedno poduzeće kupi drugo poduzeće te ga uključuje u svoj poslovni sustav. *Strateškim savezom* poduzeća se ujedinjuju zbog zajedničkih ciljeva a da pritom ne gube svoju stratešku neovisnost i ne napuštaju posebne poslovne interese.<sup>39</sup>

Bilo da se organizacija bavi proizvodnjom, maloprodajom, veletrgovinom ili uslugama, prirodno je da planira daljnji razvoj poslovanja. Upravo zbog strateškog planiranja daljnjeg razvoja poslovanja od velike je koristi Ansoffova matrica. Ansoffova matrica može se definirati kao “alat za strateško planiranje koji pomaže poduzetnicima u stvaranju strategija za budući rast i razvoj poslovanja.”<sup>40</sup> Prema spomenutoj matrici, postoje dva učinkovita pristupa strategiji rasta:

- obnavljanje onoga što se prodaje (razvoj proizvoda),
- obnavljanje onoga kome se prodaje (razvoj tržišta).

Slijedi tablica 4. na kojoj su vidljiva implementacija 4 osnovna tipa strategija kako bi se postigao rast poduzeća.

---

<sup>38</sup> Buble, M., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2005., str. 113.

<sup>39</sup> *Ibidem.*, str. 119. - 120.

<sup>40</sup> Plavi ured, <https://plaviured.hr/>, pristupljeno: 20.06.2022.

Tablica 4. Ansoffova matrica

<b>T R Ž I Š T A</b>		<b>PROIZVODI</b>	
		postojeći	novi
	postojeća	TRŽIŠNA KONCENTRACIJA	RAZVOJ PROIZVODA
	nova	RAZVOJ TRŽIŠTA	DIVERZIFIKACIJA

Izvor: izradila autorica

Iz tablice 4. vidljiva je Ansoffova matrica koja obuhvaća četiri osnovna tipa strategija rasta jednog poduzeća. Vidljivo je da strategija tržišne koncentracije podrazumijeva razvoj poduzeća s postojećim proizvodima na postojećem tržištu. Strategija razvoja tržišta podrazumijeva razvoj poduzeća s postojećim proizvodima na novim tržištima. Strategija razvoja proizvoda podrazumijeva razvoj poduzeća na postojećem tržištu s novim proizvodima. Posljednja, strategija diverzifikacije podrazumijeva razvoj poduzeća s novim proizvodima na novom tržištu.

Već je spomenuto kako na organizaciju utječu razni vanjski i unutarnji čimbenici. Godine 1979. Michael Porter napisao je članak za Harvard Business Review u kojem je opisao “obrazac za razumijevanje konkurentskih utjecaja u nekoj industriji te koji utječu na način na koji se ekonomska korist raspodjeljuje među sudionicima u toj industriji”.<sup>41</sup> Nedugo nakon, ovaj je obrazac postao poznat kao Porterovih pet sila koje omogućuju temeljito razumijevanje pritisaka s kojima je neko poduzeće suočeno, uzimajući u obzir pokretače profitabilnosti te strateško pozicioniranje unutar industrije. Porterov model pet konkurentskih sila je “najčešće korištena i najučinkovitija metoda za analiziranje konkurentskih pritisaka na tržištu”.<sup>42</sup> Čimbenici koji utječu na industriju a obuhvaćeni su Porterovim pet silama, su sljedeći: pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, prijatna novopridošlica, prijatna zamjenskih proizvoda ili usluga i rivalstvo među postojećim klijentima. Prvi čimbenik, pregovaračka moć kupaca znači da kupci raspolažu s dovoljno utjecaja da

<sup>41</sup> Mateša, Z., Uvod u strateški menadžment, Zagreb, MATE d.o.o., 2019., str. 116.

<sup>42</sup> Duspara, L., Knežević, S, Strateški menadžment, Slavonski Brod, Veleučilište u Slavonskom Brodu, 2017., str. 94.

zahtijevaju više od industrije koja ih opslužuje. Što je više kupaca a konkurenata tek nekolicina, moć kupaca je veća. Drugi čimbenik, pregovaračka moć dobavljača izrazito je bitna sila jer u slučaju onih industrija koje ovise o materijalima koje im isporučuju dobavljači, kako bi proizveli proizvod za svoje kupce, dobavljači imaju velikog utjecaja na lanac nabave. Nadalje, prijetnja novopridošlica u djelatnosti može dovesti do situacije kada postojeće organizacije odluče zadržati svoju cijenu kako nove organizacije ne bi mogle prodavati ispod cijene. Prijetnja novopridošlica se povećava kada se globalne organizacije prošire na dosad neotkrivena tržišta. Do prijetnje zamjenskih proizvoda ili usluga dolazi kada neki drugi proizvod ili usluga zadovoljava iste osnovne potrošačke potrebe. Takva se prijetnja povećava ako taj zamjenski proizvod ili usluga ima konkurentnu cijenu. Posljednje, rivalstvo među postojećim konkurentima, podrazumijeva situaciju kada se konkurenti upuste u snažno rivalstvo i tada se snažno spuštaju cijene u cijeloj industriji.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Mateša, Z., Uvod u strateški menadžment, Zagreb, MATE d.o.o., 2019., str. 118. - 124.

### 3. STRATEGIJA RAZVOJA TURISTIČKOG PROIZVODA

Pri razvoju turističkog proizvoda ili usluge, vrlo je važno “oslušivati” trenutne potrebe potražnje. Ukoliko se agilno pristupi razvoju novog proizvoda ili usluge, taj bi proizvod ili usluga, nesumnjivo, trebao biti inovativan i davati odgovor na potrebe trenutne potražnje. Sve se vremenom mijenja, tako se i trendovi u turizmu mijenjaju. Trenutno se konkurentska prednost stvara ako se potrošaču ponudi inovativan, jedinstven i nezaboravan doživljaj i duboko, transformirajuće iskustvo. Također, danas turizam okrenut individualnom iskustvu ima veći značaj od komercijalnog ili masovnog turizma. U ovom će poglavlju biti riječ o konceptu turističkog doživljaja te trendovima razvoja turističkog doživljaja u postpandemijskim okvirima. Slijedi poglavlje koje analizira koncept turističkog doživljaja.

#### 1.1 Uvod u koncept turističkog doživljaja

Suvremeni turizam i suvremeni turist potpuno su drugačiji od nekada. Trendovi se mijenjaju iz dana u dan. Onaj tko svoju ponudu ne prilagođava trendovima i potrebama potražnje, teško će opstati i biti konkurentan na tržištu. Za razliku od nekadašnjeg pasivnog posjetitelja, današnji posjetitelj je aktivan, teži “wow efektu” i traži poseban doživljaj. “Današnji globalni putnik prati, odnosno zanima ga, odnos lokalnog stanovništva prema mjestu boravka, tradiciji sredine, interpretaciji povijesti i događaja”.<sup>44</sup> Danas, posjetitelj teži reakciji oduševljenja, ushićenja, upoznavanje drugačijeg i privole na učenje. Tako je vremenom, ekonomija evaluirala iz poljoprivredne u industrijsku, iz industrijske u uslužnu ekonomiju a prema literaturi, na redu je ekonomija doživljaja. U ekonomiji doživljaja, doživljaj predstavlja sastavni i polazišni dio turističke usluge ili proizvoda dok je nekada doživljaj predstavljao dodanu korist. Ekonomija doživljaja se može definirati kao “promatranje i impresija proizvoda ili usluge kroz emocije (uz dosad poznato materijalno poimanje)”.<sup>45</sup> Iskustva i doživljaji koje posjetitelj traži, mogu biti raznoliki. Također, ona mogu pokrenuti sva osjetila. Slijedi tablica 5 u kojoj su prikazane ekonomske razlike te je

<sup>44</sup> Gržinić, J., Turističke atrakcije - nastanak, razvoj, utjecaj, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2020., str. 118.

<sup>45</sup> Ibidem.

jasno navedeno potrebno kako bi se postigao željeni učinak kod posjetitelja-turista, odnosno, posebni i duboki doživljaj.

Tablica 5. Ekonomske razlike

<b>EKONOMSKA PONUDA</b>	<b>SIROVINE</b>	<b>PROIZVODI</b>	<b>USLUGE</b>	<b>DOŽIVLJAJI</b>
<b>ekonomija</b>	agrarna	industrijska	uslužna	ekonomija doživljaja
<b>ekonomska funkcija</b>	crpiti	napraviti	pružiti	izvesti
<b>priroda ponude</b>	zamjenjivost	opipljivost	neopipljivost	nezaboravnost
<b>ključna svojstva</b>	prirodne	tipizirani	prilagođene	osobni
<b>način opskrbe</b>	skladišteno u velikim količinama	inventariziran nakon proizvodnje	pružena na zahtjev	otkriva se s vremenom
<b>prodavač</b>	trgovac	proizvođač	pružatelj	redatelj
<b>kupac</b>	tržište	korisnik	klijent	gost
<b>čimbenici potražnje</b>	karakteristike	performanse	koristi	dojmovi

Izvor: Lekić, R. (2017). Ekonomija iskustva i doživljaja kao ekonomija u turizmu novog doba U: Golja, T. (ur.), Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2017., str. 48.

Iz prikaza je vidljivo da se trenutno traži nezaboravan doživljaj koji će ostaviti posjetitelja pod dojmom. Također, posjetitelj je danas spreman biti “redatelj” i bitan mu je osobni rast i užitak pri putovanju.

U literaturi se pronalazi sljedećih pet koraka koji mogu pomoći organizaciji u kreiranju novih vrijednosti koje pridonose konkurentnosti te organizacije<sup>46</sup>:

- Prilagodba proizvoda - proizvod ili usluga moraju biti inovativni i prilagođeni inovativnim potrebama kupca.
- Poboljšanje usluga - menadžeri trebaju svojim djelatnicima ukazati na važnost interakcije s kupcem. Također, važna je empatija i razumijevanje potreba kupca.
- Naplaćivanje iskustva - često je naplaćivanje iskustva odnosno doživljaja dosta zahtjevno. S obzirom da je vrijeme primarna valuta ekonomije doživljaja, razlikujemo sljedećih šest načina plaćanja vremena: ulazna naknada, pristupna naknada, naknada po događaju, kotizacija, inicijacijska naknada i naknada za razdoblje.
- Spajanje digitalne tehnologije sa stvarnošću - organizacija bi također trebala pratiti trendove razvoja tehnologije te za svoj doživljaj odabrati najbolji način kombiniranja stvarnog i virtualnog iskustva.
- Transformacija iskustva - doživljaj koji se nudi mora kod kupca izazvati memorabiliju.

Navedeni koraci osiguravaju veći tržišni udio za organizacije koje svoje poslovanje prilagođavaju trenutnim trendovima potražnje. No, prije naplaćivanja doživljaja, organizacija treba strateški promisliti i procijeniti na koji način je najbolje implementirati doživljaj u taj proizvod ili uslugu. Postoje dvije dimenzije uključivanja sudionika u sam proces. Postoje dimenzija pasivne uključenosti i aktivne uključenosti. Primjer pasivne uključenosti jest odlazak na koncert, dok aktivna uključenost podrazumijeva činjenicu da je kupac izravno uključen u uslugu ili proizvod; primjerice aktivno sudjelovanje u bojanju stakla. Sljedeća dimenzija koja može okarakterizirati doživljaj jest dimenzija povezanosti. Ona spaja sudionika sa događajem. Nadalje, razlikuje se apsorpcija i uključenost. Apsorpcija se može definirati kao iskustvo koje zaokuplja pozornost posjetitelja dovođenjem doživljaja u

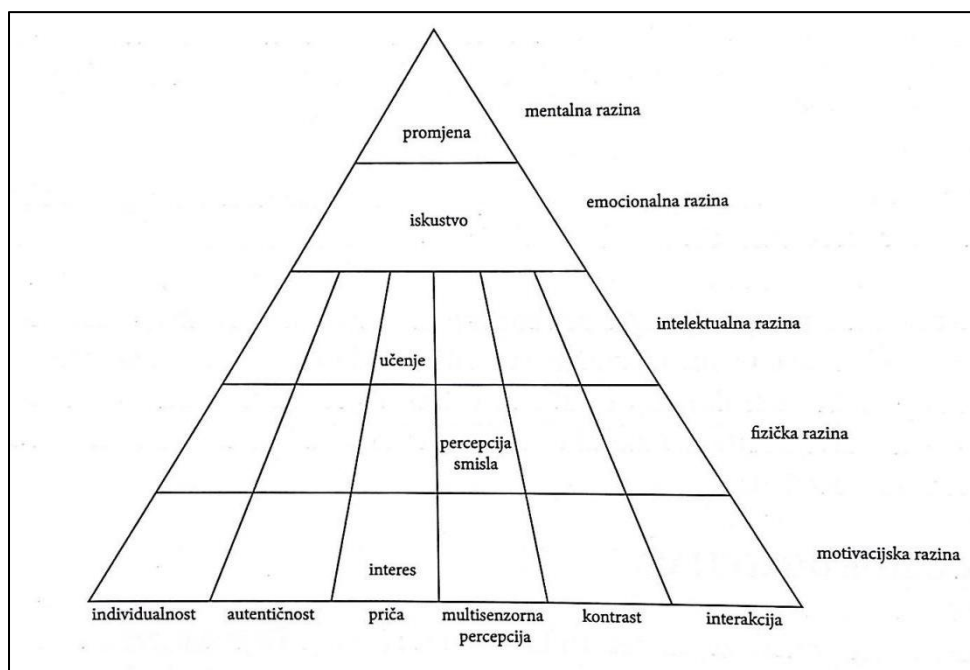
---

<sup>46</sup> Golja, T., Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2017., str. 50.-51.

fokus uma. Uključenost može biti virtualna ili fizička. Uključenost daje priliku posjetitelju da postane ključan dio u stvaranju doživljaja.<sup>47</sup>

Slijedi slika 4. i analiza alata za sukreaciju i analiziranje doživljaja u uslugama ili proizvodima - koncept piramide doživljaja. Spomenuti je koncept nastao u centru Lapland u Finskoj. "Model piramide postavlja okvir za kreiranje idealnog proizvoda s elementima doživljaja, a svaki element tog doživljaja jedan je dio piramide."<sup>48</sup>

Slika 4. Piramida doživljaja



Izvor: Lekić, R. (2017). Ekonomija iskustva i doživljaja kao ekonomija u turizmu novog doba U: Golja, T. (ur.), Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2017., str.54.

Prikaz prikazuje piramidu doživljaja iz koje je vidljivo sljedeće. Proizvod doživljaja promatran je iz dvije perspektive. Prva perspektiva na horizontalnoj razini predstavlja elemente proizvoda koji doprinose doživljaju posjetitelja; spomenuti elementi su sljedeći: individualnost, autentičnost, priča, multisenzorna percepcija, kontrast i

<sup>47</sup> Golja, T., Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2017., str. 51.-52.

<sup>48</sup> Ibidem, str. 53.

interakcija. Na vertikalnoj osi prikazana je druga razina, razina posjetiteljevog iskustva. Druga razina obuhvaća sljedeće razine: motivacijska, fizička, intelektualna, emocionalna i mentalna. Individualnost je prvi element koji doprinosi doživljaju a nalazi se na horizontalnoj razini. Iako individualnost predstavlja jedinstvenost proizvoda ili usluge, u ovom kontekstu ono također podrazumijeva agilnost ponude s obzirom na individualne potrebe i želje posjetitelja. Autentičnost je drugi element koji se odnosi na vjerodostojnost doživljaja. Autentičnost je usko povezana sa sljedećim elementom - pričom. Autentična priča zasigurno pridonosi doživljaju i daje smisao i značaj u cjelini. Nadalje, multisenzorna percepcija stavlja naglasak na važnost svih osjetila. Točnije, što je više osjetilnog iskustva, to je doživljaj bolji. Sljedeći element je kontrast. Kontrast se odnosi na razlike percepcije posjetitelja. Proizvod ili usluga mora kod posjetitelja izazvati reakciju koja se ne pojavljuje u svakodnevnom životu. Posljednji horizontalni element je interakcija. Današnji turist željan je interakcije i socijalizacije između ponude i njega, kao strane potražnje. Interakcija je jako važna i predstavlja bitan element doživljaja. Motivacija je prva razina vertikalne perspektive piramide. Stvaraju se osobna očekivanja posjetitelja koja se odnose na proizvod ili uslugu koji su upotpunjeni dodatnom vrijednošću doživljaja. Sljedeća razina vertikalne perspektive jest fizička razina. Na toj razini posjetitelj si postavlja pitanja; gdje se nalazi, što se događa i što radi u trenutku percipiranja doživljaja. Treća je intelektualna razina koja predstavlja racionalnost sudionika. Ova razina podrazumijeva osjetilne podražaje koji su rezultat danog doživljaja i okruženja u kojem ono nastaje. Taj pozitivan doživljaj koji posjetitelj kasnije prenosi drugima vrlo je važan faktor u marketingu doživljaja. Četvrta emocionalna razina odnosi se na emocionalno iskustvo. Česte emocije koje se pojavljuju jesu: radost, sreća, uzbuđenje, zadovoljstvo postignuća i učenja novih vještina. Posljednja razina je mentalna razina na koju utječu sve prethodne razine a ponajviše to emocionalno iskustvo.<sup>49</sup>

Zaključuje se da kreator ponude pri kreiranju usluge ili proizvoda mora uzeti u obzir sve elemente prikazane piramide kako bi posjetitelj dobio ono što želi. Također, kreator mora znati kako posjetitelja aktivno uključiti te mu time izazvati pozitivan doživljaj koji će kasnije rezultirati memorabilijom i marketingom doživljaja.

---

<sup>49</sup> Golja, T., Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2017., str. 54. - 56.



## 1.2 Trendovi razvoja turističkog doživljaja u postpandemijskim okvirima

Krajem 2019. i početkom 2020. godine cijeli je svijet zahvatila pandemija Covid-a 19. Pandemija je pogodila gotovo sva gospodarstva cijeloga svijeta. Također, pandemija je uvelike utjecala na kretanja ljudi, njihova putovanja, mobilnost, posljedično na sve sfere turizma. Nažalost, turizam je i jedna od najjače pogođenih gospodarskih aktivnosti, s obzirom na njegov značaj u svjetskog ekonomiju. Kriza izazvana pandemijom Covid-a 19, niti jednu zemlju nije ostavila imunom, a posebice one države, poput Hrvatske, koje su ovisne o međunarodnim turističkim kretanjima. S druge strane, ljudi su “mobilna” bića i vole putovati. Iskustvo govori da se turizam u pravilu može vrlo brzo oporaviti prestankom pandemije. No, pitanje je kakav će turizam biti nakon ovakve krize. Ljudi će nakon pandemije imati “novu svijest” s kojom će se potražnja i trendovi potražnje turizma mijenjati. Ključna područja promjene jesu<sup>50</sup>: odnos prema prostoru, odnos prema zdravstvenoj sigurnosti, odnos prema okolišu, ljudski odnosi i odnos prema tehnologiji. Odnos prema prostoru promijeniti će se u sferi prevelike ponude sadržaja i ljudi koji se nalaze i konzumiraju određeni prostor u isto vrijeme. Odnos prema zdravstvenoj sigurnosti zahtijevati će pojačane obavezne sanitarne standarde u turističkim objektima. Nadalje, svjedoci smo “detoxa” prirode koji se dogodio za vrijeme pandemije kada je mobilnost ljudi bila ograničena. To će iskustvo također promijeniti trendove u turizmu. S obzirom da turizam najviše “troši” okoliš, posebna pažnja stavljaći će se na održivo upravljanje. Pandemija je iz ljudi izvukla one najbolje ljudske kvalitete, humanost i kreativnost. Kada to pogledamo u odnosu na turizam, u postpandemijskom turizmu naglasak će biti na interesu za iskrenim i emotivnim sadržajima. Posljednje, tehnologija je također veliki čimbenik koji će utjecati na trendove postpandemijskog turizma. Naime, u mjesecima lock-downa tehnologija je ljudima omogućavala da se njihov život donekle odvija normalno. Omogućila je da ljudi mogu raditi od kuće, ali isto tako moglo se i virtualno putovati i tako, primjerice, posjetiti mnoge turističke atrakcije. Može se zaključiti kako će pandemija ostaviti duboki trag u životima ljudi ali i u turizmu i njegovim trendovima. Pozitivna strana je činjenica da bi se postpandemijski turizam mogao okrenuti ka okolišno, društveno i prostornom odgovornijem ponašanju. Činjenica je da će turizam nakon ove krize biti drugačiji, ali postoji opcija da bude

<sup>50</sup> Telišman-Košuta N., *COVID-19: Prijetnja i prilika za HR turizam: Turizam nakon doba korone: Što će biti drugačije? Što može biti bolje?*, Zagreb, Institut za turizam, 2021., str. 1.-3.

bolji i održiviji nego prije.<sup>51</sup> Slijedi tablica 6. novih vrijednosti i novih turističkih doživljaja.

Tablica 6. Nove vrijednosti i novi turistički doživljaji

<b>NOVE VRIJEDNOSTI</b>	<b>CILJ</b>	<b>ŠTO MOŽE NUDITI destinacija</b>	<b>NOVI TURISTIČKI PROIZVOD</b>
<b>transformacija i rast</b>	težnja za promjenom ne samo mjesta, već i vlastite svijesti, traganje za smislenijim življenjem	destinacija kao prostor dozrijevanja i rasta	traži se turistički doživljaj s izazovom, učenjem, (su) djelovanjem koje doprinosi osobnom rastu
<b>harmonija</b>	težnja za ostvarenjem harmonije sa svijetom i ljudima, ravnoteže između rada i ivota, karijere i obitelji	destinacija kao prostor mira, ostvarenja sklada s prirodom, kulturom, ljudima	traže se turistički proizvodi, usluge i iskustva “povratka u ravnotežu”, od onih fizičkih do duhovnih
<b>duhovnost i samospoznaja</b>	potraga za značenjima, potraga za odgovorima. Teže: Osmisliti se!	destinacija kao prostor spoznaje, put k smislu, put ususretu sebi, samoostvarenju	traže se putovanja koja vraćaju osjećaj za sveto, omogućuju duhovni rast, hodočašća
<b>inspiracija, kreativnost, estetika</b>	“HOMO AESTETICUS” traganje za autohtonošću, jedinstvenošću, simboličkim destinacijama, potreba za kreativnošću	destinacija kao prostor inspiracije i kreacije	ksenofilija - ljubav prema nepoznatom i inspirativnom; traže se novi inspirativni proizvodi, kreativne radionice, umjetnički izričaj
<b>zdravlje</b>	“HOMO MEDICUS” traže život čist i intenzivan, potreba za aktivnošću, kretanjem	destinacija kao zdravi prostor	traže se zdrave turističke destinacije - koje nude holistički pristup zdravlju
<b>identitet</b>	“hiperindividualistički	destinacija kao bogati	pro-consumer-putnik traži

<sup>51</sup> Telišman-Košuta N., *COVID-19: Prijetnja i prilika za HR turizam: Turizam nakon doba korone: Što će biti drugačije? Što može biti bolje?*, Zagreb, Institut za turizam, 2021., str. 1.-3.

	svijet <sup>77</sup> traganje za autohtonošću, različitim identitetskim razinama odredišta personalizacija potražnje	prostor ispreplitanja identiteta	mogućnost da sam što sloodnije kombinira identitetske razine i sadržaje na putu
<b>komunikacija</b>	putovanje je društvena terapija, traćenje istosti, traženje različitosti	destinacija kao prostor susreta, druženja, upoznavanja običaja i ljudi	traže se događanja, festivali
<b>odgovornost</b>	putovanje i odmor ne isključuju političku i društvenu odgovornost i aktivizam u destinaciji	destinacija kao prostor pozivnog djelovanja	traže se putovanja koja omogućuju služenje drugima (volontiranje)

Izvor: Golja, T., Izazovi destinacijskog menadžmenta i imaginacija turizma budućnosti, Pula, Sveučilište Jurja Dobirle u Puli, 2021., str. 79. - 80.

U tablici 6., prikazane su nove vrijednosti te prijedlozi što po tom pitanju može učiniti i ponuditi destinacija, odnosno koji novi turistički proizvod treba razviti i ponuditi tržištu.

Nadalje, Booking.com proveo je istraživanje među 20.000 putika iz 28 različitih zemalja kako bi došao do zaključka kakvi će turistički trendovi biti u postpandemijskom vremenu. Istraživanjem su zaključili da će sljedećih devet tema definirati budućnost putovanja<sup>52</sup>:

- Wandermust - neutaživa želja za putovanjem - istraživanje je pokazalo da je 65% ispitanika vrlo uzbuđeno zbog ponovne mogućnosti putovanja; 62% ispitanika je izjavilo da će poslije pandemije više cijeniti putovanje nego prije pandemije; čak 38% ispitanika želi i dalje proslaviti putovanjem neki bitan događaj njihovog života; 42% ispitanika planira putovati više nego prije kako bi nadoknadili za svo vrijeme pandemije kada su kretanja bila ograničena.

<sup>52</sup> Golja, T., Izazovi destinacijskog menadžmenta i imaginacija turizma budućnosti, Pula, Sveučilište Jurja Dobirle u Puli, 2021., str. 49. - 54.

- Vitalna vrijednost - veća vrijednost za novac - 62% ispitanika u budućnosti će težiti većoj vrijednosti za novac; čak 55% njih će biti u potrazi za promotivnim cijenama i mogućim uštedama. Od ponude se očekuje da privuče turiste svojom inovativnošću i posebnim doživljajem kojeg će ponuditi turistima uz naglasak dodane vrijednosti, kreativnosti i posebnog doživljaja.
- Lokalni putnici, ne turisti - domaći će turizam dominirati u budućnosti. Što se Hrvata tiče, istraživanje je pokazalo da 55 % njih u bližoj budućnosti putovati unutar granica, dok će 50% njih i u daljoj budućnosti ostati putovati Hrvatskom.
- Bijeg od stvarnosti (eng. Search Escapism) - tijekom razdoblja lockdowna puno se pretraživalo i tražilo ideju za buduća putovanja. Smatra se da će u budućnosti biti naglasak na društvenim mrežama preko kojih će ponuda svojom inovativnošću i kreativnošću privući posjetitelje. Također, naglašavati će se želja za bijegom od stvarnosti, tražeći poseban doživljaj i nova iskustva.
- Sigurnost - čak 79% ispitanika biti će puno oprezniji kada je u pitanju sigurnost. Naglasak će biti na osiguravanju društvene distance, zdravstvenim i sigurnosnim protokolima.
- Porast svijesti o utjecaju na okoliš - putnici će biti sve osvješteniji. Očekuje se da će čak 69% putnika birati održaviju ponudu turističkih proizvoda ili uskuga. Također, izbjegavati će se gužve i putovanja u vrhuncu sezone.
- Rad na daljinu i pozdravljanje s opcijom “Od devet do pet” - jedan od turističkih trendova je i rad na daljinu te tzv. Workaction (eng. work + vacation).
- Male radosti - pošto su ljudi za vrijeme lockdowna puno vremena provodili u zatvorenom prostoru, počeli su više cijeniti prirodu i mogućnost boravka u njoj. Tako je ovim istraživanjem potvrđeno da će ljudi u budućnosti više tražiti iskustva poput boravka na otvorenom, tražiti ruralne destinacije te manja i neotkrivena mjesta u kojima mogu nesmetano uživati.

- Spontanost i tehnologija - tehnologija postaje sve prisutnija i važnija. Tako čak 63% ispitanika u ovom istraživanju smatra da bi pružatelji usluga smještaja uvijek trebali koristiti najnoviju tehnologiju kako bi se turisti osjećali sigurni. Također, tehnologija ima važnu ulogu u kontroli zdravstvenih ugroza i rizika tijekom putovanja.

S druge strane, i TripAdvisor istraživanja ukazuju na vrlo slične trendove. Njihovo je istraživanje potvrdilo činjenicu da turisti unaprijed planiraju putovanja, te da domaća putovanja zauzimaju visoko mjesto na listi želja. Također, proces samog pretraživanja i rezervacije je dugoročan i ključna je sreća koju turisti osjećaju. Većina njihovih ispitanika podržava lokalnu ekonomiju. S jedne strane se, primjerice, vesele večeri u restoranu, ali s druge strane sigurno neće nestati želje za dostavom hrane.<sup>53</sup>

Zaključno, ukratko će biti predstavljeno istraživanje Svjetskog vijeća za putovanja i turizam. Istraživanjem su identificirala sljedeća četiri turistička trenda u budućnosti<sup>54</sup>:

- Evolucija potražnje - putovati će se s obitelji ili s užim krugom prijatelja. Sve prisutnija će biti putovanja unutar zemlje, regionalna putovanja i outdoor aktivnosti.
- Zdravlje, sigurnost i visoki higijenski standardi - kraći i srednji rok budućnosti zasigurno će obilježiti fizičko distanciranje, briga o zdravlju i savjeti stručnjaka.
- Inovacije i integracija novih tehnologija - sve je veći trend tehnologija s kojom dolazi i digitalizacija. Inovacije su poželjne ali s druge strane, treba se voditi brigu o tome da se ne zanemari doticaj s lokalnim stanovništvom, odnosno njih zamijeni tehnologijom.
- Održivost - briga o okolišu, kulturi, društvu ima sve veću važnosti. Također, od turizma se očekuje da doprinese smanjenju siromaštva i nejednakosti.

Može se zaključiti kako su se trendovi u turizmu itekako promijenili pojavom pandemije Covid-a 19. U postpandemijskim okvirima važno je prilagoditi se tim

<sup>53</sup> Golja, T., Izazovi destinacijskog menadžmenta i imaginacija turizma budućnosti, Pula, Sveučilište Jurja Dobirle u Puli, 2021., str. 56.

<sup>54</sup> Ibidem, str. 58.

trendovima te oslušivati zahtjeve potražnje. Naglasak mora biti na individualnom pristupu, posebnom doživljaju i iskustvu te održivom turizmu koji brine o sigurnosti posjetitelja. Slijedi drugi dio ovog diplomskog rada, u kojem će biti predložen novi inovativni proizvod u ruralnom dijelu Istre koji prati trendove postpandemijskog okvira i prilagođava se istima.

#### **4. INOVATIVNI KAMP U RURALNOJ ISTRI KAO NOVI TURISTIČKI DOŽIVLJAJ / PROIZVOD**

Slijedi drugi dio diplomskog rada - istraživanje i rezultati istraživanja. U ovom će se poglavlju najprije prikazati metodologija istraživanja, potom će se prikazati teorijski okvir kamping turizma s naglaskom na kamping turizam u Istri, benchmark odabranih kampova, rezultati provedenih istraživanja i diskusija. Na kraju ovog poglavlja prikazan je prijedlog novog turističkog doživljaja. Slijedi metodologija istraživanja.

##### **4.1. Metodologija istraživanja**

Za potrebe istraživanja korištena je kombinacija kvalitativne (intervjui) i kvantitativne metodologije (obrada sekundarnih podataka deskriptivnom statistikom). Benchmark odabranih kampova prikazuje popis, ponudu i osnovne informacije odabranih kampova, a proveden je metodom analize. Drugo istraživanje provedeno je s odabranim pružateljima usluge kamping turizma te stručnom javnošću, metodom intervjua. Točnije, provedeno je sedam strukturiranih intervjua. Strukturiran intervju podrazumijeva intervju s unaprijed utvrđenim sadržajem i standardiziranim popisom pitanja u kojima se traže točno određene informacije.<sup>55</sup> Intervjui su provedeni elektroničkim i telefonskim putem u razdoblju od 09.lipnja do 25.lipnja 2022. godine.

##### **4.2. Kamping turizam**

Ideja razvoja novog turističkog proizvoda i doživljaja bila bi kroz jedan posebni oblik turizma, kamping turizam. Budući da novi trendovi u turizmu ukazuju na potrebu za individualnim pristupom, personaliziranom uslugom, potragom za autentičnošću i posebnim doživljajem, *outdoor* turizmom, autorica ovog rada smatra da je upravo razvoj kamping turizma u ruralnoj Istri dobar odgovor na spomenute promjene u očekivanjima i potrebama turističke potražnje u postpandemijskom razdoblju. U ovom će se potpoglavlju definirati kamping turizam s posebnim osvrtom na kamping turizam u Istri.

---

<sup>55</sup> Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje, <http://struna.ihj.hr>, pristupljeno: 13.09.2022.

#### 4.2.1. Definiranje kamping turizma

Suvremeni turizam karakterizira njegova masovnost i brojni negativni učinci na održivost destinacija. Temeljna obilježja masovnog turizma proizlaze iz ekonomije obujma, točnije teži se maksimalizaciji broja turista što posljedično rezultira maksimalizaciji investicija, prihoda i dobiti. Međutim, masovni turizam podliježe velikoj sezonalnosti što svakako nije dobro za infrastrukturu i lokalno stanovništvo te destinacije. Zbog svih navedenih razloga, u posljednje se vrijeme više teži razvijanju održivih posebnih oblika turizma. Razvojem istih, masovni turizam ne bi nestao ali bi se svakako udio istog smanjio.<sup>56</sup> Jedan od posebnih oblika turizma jest i, već spomenuti, kamping turizam.

Kamping turizam obilježio je razvoj turizma 20. stoljeća. Riječ *kamp* ima više značenja<sup>57</sup>:

- latinski - campus, campi - otvoren, ravan prostor, polje;
- hrvatsko - engleski rječnik - logor, tabor - provoditi odmor na logorovanju (pod šatorima), noćiti pod vedrim nebom;
- encyclopedia Britannica - camp, summer camp - kombinacija rekreacijskog i obrazovnog smještaja koji približava prirodu i život na otvorenom urbanoj djeci;
- rječnik ugostiteljsko - turističkih pojmova kamp opisuje kao “ugostiteljski objekt u kojem se gostu pružaju usluge smještaja na otvorenom prostoru, a mogu se pružati i druge usluge uobičajene u toj vrsti ugostiteljskog objekta.

Kampiranje se definira kao “boravak pod šatorom, u kamp kućici, kamp prikolici, pokretnoj kućici (mobile home), autodomu (kamper) i drugoj odgovarajućoj opremi za smještaj na otvorenom prostoru u kampovima iz skupine ”Kampovi i ostali

<sup>56</sup> Bartoluci, M., *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva: turistička politika, razvoj i poduzetništvo u turizmu*, Zagreb, Školska knjiga, 2013. str. 184.

<sup>57</sup> Cvelić, Bonifačić, J., *KAMPING Osnove hrvatskog i europskog kamping turizma*, Poreč, KUH - Kamping udruženje Hrvatske, 2011., str. 6.



ugostiteljski objekti za smještaj”.<sup>58</sup> Kamping turizam je u Republici Hrvatskoj reguliran Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti (NN 85/2015), Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata kampova iz skupine “Kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj” (NN 75/08 i 45/09); (NN 75/08); (NN 45/09) i Pravilnikom o razvrstavanju i kategorizaciji drugih ugostiteljskih objekata za smještaj iz skupine “Kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj” (interno pročišćeni tekst Pravilnika iz NN 49/08 i 45/09); (NN 49/08); (NN 45/09). Valja napomenuti da je *kamping* skraćenica od kamping turizma i širi pojam od kampiranja. Kampiranje obuhvaća cjeloukupnost odnosa i pojava vezanih uz kampiranje, dok kamping turizam obuhvaća, s jedne strane, ponudu kamping usluga i potražnju za tim uslugama, s druge strane.<sup>59</sup>

Glavne vrste kamping opreme su sljedeće: šator, kamp kućica (karavan), autodom (kamper), pokretna kućica (mobile home) te kamp prikolica i slična pokretna kamp oprema.<sup>60</sup> Što se tiče smještajnih jedinica u kampu, razlikuju se sljedeće tri vrste: kamp mjesto, kamp parcela te građevine u kampu namijenjene za smještaj gostiju. Pod izrazom “kamp mjesto” podrazumijeva se neomeđen, očišćen prostor koji je namjenjen za kampiranje. On može, ali ne mora biti označen brojem. Za “kamp parcelu” često se rabi naziv “soba na otvorenom”. Kamp parcela mora biti očišćena, uredna i označena brojem. Standardna veličina parcele je 100m<sup>2</sup>, no podložna je promjenama u skladu s kategorijom kampa. Kamp parcela najčešće je opremljena priključkom za vodu i struju a može imati i dodatnu ponudu. Osim kamp mjesta i kamp parcele, u kampovima je moguće pružati uslugu kampiranja u smještajnim jedinicama (soba, studio apartman, apartman, soba za spavanje, spavaonica). Za njih se često rabi naziv bungalov, lodge, camping suite ili camping home. Također, u kampu mogu se nalaziti sljedeće vrste smještaja: hotel, aparthotel, turistički apartman i turističko naselje.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Ibidem., str. 7.

<sup>59</sup> Cvelić, Bonifačić, J., *KAMPING Osnove hrvatskog i europskog kamping turizma*, Poreč, KUH - Kamping udruženje Hrvatske, 2011., str. 8.

<sup>60</sup> Ibidem., str. 18.

<sup>61</sup> Ibidem., str. 21. - 24.

Kao što je već navedeno, kampovi su ugostiteljski objekti namjenjeni za smještaj. Postoje razni kriteriji po kojim se razvrstavaju, neki od njih su sljedeći<sup>62</sup>:

- kriterij “*dress code*” - naturistički ili tekstilni
- kriterij lokacije - planinski, morski, uz jezera itd.
- kriterij klijentele - sportski, dječji, obiteljski itd.

Zakonska regulativa Republike Hrvatske razlike sljedeće vrste<sup>63</sup>:

- “kampove iz skupine “Kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj” (kamp, kamp naselje, kampiralište, kamp odmorište)
- kampove u domaćinstvu
- kampove u seljačkom domaćinstvu
- privremeno - povremeno kampiralište

Prema Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, u kampu se mogu pružati sljedeće usluge: usluga smještaja na osnovnim smještajnim jedinicama - kampiranje; usluga smještaja u građevinama; prehrana, piće i napitci; iznajmljivanje pokretne opreme za kampiranje (npr. Vreća za spavanje, kamp prikolica, stolica, stolovi i sl.); bavljenje sportom ili drugim oblicima rekreacije u samom kampu ili u blizini; druge usluge u funkciji turističke potražnje. Ono što svi posjetitelji kampa dijele je sljedeće: recepcija, sanitarni čvor za goste u zajedničkim sadržajima, prometnice unutar objekta, sanitarni čvor za goste u smještajnim jedinicama, ugostiteljske sadržaje i objekte, prostorije za sport i rekreaciju, druge prostorije u funkciji turističke potražnje te uređen okoliš.<sup>64</sup>

U prošlosti se kamping turizam smatralo jeftinom vrstom turizma, međutim ta se konstatacija izuzetno promijenila prošlih godina. Naime, danas je kampiranje životni

---

<sup>62</sup> Ibidem., str. 25.

<sup>63</sup> Cvelić, Bonifačić, J., *KAMPING Osnove hrvatskog i europskog kamping turizma*, Poreč, KUH - Kamping udruženje Hrvatske, 2011., str. 25.

<sup>64</sup> Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi

stil, bijeg od svakodnevice i uživanje u prirodi. Kampisti su se također promjenili. Danas se ljudi odlučuju na kampiranje zbog<sup>65</sup>:

- “slobode odlučivanja (kamo, kada poći i koliko boraviti), slobode odabira (najveći broj kamping gostiju još uvijek dolazi bez rezervacije) te slobode ponašanja (nema unaprijed obaveznih sadržaja)
- doživljaja (avantura, nova iskustva, nove emocije, druženje i život s ljudima sličnih interesa)
- promjene (život drugačiji od svakodnevnog, površnost, ležernost i opuštenost)
- prirode (zvjezdano nebo, leptiri, miris trave, pucketanje vatre = luksuz u “betoniziranoj” svakodnevnici)
- jednostavnosti (nekonvencionalnost, komunikacija, prijateljstvo i međuljudski odnosi)”.

#### 4.2.2. Kamping turizam u Istri

U ovom podpoglavlju prezentirat će se statistički podaci o kamping turizmu i sama struktura kampova u Istri. Slijedi tablica 7. koja prikazuje kategorizaciju i strukturu kampova Istarske županije 2022. godine.

*Tablica 7. Kategorizacija i struktura kampova Istarske županije 2022. godine*

<b>VRSTA OBJEKTA</b>	<b>ZVJEZDICE</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>UKUPAN BROJ SMJEŠTAJNI H JEDINICA</b>	<b>SMJEŠTAJNI KAPACITET KAMPA</b>
<b>Kamp</b>	2*	16	5 555	16 965
<b>Kamp</b>	3*	18	12 567	37 700

<sup>65</sup> Cvelić, Bonifačić, J., *KAMPING Osnove hrvatskog i europskog kamping turizma*, Poreč, KUH - Kamping udruženje Hrvatske, 2011., str. 30.

<b>Kamp</b>	4*	23	20 704	60 904
<b>Kamp</b>	5*	3	1 154	3 462
<b>UKUPNO U ISTARSKOJ ŽUPANIJI</b>	-	60	39 980	119 031

Izvor: Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske, Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj, <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/kategorizacija-11512/arhiva-11516/11516> (15.05.2022.)

Priložena tablica je izrađena prema statističkim podacima Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske. Zaključuje se sljedeće. Od ukupno 216 kategoriziranih kampova u Republici Hrvatskoj, u Istarskoj županiji je smješteno njih 60. Navedeni podatci ukazuju na činjenicu da je u Istarskoj županiji smješten najveći broj kampova u odnosu na ostale županije u Republici Hrvatskoj. Od 60 kampova u Istarskoj županiji najviše ih je kategorizirano sa 4\* (23), a najmanje sa 5\* (3). Od ukupno 39 980 smještajnih jedinica u kampovima Istarske županije, njih 20 704 je smješteno u kampovima sa 4\*, zatim 12 567 u kampovima sa 3\*, njih 5 555 u kampovima sa 2\* i 1 154 u kampovima sa 5\*. Najviše smještajnih kapaciteta je smješteno u kampovima sa 4\*. Slijedi tablica 8. koja prikazuje broj noćenja prema odabranim vrstama objekata.

*Tablica 8.* Broj noćenja prema odabranim vrstama objekata

<b>Vrsta objekta</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Kamp</b>	9.784.024	9.839.633	9.706.714	4.297.126	8.857.194
<b>Kamp odmoriste</b>	4.030	4.069	10.094	8.396	17.586
<b>Kamp u domaćinstvu</b>	35.686	39.992	38.628	31.908	42.821
<b>Kampiralište</b>	19.478	18.660	19.585	16.382	19.718

<b>Organizirano kampiranje</b>	7.041	-	-	-	944
<b>Kamp na OPG-u</b>	-	977	3.141	784	8.697
<b>UKUPNO:</b>	9.850.259	9.903.331	9.778.162	4.354.596	8.946.960

Izvor: izradila autorica prema statističkim podacima Turističke zajednice Istarske županije

Iz tablice 9. vidljivo je da je svih 5 prikazanih godina najviše noćenja bilo u kampovima u domaćinstvu, dok je najmanje dolazaka bilo organiziranim kampiranjem. Vidljivo je kako dolasci ukupno rastu od 2017. godine do 2019. godine, dok su 2020. godine bili najlošiji rezultati. Razlog najlošijih rezultata 2020.godine zasigurno je ograničenost kretanja i putovanja zbog pandemije Covida-19. Međutim, vidljivo je da se u postpandemijskom razdoblju 2021.godine kamping turizam brzo oporavio. Prema priloženim podacima, vidljivo je da je 2021.godine najveći porast noćenja bilo u kampovima na OPG-u i kamp odmorštima. Slijedi tablica 9. koja prikazuje broj dolazaka prema odabranim vrstama objekata.

Tablica 9. Broj dolazaka prema odabranim vrstama objekata

<b>Vrsta objekta</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Kamp</b>	1.291.409	1.321.508	1.329.368	567.342	1.161.745
<b>Kamp odmoršte</b>	2.510	2.464	5.455	3.049	6.266
<b>Kamp u domaćinstvu</b>	5.379	6.691	6.543	4.951	7.357
<b>Kampiralište</b>	2.559	2.462	2.829	2.483	2.972
<b>Organizirano</b>	1.745	-	-	-	234

<b>kampiranje</b>					
<b>Kamp na OPG-u</b>	-	392	1.043	231	2.312
<b>UKUPNO:</b>	1.303.602	1.333.517	1.345.238	578.056	1.180.886

Izvor: izradila autorica prema statističkim podacima Turističke zajednice Istarske županije

Iz tablice 9. vidljivo je da su dolasci u prikazanim vrstama smještajnih objekata kontinuirano rasli od 2017.godine do 2019.godine. Kao i kod turističkih noćenja, i turistički dolasci su 2020.godine pali. Razlog naglog pada dolaska jest ograničenost putovanja i kretanja zbog pandemije Covida-19. Iz priloženih statističkih podataka vidljivo je da je u postpandemijskom dobu najveći rast bio u kampovima na OPG-ovima te kampovima u domaćinstvu.

Priloženi statistički podatci ukazuju na činjenicu da je potražnja za kampovima na OPG-u i kampovima u domaćinstvu naglo porasla nakon pandemije Covida-19. Vidi se nagli rast u turističkim dolascima i noćenjima u spomenutim vrstama smještajnih objekata.

### 4.3. Benchmark odabranih kampova

Slijedi tablica 10. koja prikazuje benchmark odabranih kampova. Pojedini odabrani kampovi smješteni su u ruralnim dijelovima a neki na obali. Nakon prikaza tablice slijedi zaključak.

Tablica 10. Benchmark odabranih kampova

<b>Kamp</b>	<b>Osnovne informacije</b>	<b>Raspon cijena noćenja u smještaju</b>	<b>Usluge &amp; sadržaj</b>
<b>Plitvice</b>	Kategorizacija: 4*	Šator: 938 EUR -	Multifunkcionalno

<b>Holiday Resort, Rakovica</b>	Površina kampa: 5 ha Kapacitet: 445 osoba Marketinški slogan: Sjajan obiteljski kamp u srcu prirode	1.298 EUR Mobilna kućica: 1.514 EUR - 1.856 EUR Kuća na drvetu: 3.215 EUR - 3.566 EUR	igralište, sportski prostor s vanjskim fitnessom, bazenom, odbojka na pijesku, mini golf, stolni tenis, najam bicikala, filmske večeri i ostali zabavni program za odrasle; restoran i bar, trgovina namjernica; besplatan Wi-Fi internet, satelitski TV; dozvoljen boravak s kućnim ljubimcima
<b>Mon Perin Camping Istra, Bale</b>	Kategorizacija: 4* Površina kampa: 30 ha Kapacitet: 2661 osoba Marketinški slogan: Obiteljski kamp u netaknutoj prirodi	Mobilna kućica: Deluxe: 1,187 EUR Villa: 2,073 EUR	Multifunkcionalna igrališta, odbojka na pijesku, mini - golf, tenis, stolni tenis, najam čamca i bicikala, ronjenje, jahanje i jedrenje na dasci (s podukama), škola jedrenja za djecu, kino na otvorenom; restorani i barovi, trgovina namjernica, kozmetički i wellness sadržaj; plaža duga 9km, bazeni; dozvoljen boravak s kućnim ljubimcima
<b>Glavotok Camping, Otok Krk</b>	Kategorizacija: 3* Površina kampa: 6 ha Kapacitet: 999 osoba Marketinški slogan: Izvrstan eko kamp za obiteljski odmor	Bungalov: 1,371 EUR Mobilna kućica: 1,596 EUR - 1,710 EUR	Dječja igrališta, bazen, odbojka na pijesku, košarka, stolni tenis, streličarstvo, iznajmljivanje bicikala i čamca, ronjenje, škola ronjenja, večernja zabava, glazba na otvorenom, izleti; esroran i bar, trgovina; besplatan Wi-Fi internet, AC, satelitski TV; stanica za punjenje električnih vozila; šljunčana i stjenovita plaža;

			dozvoljen boravak s kućnim ljubimcima
<b>Krk Premium Camping Resort, Otok Krk</b>	Kategorizacija: 5* Površina kampa: 11 ha Kapacitet: 1425 osoba Marketinški slogan: Šarmantno i luksuzno utočište za cijelu obitelj	Mobilna kućica : Superior: 1,265 EUR Mobilna kućica: Premium: 1,500 EUR	Multifunkcionalni sportski teren, odbojka na pijesku, teniski teren, mini - golf, stolni tenis, ronjenje s naprednim tečajevima, najam bicikala i čamca, fitness, kozmetički i wellness sadržaji, dječje igraonice, okupljališta za tinejdžere, večernja glazba, izleti;  restoran i bar, trgovina namjernica; besplatan Wi-Fi internet, AC, satelitski TV, stanica za punjenje električnih vozila; šljunčano - stjenovita plaža, naturistička plaža u blizini; dozvoljen boravak s kućnim ljubimcima
<b>Vita Mia Camp</b>	Kategorizacija: 3* Marketinški slogan: Doživite kamperski život, doživite Istru	Mobilne kućice: 150 EUR Kamp mjesta: 40 EUR	Odbojka na pijesku, badminton, iznajmljivanje električnih bicikala, iznajmljivanje quadova, izleti;

Izvor: izradila autorica

Iz tablice 10. je vidljivo da se kampovi u ruralnom dijelu i na obali razlikuju. Ponajviše se razlikuju po cijeni i kapacitetu. Kampovi u ruralnom dijelu su jeftiniji i manji, dok su na obali skuplji i veći. Slijede rezultati provedenih istraživanja i diskusija.

#### 4.4. Rezultati provedenih istraživanja i diskusija



U ovom poglavlju slijede rezultati provedenih istraživanja, točnije intervjua te diskusija i zaključak na kraju. Provedeno je sedam intervjua:

- *gosp. Milan Terlević, direktor CAMP TERRE ODMORIŠTE j.do.o.;*
- *gosp. Deni Periček, direktor CAMP VITA MIA;*
- *gđa. Erika Erik Legović, direktorica kamp odmorišta i gosp. Igor Legović, bivši direktor kamp odmorišta CAMP MOTOVUN;*
- *gđa. Sanja Kantaruti, direktorica TURISTIČKA ZAJEDNICA SREDIŠNJE ISTRE;*
- *gosp. David Marković, direktor TURISTIČKA ZAJEDNICA MOTOVUN;*
- *gosp. Denis Babić, voditelj projekata KAMPING UDRUŽENJE HRVATSKE*
- *dr.sc. Josipa Cvelić Bonifačić.*

## **INTERVJU 1.**

### ***CAMP TERRE ODMORIŠTE j.d.o.o. - SELINA***

***Milan Terlević, direktor***

#### ***1. Kada je Vaš kamp otvoren? Odakle ideja za razvoj kamping turizma na području ruralne Istre?***

Kamp je otvoren 2015. godine. Ideja seže negdje iz 2013.godine, kada smo obilazili razna predavanja “Kako proširiti ponudu OPG-a?”. Jednom prilikom, bili smo na predavanju Ministarstva turizma i Ministarstva poljoprivrede, u sklopu kojeg je bilo jedno predavanje o prednostima kamp odmorišta u seljačkom domaćinstvu i općenito prednosti kampova u ruralnim područjima. I tako smo došli do ideje da neiskorišteno zemljište kraj našeg OPG-a, iskoristimo.

#### ***2. Što Vaš kamp ima u ponudi?***

Recepciju, sanitarni čvor, kamp mjesta, konoba - zajednički prostor za druženje.

### **3. Jeste li zadovoljni dosadašnjim poslovanjem?**

*Jesmo!* Iako radimo cijele godine, najviše posjeta imamo za vrijeme toplijih mjeseci.

### **4. Prema dosadašnjem iskustvu, što Vašu ponudu izdvaja od drugih kampova? Zašto Vaši posjetitelji dolaze kod Vas a ne u kampove na obali?**

U našem se kampu svaki gost osjeća posebno jer negujemo individualan pristup gostu. Svakom se gostu posvetimo, preporučimo lokalne namjernice, hranu i sl. Pošto imamo i svoj OPG, uvijek ponudimo i domaće, lokalne proizvode. Kod nas nema robotizacije i jako nam je bitan taj pristup. To gosti prepoznaju i jako im se sviđa. Također, naglasak nam je na urednosti i čistoći. Uz to, istaknula bih i cijenu. Puno smo povoljniji nego kampovi na obali.

### **5. Pristupa li Vaš menadžment strateški? Imate li strategiju razvoja?**

Pisanu strategiju razvoja nemamo. Pristupamo strateški i smatramo da je to bitno.

### **6. Planirate li daljnji razvoj Vaše ponude? Ako da, u kojem smjeru?**

Što se proširenja kapaciteta tiče, o tome ne razmišljamo. Ali svake godine gledamo obogatiti ponudu, tako smo primjerice ove godine sagradili konobu, odnosno zajednički prostor za druženje i roštiljanje. Zadovoljni smo dosadašnjim poslovanjem i ne planiramo se tematizirati već još više raditi na tom ljudskom / individualiziranom pristupu.

## **INTERVJU 2.**

### **CAMP VITA MIA - PAZIN**

*Deni Periček, direktor*

### ***1. Kada je Vaš kamp otvoren? Odakle ideja za razvoj kamping turizma na području ruralne Istre?***

Kamp je otvoren 01.06.2020 godine. Do ideje je došlo zbog toga što sam uočio da ovaj predio Istre nudi mnogo, a takvog sadržaja nije bilo. Većinom prevladava uvjerenje da ljudi putuju u Hrvatsku isključivo zbog mora, međutim za tako maleni smještajni kapacitet bio sam uvjeren da će dovoljan dio tržišta imati interesa za posjetiti ovaj dio Istre te istražiti ono što je većini neistraženo. Također trend aktivnog odmora je bio u porastu te je s novom generacijom došao i gost u potrazi za fizičkim aktivnostima za vrijeme odmora, a ja sam ocijenio središnju Istru kao idealnu za biciklizam, planinarenje, penjanje i ostale adrenalinske aktivnosti.

### ***2. Što Vaš kamp ima u ponudi?***

Kamp u ponudi ima 20 smještajnih jedinica za kamp prikolice i šatore, 5 mobilnih objekata sa vlastitom kupaonicom, dva sanitarna objekta za goste kampa, 3 bazena od čega dva za djecu, ugostiteljski objekt (bar), odbojku/nogomet na pijesku, dječje igralište, vanjsku kuhinju, vanjsku teretanu. Također na recepciji kampa moguće je organizirati razne aktivnosti od zip line-a , posjeta špilji, vožnji qud-om, adrenalinskog parka u Kringi do degustacije lokalnih proizvoda.

### ***3. Jeste li zadovoljni dosadašnjim poslovanjem?***

S obzirom da smo krenuli u jako izazovnim vremenima pandemije moram reći da sam zadovoljan. Popunjenost je svakom godinom veća, gosti su većinom nijemci, austrijanci, nizozemci i belgijci dok u pred i post sezoni moram reći da sam zadovoljan i posjetom domaćih gostiju. U pred i post sezoni većinom nas posjećuju parovi starije dobi te roditelji na porodiljnog, dok za vrijeme školskih praznika oko 60%' 70% odlazi na obitelji. Gosti u kućicama ostaju 5-6 dana, u kampu 3-4 dana.

### ***4. Prema dosadašnjem iskustvu, što Vašu ponudu izdvaja od drugih kampova? Zašto Vaši posjetitelji dolaze kod Vas a ne u kampove na obali?***

Razlozi zašto dolaze su kvalitetna usluga, prirodni ambijent, mir i sigurnost, centralna lokacija na istarskom poluotoku, nešto niža cijena, dobre recenzije, želja za boravkom na opskurnijim mjestima.

**5. *Pristupa li Vaš menadžment strateški? Imate li strategiju razvoja?***

Nemamo strategiju razvoja, jer smatram da je bitno da budemo što brži u donošenju odluka koje prate trendove razvoja na tržištu.

**6. *Planirate li daljnji razvoj Vaše ponude? Ako da, u kojem smjeru?***

Što se infrastrukture kampa tiče tu smo dosegli u ove tri godine visoki nivo, kamp ima sve uvjete za 4\*. Prostor za napredak su wi-fi mreža kroz cijeli kamp te veći parkirni prostor te bolje dječje igralište. U kampu također nedostaje gastronomske ponude, međutim zbog jako dobre ponude u neposrednoj blizini ne bi se razvijali u tom smjeru. Web stranica te povezivanje web stranice s booking kanalima je također prioritet dok je za veće skokove potreban je angažman cijele zajednice, prvenstveno mislim u smislu proširenja sezone na 9 mjeseci, međutim kamp sam tu ne može puno napraviti ukoliko nedostaje ponude u okolici. Također zbog vremenskih uvjeta i nedostatka radne snage pitanje je da li je tako nešto uopće realno.

Ponuda bi se mogla proširiti na rent-a-car uslugu, organizirani prijevoz do popularnih lokacija na obali kao i za bilo kakve dodatne sportske aktivnosti, ukoliko se pojavi novi entuzijast u lokalnoj zajednici.

**INTERVJU 3.**

***CAMP MOTOVUN***

***Erika Erik Legović, direktorica kamp odmorišta i Igor Legović, bivši direktor kamp odmorišta***

***1. Kada je Vaš kamp otvoren? Odakle ideja za razvoj kamping turizma na području ruralne Istre?***

Kamp je otvoren 2011.godine. Ideja je meni još iz srednje škole. Na fakultetu sam pisao diplomski rad na temu Značaj agroturizma za razvoj kontinentalne Istre u sklopu koje sam obuhvatio malo i ovaj dio kamping ponude. Od onda mi je tinjala ideja i razmišljao sam kako to realizirati. Najprije smo bili otvorili kamp odmorište, sada već imamo druge planove razvoja.

## ***2. Što Vaš kamp ima u ponudi?***

Recepciju, bazen, sanitarni čvor, kamp parcele (12), suvenirnica, mjenjačnica. Pošto je u našem vlasništvu i hotel u blizini kampa, gostima ponudimo i sadržaje u hotelu (primjerice - masaže).

## ***3. Jeste li zadovoljni dosadašnjim poslovanjem?***

Jesmo, zato i imamo planove razvoja! Iako smo otvoreni tokom cijele godine, najviše dolaska imamo od lipnja do rujna. Kod nas većinom dolaze parovi srednje i starije životne dobi. U prosjeku ostaju od 1 do 2 noći, pošto smo i dalje kamp odmorište.

## ***4. Prema dosadašnjem iskustvu, što Vašu ponudu izdvaja od drugih kampova? Zašto Vaši posjetitelji dolaze kod Vas a ne u kampove na obali?***

Definitivno lokacija. Lokacija igra najveću ulogu za naše kamp odmorište.

## ***5. Pristupa li Vaš menadžment strateški? Imate li strategiju razvoja?***

Pristupamo strateški, pratimo trendove ali nemamo pisanu strategiju razvoja pošto smo relativno mali.

## ***6. Planirate li daljnji razvoj Vaše ponude? Ako da, u kojem smjeru?***

Da, planiramo. Iz kamp odmorišta prelazimo u kamp. Nuditi ćemo, uz postojeće parcele, prostore za šatorei glamping. Trenutni kapacitet je 12 parcela, u planu je proširenje na 26 parcela.

#### **INTERVJU 4.**

##### ***TURISTIČKA ZAJEDNICA SREDIŠNJE ISTRE***

***Sanja Kantaruti, direktorica***

***1. Ima li Istra (područje Vaše TZ) potencijal za razvoj kamping turizma u ruralnim sredinama? Ako da, što po Vama čini bazu ostvarivanja konkurentne prednosti kampova u ruralnim sredinama Istre?***

Središnja Istra svakako ima potencijal za razvoj kamping turizma, radi se dakako, kao što i navodite o ruralnoj sredini, koja je vrlo atraktivna gostima tog tipa. Potražnja je konstantno velika a prednost u odnosu na obalu jest činjenica da su to drugačiji tip gostiju - gosti koji bježe od masovnog turizma. Takvi gosti preferiraju kampove manjih veličina, ponudu koja nije samo sunce i more već ju obogaćuju ponude iz okruženja, izvornost i tradicija koju promovira središnja Istra.

***2. Smatrate li da u ruralnom području, posebice području Vaše TZ danas imamo dovoljno kampova ili ima prostora za još?***

Na području središnje Istre definitivno nemamo dovoljan broj kampova, svakako ima prostora za još. Imamo nekoliko kamp odmorišta i kampova u domaćinstvu. U predstojećem razdoblju planirano je otvaranje jednog većeg ruralnog kampa. Svakako je poželjno uz nekakve atrakcije ili na područjima koji su pogodni za odmor u zelenilu središnju Istre urediti i otvoriti kampove ili kamp odmorišta.

***3. Zna li ima li interesa za investicije u projekte kamping turizma na Vašem području?***

Interes za investicije unutar kamping turizma ima, međutim problem je prostorni plan Istarske županije koji ograničava broj takvih kampova u unutrašnjosti Istre s obzirom da su oni uglavnom koncentrirani na obalnom djelu gdje se radi o velikim kompleksima i hotelskim kućama koji samim time imaju monopol na daljnjem razvoju kampova u unutrašnjosti. Ono što je moguće su, dakako, kampovi u

domaćinstvu, manji kampovi i kamp odmorišta koji se mogu jednostavnije urediti, osmisliti i dobiti potrebnu dokumentaciju za realizaciju navedenog.

***4. Smatrate li da bi se kampovi u ruralnoj Istri mogli tematizirati, a ako da, koji bi koncepti po Vama bili najprihvatljiviji?***

Svakako bi trebali biti tematizirani. Koncept koji privlači goste, kao što sam već navela je, povezivanje s lokalnim uslugama i proizvođačima, uključivanje gostiju u život ljudi koji ovdje žive, da vide i dožive središnju Istru. Važno je da gosti dožive našu tradiciju središnje Istre. Primjerice, tematiziranje uz adrenalinske parkove, gdje može biti “adventure kamp” za određene uzraste, obitelji s mlađom djecom ili pak samo za djecu, gdje roditelji uz animatore mogu pustiti djecu na nekoliko dana dok oni uživaju u kući za odmor. Takav bi spoj bio idealan za roditelje i djecu.

***5. Koje goste ruralni kampovi najviše privlače? Koje bi to bilo tržište po Vama?***

Ruralni kampovi najviše privlače goste iz Nizozemske i Njemačkog govornog područja.

***6. Da Vaša turistička zajednica u svojim promotivnim aktivnostima stavlja naglasak na kamping ponudu? Planira li se, ako je promocija možda nedovoljna, istu intenzivirati u nadolazećem razdoblju?***

U svojim promotivnim materijalima svakako navodimo i kamping ponudu na našem području, no ona je i dalje vrlo oskudna. Dakle, redovito imamo upita za nove no uvijek zapne na prostorno - planskoj dokumentaciji. Kamping ponudu navodimo u svim materijalima adekvatnim za to (promotivne karte, planovi grada, web stranica i sl.).

***7. Na ljestvici od 1-10 (10 iznimno dobra i kvalitetna, a 1 iznimno loša) kakvom ocjenjujete suradnju s vlasnicima ruralnih kampova u Istri?***

Suradnju s vlasnicima ruralnih kampova u središnjoj Istri imamo odličnu. S obzirom da ih je svega nekoliko, gotovo na dnevnoj bazi smo u kontaktu s njima. Stojimo na raspolaganju za daljnji razvoj ponude, umrežavanje s drugom ponudom na ovom području i slično.

***8. Možda nam nedostaje Strategija razvoja kamping turizma u Istri. Što mislite o tome? Je li važno strateški planirati razvoj kamping turizma danas? Je li ovaj oblik turizma dovoljno razrađen (koliko prihvatljivo za strateški plan) u postojećem Master planu razvoja turizma Istre ili su se određene stvari promijenile pa se može ili mora drugačije planirati razvoj ovog posebnog oblika turizma?***

Slažem se da je važno strateški razvijati i planirati kamping turizam, kao i svaki drugi posebni oblik turizma. Turistička zajednica Istarske županije izrađuje strategiju razvoja turizma na ovom području i svakako ne bi bilo loše da uvrste i dodatno poglavlje o samom kamping turizmu. No, kao što sam već navela, taj je oblik turizma i dalje izrazito vezan uz obalu te smatram da bi se posebice trebalo pomoći malim poduzetnicima u ruralnom djelu Istre, koji imaju želju iz realizirati novu ponudu kamping turizma da u tome i uspiju i tako obogate ponudu ovog djela Istre. Uz turističku zajednicu Istarske županije, od velike je pomoći nama u ovom segmentu ali i svima onima koji žele otvoriti kamp je Kamping udruženje Hrvatske i gosp. Adriano Palman.

## ***INTERVJU***

### ***5. TURISTIČKA ZAJEDNICA MOTOVUN***

***David Marković, direktor***

***1. Ima li Istra (područje Vaše TZ) potencijal za razvoj kamping turizma u ruralnim sredinama? Ako da, što po Vama čini bazu ostvarivanja konkurentске prednosti kampova u ruralnim sredinama Istre?***



Istra definitivno ima potencijal za razvoj kamping turizma u svojoj unutrašnjosti. Konkurentsku prednost čini raznovrsnost turističkih sadržaja koje unutrašnjost nudi – bike & trail staze, prirodne atrakcije, bogata kulturna baština, vrhunska gourmet ponuda i drugi razni turistički sadržaji.

***2. Smatrate li da u ruralnom području, posebice području Vaše TZ danas imamo dovoljno kampova ili ima prostora za još?***

Na području naše turističke zajednice imamo samo jedno kamp odmorište, koje će u narednom razdoblju biti prošireno, a za vrijeme održavanja Motovun Film Festivala se otvara kamp za posjetitelje. Prostora za nove kampove svakako ima i očekujemo kako će se njihov broj u narednih 5 godina povećati.

***3. Znate li ima li interesa za investicije u projekte kamping turizma na Vašem području?***

Trenutno na području naše turističke zajednice postoji interes za nekoliko projekata kamping turizma. Općina Motovun planira daljnji turistički razvoj u tom segment kroz prostorno-plansku dokumentaciju.

***4. Smatrate li da bi se kampovi u ruralnoj Istri mogli tematizirati, a ako da, koji bi koncepti po Vama bili najprihvatljiviji?***

Smatram kako se kampovi u ruralnoj Istri trebaju tematizirati, odnosno profilirati za publiku koju žele privući. Konkretno, na našem području postoji interes i to je definitivno nešto što maksimalno podupiremo, a to su projekti wine glamping turizma. Riječ je o projektima koji upotpunjuju priču vinskog turizma u našoj destinaciji koja je poznata po izvrsnim vinarijama. Riječ je o posebnom obliku kamping turizma s luksuznijim smještajnim kamping objektima pozicioniranim u prekrasnom ambijentu motovunskih vinograda iz kojih se pruža prekrasan pogled na zeleni krajolik koji okružuje Motovun.

***5. Koje goste ruralni kampovi najviše privlače? Koje bi to bilo tržište po Vama?***

Upravo tematizacijom, odnosno diversifikacijom kamping ponude se definira koju vrstu gostiju se želi privući. Mišljenja sam kako ruralni kampovi privlače goste koji su željni aktivnog odmora i u potrazi su za raznim aktivnostima u prirodi, prirodnim i kulturnim atrakcijama, autentičnom gourmet ponudom i sl., a ruralna Istra

se definitivno može podičiti svime time. Kada govorimo o specifičnim tržištima, onda su tu svakako Slovenija i Austrija, kao i Njemačka koja tradicionalno daje najviše gostiju u istarskim destinacijama. Wine glamping kojeg sam ranije spomenuo će zasigurno privući goste više platežne moći koji su željni boravka u mirnoj oazi, u srcu prirode, ali uz višu razinu komoditeta no što to nudi klasičan kamping.

***6. Da Vaša turistička zajednica u svojim promotivnim aktivnostima stavlja naglasak na kamping ponudu? Planira li se, ako je promocija možda nedovoljna, istu intenzivirati u nadolazećem razdoblju?***

U promoviranju raznovrsnosti smještajnih kapaciteta, naša turistička zajednica uvijek naglašava kamp odmorište, koje bilježi sve bolje turističke rezultate. S porastom kamping ponude, ali i sa samim početkom izgradnje novih kamping kapaciteta dati ćemo dodatan naglasak na promociju destinacije kao kamping oaze u unutrašnjosti Istre.

***7. Na ljestvici od 1-10 (10 iznimno dobra i kvalitetna, a 1 iznimno loša) kakvom ocjenjujete suradnju s vlasnicima ruralnih kampova u Istri?***

S vlasnicima jedinog kamping odmorišta u Motovunu, a i s Motovun Film Festivalom imamo vrlo dobru suradnju, koju bih ocijenio ocjenom 8.

***8. Možda nam nedostaje Strategija razvoja kamping turizma u Istri. Što mislite o tome? Je li važno strateški planirati razvoj kamping turizma danas? Je li ovaj oblik turizma dovoljno razrađen (koliko prihvatljivo za strateški plan) u postojećem Master planu razvoja turizma Istre ili su se određene stvari promijenile pa se može ili mora drugačije planirati razvoj ovog posebnog oblika turizma?***

Kamping turizam na obali je jako dobro razvijen i u stalnom je porastu, dok bi za unutrašnjost Istre, koja je specifična i mora čuvati svoju autentičnost svakako bilo poželjno planski razvijati daljnji razvoj u kamping segmentu kroz posebnu strategiju.

## **INTERVJU 6.**

***KAMPING UDRUŽENJE HRVATSKE,***

***DENIS BABIĆ, voditelj projekata***

***1. Ima li Istra potencijal za razvoj kamping turizma u ruralnim sredinama? Ako da, što po Vama čini bazu ostvarivanja konkurentske prednosti kampova u ruralnim sredinama Istre?***

Potencijal za razvoj kamping turizma u ruralnim dijelovima Istre svakako postoji a s obzirom da se radi o lokacijama udaljenim od obale, njihova se prednost ostvaruje fokusiranjem na kvalitetu i ponudu kako u samom kampu (bazen, wellness, restoran i sl.) tako i u okolici kampa (avanturističke aktivnosti, bike staze, pješačke staze..).

***2. Smatrate li da u ruralnom području danas imamo dovoljno kampova ili ima prostora za još?***

Prostora za otvaranje novih kampova ima s obzirom da ih u unutrašnjosti Istre danas ima desetak.

***3. Znete li ima li interesa za investicije u projekte kamping turizma u ruralnoj Istri?***

Interesa za otvaranjem novih kampova ima no to se u većini slučajeva radi o lokalnim stanovništvu s obzirom da su kampovi u unutrašnjosti Istre uglavnom manji objekti koje vode pojedine obitelji.

***4. Smatrate li da bi se kampovi u ruralnoj Istri mogli tematizirati, a ako da, koji bi koncepti po Vama bili najprihvatljiviji?***

Svakako bi se trebali usredotočiti na pojedini proizvod po kojem će postati prepoznatljivi, a najbolji su primjer već postojeći kampovi koji se primjerice fokusiraju na jahanje (kamp Dvor), avanturizam (kamp Vita Mia), wellness i gourmet (kamp San Servolo), obilazak kulturnih i prirodnih znamenitosti (kamp odmorište Motovun).

***5. Koje goste ruralni kampovi najviše privlače? Koje bi to bilo tržište po Vama?***

Uz naša klasična emitivna tržišta poput Njemačke, Austrije, Slovenije i Italije, ruralni su kampovi jedna od omiljenih destinacija za goste iz Nizozemske i Francuske

ali sve više i za domaće goste. Ovisno o proizvodu koji se nudi to mogu biti kako malđi gosti voljni avanturizma, boravka u netaknutoj prirodi i sl. tako i stariji gosti bolje platežne moći koji traže opuštanje uz vrhunsku gastro ponudu.

**6. Na ljestvici od 1-10 (10 iznimno dobra i kvalitetna, a 1 iznimno loša) kakvom ocjenjujete suradnju s vlasnicima ruralnih kampova u Istri?**

Suradnja s vlasnicima kampova je odlična, u okviru zajedničkih projekata i promocije, poticanja kvalitete te drugih vidova pomoći i suradnje.

**7. Možda nam nedostaje Strategija razvoja kamping turizma u Istri. Što mislite o tome? Je li važno strateški planirati razvoj kamping turizma danas? Je li ovaj oblik turizma dovoljno razrađen (koliko prihvatljivo za strateški plan) u postojećem Master planu razvoja turizma Istre ili su se određene stvari promijenile pa se može ili mora drugačije planirati razvoj ovog posebnog oblika turizma?**

Strateško planiranje na razini države ili županije je vrlo važno kako bi razvoj turizma usmjerili u željenom pravcu, primjerice odmicanjem od masovnog turizma i okretanjem gostima više platežne moći. Kako Kamping udruženje Hrvatske djeluje na području cijele Hrvatske, tako smo kroz radne skupine aktivno uključeni u izradu raznih razvojnih i strateških dokumenata, međutim, isto tako smo često svjedoci da takvi dokumenti završe u ladici i da jednostavno nedostaje plan operativne provedbe i adekvatna organizacija za isto.

## **INTERVJU 7.**

***dr. sc. JOSIPA CVELIĆ BONIFAČIĆ***

**1. Koji su najnoviji trendovi razvoja kamping turizma?**

Resortizacija s jedne strane koja uključuje sve inovativniji i komformini smještaj tipa vile u kampu, glamping i dr. ili s drugo strane povratak prirodi - potpuni eco

doživljaj, zatim diferencijacija i segmentacija, mikro kampovi, farm camping, kamp odmorišta – kamp parking i dr.

## ***2. Koliko je pandemija Covida-19 utjecala na potražnju za kamping turizmom te na trendove njegovog razvoja?***

Izuzetno i jako pozitivno. Kamping se u Hrvatskoj prvi oporavio i već je lani imamo najmanji pad u odnosu na 2019 od svih drugih oblika smještaja. Potražnja za kampingom u Europi je narasla toliko da npr. njemačkih kampovi lani nisu uopće imali mjesta.

## ***3. Prema Vašem mišljenju, ima li ruralni dio Istre predispozicije i potencijal za razvoj kamping turizma?***

Apsolutno mislim da ima potencijala ali pritom treba jako voditi računa o veličini i broju takvih kampova. Atraktivnost ruralnog dijela Istre leži upravo u prekrasnoj prirodi i uredjenom krajobrazu koji neće postati atraktivniji ako na svakoj livadi bude jedan ruralni kamp.

## ***4. Je li ekonomija doživljaja presudna za dolazak gostiju u kampove u ruralnom dijelu Istre?***

Doživljaj je svakako motiv za odabir destinacije. No nije jedini. Često imamo prilike vidjeti kod diferenciranih i specijaliziranih kampova sasvim druge motive: npr. u kamp u Buzetu dolaziti će sigurno motociklisti KTM ili na Učku penjači i to će biti njihov glavni motiv.

## ***5. Smatrate li da bi se kampovi u ruralnoj Istri mogli tematizirati, a ako da, koji bi koncepti po Vama bili najprihvatljiviji?***

Svakako bi se morali tematizirati zavisno od lokacije, specijalizacije pojedine destinacije i onoga što ta destinacija razvija i nudi. Vjerujem da u Čepić polju može zaživjeti neki kamp bio poljoprivrede a kako sam već navela na Učki neki penjački kamp i slično... Kamp je samo smještaj za ljude koji nešto poduzimaju ili žele poduzimati. Ako im damo dobru ideju što poduzimati odabrati će naš smještaj a ne neki konkurentni tipa apartmane...Nadalje, ostaje otvoreno pitanje specijalizacije za kampere koji borave kraće i imaju specifične zahtjeve. Strategija kamp odmorišta i ruralnih kampova je veliko otvoreno pitanje. Jednako tako, evidentna je opasnost od

prevelikog razvoja kampova u domaćinstvu i osobno mislim da bi to trebalo ukinuti što prije.

#### **6. Koji su mogući izazovi u razvoju kamping turizma u ruralnom dijelu Istre?**

Evo, već sam navela: preveliki broj kampova u domaćinstvu, neadekvatno korištenje prostora jer nisu propisane minimalne veličine po smještajnoj jedinici (odnosno propisane su vrlo niske), nema adekvatnih urbanističkih vizija niti propisa koji bi primjerice propisivali da se smiju raditi samo kampovi 4 ili 5 zvjezčica i lokalna samouprava nema dovoljno znanja ni kapaciteta da upravlja razvojem kampova na svojem području, nadalje kampovi na OPGu mogu biti izazov zbog dozvole da mogu postaviti max 8 mobilnih kućica a istovremeno nisu propisani izgledi i površine na koje se smještavaju Glavna opasnost se krije u lošoj uporabi prostora što onda srozava atraktivnost krajobraza i cijele destinacije. Možda da to ovako ilustriram: ako bi sada netko tko ima kuću na rubu starog grada Motovuna i ima u vlasništvu 5.000 m<sup>2</sup> brda ispod Motovuna tamo otvorio kamp (a što može bez ikakvih problema) uništio bi cijelu vizuru na Motovun...

#### **7. Koliko je bitan strateški pristup menadžmenta kampa u razvoju istog?**

Aspsolutno je nužan strateški pristup i menadžmenta destinacije i menadžmenta kampa.

#### **4.4.1. Diskusija**

Nakon provedenih intervjua, vidljivo je sljedeće. Vlasnici kampova u ruralnom dijelu Istre zadovoljni su dosadašnjim poslovanjem. Niti jedan, od tri odabrana kampa u ruralnom dijelu Istre, nije tematiziran niti se ima namjeru razvijati u tom smjeru. Iako, zaključuje se kako Kamp odmorište Terre u Selini najviše njeguje gastronomsku ponudu, Kamp Vita Mia outdoor ponudu a Kamp Motovun lokaciju koja se može promatrati kroz ponudu kulturnog turizma pošto je u pitanju Motovun. Također, niti jedan od odabranih kampova nemaju strategiju razvoja ali njihov menadžment pristupa strateški. Što se tiče provedenih intervjua s odabranim turističkim zajednicama na području ruralne Istre, ističe se sljedeće. Odabrane turističke zajednice smatraju kako ruralna Istra ima potencijal razvoja kamping turizma.

Također, ističu kako bi kampovi u ruralnom dijelu Istre trebali biti tematizirani te kako bi se trebali temeljiti na wow efektu i posebnom doživljaju. Kao problem nedovoljne ponude kamping turizma u središnjoj Istri navode prostorno plansku urbanizaciju Istre koja limitira izgradnju kampova u tom dijelu Istre. Suradnju s vlasnicima kampova na svom području ocjenjuju vrlo dobro - odlično. Kamping udruženje Hrvatske u provedenom intervjuu navodi kako smatraju da ruralna Istra ima potencijala za razvoj kamping turizma. Navode kako trenutno u ruralnom dijelu Istre ima desetak kampova te kako ima prostora ali i interesa za proširenje te ponude. Kampovi u ruralnom dijelu Istre većinom su u vlasništvu lokalnih obitelji. Navode kako imaju odličnu suradnju s vlasnicima kampova u okviru zajedničkih projekata i promocije. Smatraju da je strateško planiranje vrlo važno te navode kako i sami sudjeluju u izradi raznih razvojnih i strateških dokumenata na nacionalnoj razini. Kao problem navode nedostajanje plana operativne provedbe tih strateških dokumenata i adekvatne organizacije za isto. Posljednji intervju, intervju s dr.sc. Josipom Cvelić Bonifačić, inače dobitnicom prestižnog priznanja za životno djelo za najutjecajnijeg promotora kamping turizma na njemačkom govornom području i izdavača renomiranog kamping vodiča, ukazuje na sljedeće. Trenutni trendovi kamping turizma su potpuni eco doživljaj, komforni smještaji u kampovima, mikro kampovi, kamp odmorišta - kamp parking i dr. Na trendove je utjecala i pandemija Covid-19. Profesorica navodi kako je Covid-19 pozitivno utjecao na kampove, jer je potražnja za kampovima narasla i upravo se kamping turizam prvi oporavio. Također, navodi kako smatra da ruralna Istra ima potencijala za razvoj kamping turizma, posebice tematiziranih kampova koji se tematiziraju zavisno od svoje lokacije. Navodi kako je priroda veliki motiv dolaska gostiju u ruralne kampove, usmjeravajući pažnju na mogući problem u budućnosti - previše malih kampova u ruralnom dijelu Istre što bi potpuno promijenilo njezin izgled i očuvanost prirode.

Autorica ovog rada zaključuje kako kamping turizam ima potencijal razvoja u ruralnom dijelu Istre. Također, zaključuje kako bi kampovi morali biti tematizirani i strateški se razvijati ne bi li došlo do prevelikog broja kampova u ruralnom dijelu Istre. U svakom slučaju, evidentan je nedostatak strateških planova, odnosno smjernica razvoja kampova, kako na razini države, tako i na razini regije, a onda i pojedinih lokalnih sredina. Autorica je mišljenja da sa strateškim usmjeravanjem treba krenuti, ponajprije, na državnoj razini. Za očekivati je da će se u Strategiji razvoja

održivog turizma do 2030. godine, sektorskom dokumentu Ministarstva turizma i športa, u barem, jednom dijelu, determinirati smjer razvoja ovakve vrste smještajne ponude kako bi se onda i na regionalnim razinama moglo usmjeravati razvoj sukladno strateškim ciljevima definiranim na državnoj razini. Moderni kampovi nisu prijepreka razvoju cjelogodišnjeg turizma niti se promatraju kao oblici koji potiču masovnost u turizmu. Naprotiv, oni mogu biti poticaj, a posebice poticaj održivom razvoju turizma s naglaskom na personalizirani pristup, stvaranje dubokih doživljaja i wow učinka kod potrošača-turista. Ruralne sredine, pored razvoja vila i drugih vrsta fiksnih kapaciteta, imaju izvrsnu resursnu osnovu za razvoj malih i tematiziranih kampova. Ovakva vrsta doživljaja je i svojevrsan luksuz s aspekta promijenjenih preferencija suvremenih potrošača u turizmu. Ohrabruje da se intervjuirane osobe slažu u segmentu tematizacije i strateškog pristupa razvoju kamping turizma u ruralnoj Istri, kao i činjenici da se prepoznaje sinergija i suradnja interesnih dionika u turizmu. Bez suradnje i sinergije onih koji stvaraju ovakvu dodanu vrijednost u turizmu ne može se očekivati razvoj ovakve vrste turističkog doživljaja, a da on bude, s jedne strane održivu dugom roku, a s druge strane prihvaćen oblik turizma od strane lokalne zajednice.



#### 4.5. Prijedlog novog turističkog doživljaja

U ovom će se potpoglavlju predstaviti prijedlog novog turističkog doživljaja. Nakon analizirane literature i provedenog istraživanja zaključuje se kako postoji potražnja za tematizirani kamp u domaćinstvu smješten u ruralnoj Istri. Autorica ovog rada predstavlja svoj prijedlog novog turističkog doživljaja.

Naime, ideja je povezati kamping turizam s gastronomskim i outdoor turizmom. U nastavku slijedi tablica koja ukratko opisuje ideju.

Tablica 11. Prijedlog novog turističkog doživljaja

<b>Objekt:</b>	<b>Kamp odmorište</b>
<b>Kapacitet:</b>	Max. 20 parcela / 60 osoba Max. 7 glamping kućica
<b>Kategorizacija:</b>	5* (svi parametri su zadovoljeni da kamp bude kategoriziran s 5*)
<b>Naziv kampa:</b>	Kamp " <i>HEDONISM</i> "
<b>Mjesto kampa:</b>	Kringa, Općina Tinjan
<b>Vizija:</b>	Luksuzan odmor u netaknutoj prirodi s najukusnijim jelima i pićem.
<b>Misija:</b>	Biti vodeći tematizirani kamp u ruralnom dijelu Istre koji svojim gostima nudi sve što im je potrebno: luksuzan smještaj, dodanu vrijednost naglašavajući doživljaj, individualan pristup, najukusnija autohtona jela i piće te netaknutu prirodu, s naglaskom na profesionalno i ljubazno osoblje kampa.
<b>Marketinški slogan:</b>	Okusi hedonizam s dozom luksuznosti u netaknutoj prirodi u srcu Istarskog poluotoka.
<b>Ponuda:</b>	kamp parcele, mobilne kućice, recepcija, sanitarni čvor,

	parkiralište za goste na čekanju prijema, struja, voda, odvod, restoran, bazen, prostor za zajednička druženja, prostor za osoblje, najam bicikla, trgovina eco namjernica.
<b>Ideja:</b>	Prava uvjetima za kategorizaciju kampa, glamping kućice pojedinačno ne smiju prelaziti 40% ukupnog kapaciteta, zbog tog je razloga planirano najviše 7 glamping kućica. Ostatak kapaciteta obuhvaća kamp parcele. Glamping kućice bile bi sagrađene u obliku <i>kažuna</i> - tradicionalna građevina ovog podneblja. Površina kamp parcela i glamping kućica je određena sukladnom kategorizaciji kampa s 5*. Ideja je uz kamping turizam spojiti gastronomski turizam i outdoor turizam. Naime, u malom restoranu unutar ovog kampa nudila bi se tradicionalna istarska jela i sve bi namjernice bile iz lokalnih OPG-ova. Također, mogle bi se organizirati primjerice vinske večeri i sl. Također, u maloj trgovini unutar kampa bila bi u ponudi tzv. "eco tržnica" u kojoj bi posjetitelji kampa svaki dan mogli kupiti proizvode lokalnih proizvođača. Uz taj gastronomski dio, kamp bi nudio bazen, najam bicikla i sl., pa bi tim dijelom omogućio gostima da nesmetano uživaju u aktivnom odmoru. Pošto je adrenalinski park u blizini kampa u istom vlasništvu kao i kamp, gosti bi besplatno mogli koristiti aktivnosti u adrenalinskom parku.
<b>Zaključak:</b>	Spomenuta dodatna ponuda kampa, ovaj bi kamp izdvojila od ostalih postojećih kampova u ruralnom dijelu Istre. Ovaj bi kamp njegovao individualni pristup svakom gostu, naglasak bi bio na održivosti, netaknutoj prirodi i autohtonosti samog podneblja. Kamp bi također mogao biti adult only, u kojem bi gosti nesmetano uživali.

Izvor: izradila autorica

## 5. ZAKLJUČAK

Na kraju ovog diplomskog rada zaključuje se da je kamping turizam jedan je od posebnih oblika turizma koji znatno sudjeluje u ukupnom turističkom prometu Republike Hrvatske. Potražnja za ovakvim oblikom turizma intenzivno raste i rasla je čak i u doba pandemije COVIDa-19. Jedan od razloga konstantnog rasta potražnje jest činjenica da se čovjek vraća prirodi i da je održivost u svakom smislu sve važnija. Kamping turizam minimalno utječe na okoliš, ako se uspoređi s drugim vrstama turizma poput masovnog turizma i sl.

Provedenim intervjuima i analizom istih zaključuje se kako ruralna Istra ima potencijala za razvoj posebnih oblika turizma, među kojima je i kamping turizam. Također, preporuča se razvoj tematiziranih, manjih kampova koji bi se svojom ponudom izdvajali od ostalih i time bili konkurentni na turističkome tržištu. Razvojem takvog oblika kamping turizma treba upravljati strateški i primijeniti načela održivog razvoja. Analizom intervjuja dolazi se i do odgovora na drugo istraživačko pitanje vezano za strateško planiranje razvoja kamping turizma u ruralnom dijelu Istre. Naime, strateško planiranje podrazumijeva kontrolirano širenje kamping ponude na tom području tako da se pritom pazi na održivost područja. Zaključuje se kako je strateško planiranje razvoja kamping turizma, ali i strateški pristup menadžmentu kampova u ruralnom dijelu Istre vrlo važno. Ono što nedostaje Istarskoj županiji, ali i Republici Hrvatskoj jest Strategija razvoja kamping turizma u Republici Hrvatskoj / Istarskoj županiji te njezina implementacija. Tom bi se strategijom pridodalo na važnosti razvoja ovog oblika turizma, njegovim bi se razvojem upravljalo strateški a ne stihijski. Na istraživačko pitanje o zahtjevu razvoja inovativnog turističkog doživljaja, vidljivo je da ono zahtjeva suradnju, sinergiju i partnerstvo svih interesnih dionika u turizmu. To je primjerice vidljivo u primjeru kampa Vita Mia koji surađuje s lokalnim proizvođačima i ponuditeljima usluga, čiji proizvodi ili usluge obogaćuju cjelokupan dojam i doživljaj posjetitelja tog kampa.

Također, nakon provedenih intervjuja potvrđuje se činjenica da menadžment koji upravlja kampovima mora biti agiln, ako želi ostati konkurentan na turističkome tržištu. Taj se menadžment kontinuirano susreće s brojim izazovima koje mora savladati ukoliko želi postići ravnotežu između održivosti i turističkih potreba

odnosno potražnje. Današnji trendovi kamping turizma jesu održivost, individualni pristup svakom gostu, kvalitetna partnerstva, inovativnost i autohtonost ponude.

Razvojem ideje koja je predstavljena prijedlogom razvoja novog turističkog doživljaja u ruralnom dijelu Istre odgovorilo bi se na zahtjeve potražnje. Takav bi projekt zasigurno bio konkurentan na turističkome tržištu, što pokazuju i priloženi statistički podatci koji ukazuju na činjenicu da su kampovi na OPG-ovima i kampovi u domaćinstvu u naglom rastu prema broju dolaska i noćenja.

Autorica ovog rada zahvaljuje se svima koji su dali svoj doprinos ovom radu. Posebno se zahvaljuje mentoricama izv. prof. dr. sc. Tei Golja i doc.dr.sc. Marineli Dropulić Ružić na mentorstvu, svom prenesenom znanju i datim smjericama. Zahvaljuje se svim članovima Povjerenstva obrane ovog diplomskog rada. Također, hvala stručnoj javnosti koja je dala intervju i svojim iskustvom i znanjem doprinijela ovom diplomskom radu. Na kraju, zahvaljuje se svojoj obitelji i prijateljima na neizmjerne podršci tijekom studiranja.

## LITERATURA

Pisani izvori:

1. Buble, Marin i dr., Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
2. Duspara, Lena; Knežević, Sanja, Strateški menadžment, Veleučilište u Slavanskom Brodu, Slavonski Brod, 2017.
3. Golja, Tea, Izazovi destinacijskoga menadžmenta i imaginacija turizma budućnosti, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2021.
4. Golja, Tea, Menadžment u kulturi i turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2016.
5. Golja, Tea, Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2017.
6. Gržinić, Jasmina, Turističke atrakcije - nastanak, razvoj i utjecaji, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2020.
7. Gutić, Dragutin; Paliaga, Marko, Strateški menadžment, Studio HS internet d.o.o., Osijek, 2017.
8. Jadrešić, Vlatko, Janusovo lice turizma - Od masovnog do selektivno održivog turizma, Plejada, Zagreb, 2010.
9. Juraković, Linda; Sinosich, Romina, O upravljanju turističkom destinacijom Istre nekad i danas, Vlastita naklada, Poreč, 2017.
10. Mateša, Zlatko, Uvod u strateški menadžment, MATE d.o.o., Zagreb, 2019.
11. Moutinho, Luiz, Strateški menadžment u turizmu, MASMEDIA, Zagreb, 2005.
12. Sladoljev, Jerko, Kamping turizam - Sve o kampu - priručnik za vlasnike i voditelje kampova, C.A.S.H., Pula, 1998.
13. Smith, Steve, STRATEG - Kako poslovni cilj pretvoriti u uspjeh - Suvremeni strateški menadžment u svjetskoj praksi, M.E.P. CONSULT, Zagreb, 2003.

Internetski izvori:

1. Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje, <http://struna.ihjj.hr>, pristupljeno: 13.09.2022.
2. Plavi ured, <https://plaviured.hr/>, pristupljeno: 20.06.2022.
3. Ministarstvo turizma i sporta, <https://mint.gov.hr>, pristupljeno: 20.06.2022.

Znanstveni radovi:

1. Rudančić, A. i Kulić, K., Kamping turizam u ulozi stvaranja konkurentnosti hrvatskog turizma. *Acta Economica Et Turistica*, 6 (1 - 2), 25-40., 2020. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/252104> (Datum pristupa: 15.04.2022.)
2. Štoković, I. (2004). "BENCHMARKING" U TURIZMU', *Ekonomski pregled*, 55(1-2), str. 66-84. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/14803> (Datum pristupa: 13.09.2022.)

## POPIS PRILOGA

Popis slika:

Slika 1. Etape u procesu strateškog menadžmenta.....	10
Slika 2. Hijerarhija strategije.....	14
Slika 3. Razvojna usmjerenja ovisno o lancu vrijednosti.....	16
Slika 4. Piramida doživljaja.....	24

Popis tablica:

Tablica 1. Usporedba strateškog i taktičkog planiranja.....	9
Tablica 2. Glavna pitanja SWOT analize.....	10
Tablica 3. Razlike strateške vizije i misije.....	13
Tablica 4. Ansoffova matrica.....	19
Tablica 5. Ekonomske razlike.....	22
Tablica 6. Nove vrijednosti i novi turistički doživljaji.....	27
Tablica 7. Kategorizacija i struktura kampova Istarske županije 2022. godine.....	39
Tablica 8. Broj noćenja prema odabranim vrstama objekata.....	37
Tablica 9. Broj dolazaka prema odabranim vrstama objekata.....	38
Tablica 10. Benchmark odabranih kampova.....	39
Tablica 11. Prijedlog novog turističkog doživljaja.....	58

## SAŽETAK

Kamping turizam posebna je vrsta turizma koji se dugo vremena smatrao “siromašnim” turizmom. Danas, kamping turizam predstavlja vid luksuznog turizma. Potražnja za kamping turizmom iz dana u dan intenzivno raste. Teorijski dio ovog rada analizira strategiju rasta i razvoj inovativnog doživljaja. Drugi dio rada, studija slučaja, uz definiranje kamping turizma i prikaza kamping turizma u Istri, prikazuje prijedlog ideje razvoja novog inovativnog proizvoda u ruralnom dijelu Istre. Cilj rada je istražiti potencijal razvoja kamping turizma u ruralnom dijelu Istre sa svrhom analiziranja strateškog planiranja razvoja turističkog proizvoda i doživljaja.

Ključne riječi: strategija, strategija rasta, kamping turizam, kamp, doživljaj, inovativnost, ruralna Istra



## SUMMARY

Camping tourism is a special form of tourism that was considered "poor" tourism for a long time. Today, camping tourism is a form of luxury tourism. The demand for camping tourism is growing intensively every day. The theoretical part of this paper analyzes the growth strategy and the development of the innovative experience. The second part of the paper, a case study, along with the definition of camping tourism and the description of camping tourism in Istria, presents a proposal for the idea of developing a new innovative product in the rural part of Istria. The aim of the paper is to analyze the potential of camping tourism development in the rural part of Istria with the purpose of analyzing the strategic planning of the development of tourist products and experiences.

Keywords: strategy, growth strategy, camping tourism, camp, experience, innovation, rural Istria