

SVEUČILIŠTE  
U SPLITU  
SVEUČILIŠNI  
ODJEL ZA  
STRUČNE STUDIJE

# MENADŽMENT TURIZMA - ZBIRKA POSLOVNIH SLUČAJEVA

GORAN ĆORLUKA

ZBIRKA ZADATAKA

ISBN 978-953-7220-53-2

Split, 2020.

## **IZDAVAČ**

Sveučilište u Splitu  
Sveučilišni odjel za stručne studije

## **AUTOR**

dr. sc. Goran Čorluka, viši predavač

## **RECENZENTI**

izv. prof. dr. sc. Marija Čutura  
doc. dr. sc. Ivan Kelić

## **LEKTURA I KOREKTURA**

izv. prof. dr. sc. Jadranka Nemeth-Jajić

**ISBN 978-953-7220-53-2**

Odlukom Povjerenstva za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Urbroj: 2181-193-01-2/20-103, ovo djelo se objavljuje kao izdanje Sveučilišta u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije.

## Sadržaj

1. SUVREMENI TRENDOVI NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU .....	1
2. MOTIVI TURISTIČKE POTRAŽNJE .....	11
3. DEMOGRAFSKE PROMJENE I TURISTIČKA PUTOVANJA.....	19
4. MEĐUNARODNI I DOMAĆI TURIZAM.....	30
5. OKOLINA TURISTIČKIH PODUZEĆA .....	40
6. ORGANIZACIJA TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	50
7. GOSPODARSKE I STRUKOVNE UDRUGE U ORGANIZACIJI TURIZMA.....	62
8. DOSTUPNOST TURISTIČKE DESTINACIJE.....	69
9. STRUKTURA SMJEŠTAJNIH KAPACITETA U DESTINACIJSKOJ PONUDI.....	83
10. TURISTIČKE ATRAKCIJE .....	91
11. MJERENJE ATRAKTIVNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE .....	104
12. KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE .....	113
13. OBILJEŽJA TURISTIČKOG PROIZVODA.....	125
14. MARKETING TURISTIČKE DESTINACIJE .....	134
15. SEGMENTACIJOM TRŽIŠTA DO DIVERSIFIKACIJE TURISTIČKOG PROIZVODA .....	144
16. ISTRAŽIVANJE TURISTIČKIH TRŽIŠTA.....	153
17. SEZONALNOST TURIZMA .....	164
18. SUPROTSTAVLJANJE SEZONALNOSTI TURIZMA .....	176
19. INTERAKCIJA PROSTORA I TURIZMA.....	189
20. STRATEŠKO PLANIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE .....	205
21. ODRŽIVI RAZVOJ TURIZMA.....	214

22. KAPACITET NOSIVOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE.....	226
23. POSEBNI OBLICI TURIZMA - CIKLOTURIZAM .....	239
LITERATURA.....	247
POPIS PRIKAZA.....	255
POPIS TABLICA.....	256
POPIS SLIKA .....	256

## PREDGOVOR

Zbirka zadataka rezultat je višegodišnjeg rada u nastavi i struci. Podučavajući studente turizma, zapazio sam velik nedostatak literature s poslovnim slučajevima temeljem kojih bih studentima približio teorijske komponente nastavnoga procesa te ih potaknuo na kritičko razmišljanje i rješavanje problemskih situacija iz prakse. Upravo navedeno bio je pokretač pisanja ove zbirke zadataka u kojoj se sažeto teorijski obrađuje odabrana tematika te se potom teorijski okvir primjenjuje na primjere iz prakse. Namjera je bila pružiti studentima uvid u teorijske spoznaje i njihovu praktičnu primjenu te ih potaknuti na kritičko promišljanje, na samostalno istraživačko i analitičko rješavanje praktičnih problemskih situacija u turizmu.

Pri pisanju knjige postavio sam sebi jednostavne, ali ambiciozne ciljeve:

- pružiti sažet teorijski prikaz ključne tematike suvremenog turizma
- predstaviti raznovrsne stimulirajuće poslovne slučajeve iz djelokruga turizma
- informirati čitatelja o aktualnim podacima u turizmu
- prirediti zadatke i vježbe koji će studente potaknuti na kritičko sagledavanje tematike i analitičko promišljanje i zaključivanje
- usmjeriti pozornost na aktualne, često šakaljive, teme iz turizma.

Knjiga se sastoji od 23 poslovnih slučaja. Poslovni slučajevi pokrivaju raznoliko područje turizma, od turističke potražnje, turističke destinacije i njezinih strukturnih elemenata te organizacije turizma do operativnih aktivnosti nositelja turističke ponude. Svi poslovni slučajevi jednoobrazno su predstavljeni. Prvo se navodi sažet teorijski okvir odabrane tematike, potom slijedi prikaz poslovnog slučaja i zaključno razmatranje te zadatci za vježbu i raspravu.

Nadam se da će zbirka zadataka studentima biti korisna i zanimljiva te da će pridonijeti razvoju potrebnih kompetencija. Želim svim čitateljima ugodno čitanje, plodonosne rasprave i inspirativno istraživanje.

*doc. dr. sc. Goran Ćorluka*

## 1. SUVREMENI TRENDVI NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Turističko tržište heterogeno je i dinamično tržište koje turističke destinacije kontinuirano stavlja pred nove izazove. Brojni su čimbenici utjecaja eksterne i interne okoline koji determiniraju poslovne performanse turističke destinacije. Menadžment turističke destinacije nalazi se pred izazovom upravljanja destinacijskim proizvodom te njegova prilagođivanja promjenama i zahtjevima tržišta.

Upravo trendovi na turističkom tržištu predstavljaju vrstu izazova koja sa sobom nosi broje prilike i prijetnje poslovanju turističke destinacije. Turistička potražnja se mijenja - mijenja svoje navike putovanja; pri tome se misli na način putovanja, motiv putovanja i na željeni sadržaj boravka. Promjene na strani ponajprije potražnje, ali i ponude, stvaraju trendove na turističkom tržištu.

Svi trendovi na turističkom tržištu klasificiraju se u dvije skupine:

- kvantitativni trendovi i
- kvalitativni trendovi.

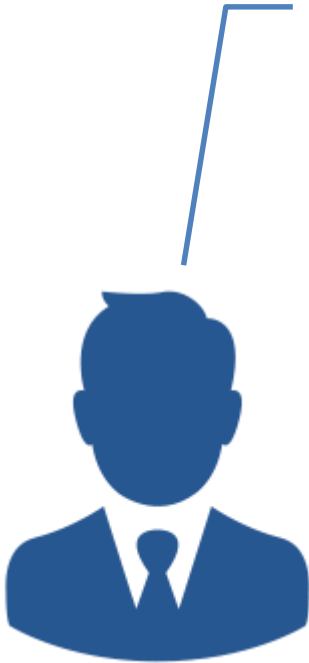
Kvantitativni i kvalitativni trendovi određuju suvremenu turističku potražnju i ponudu. Nemoguće bi bilo navesti sve trendove na pojedinim turističkim tržištima, jer su neki karakteristika samo pojedinog tržišta pa se ne mogu generalizirati, stoga će se navesti oni trendovi koji su se pokazali prepoznatljivima za većinu turističkih tržišta (Ćorluka 2015: 97).

Ključni kvantitativni trendovi u turizmu jesu veća frekvencija putovanja i globalizacija turizma.

Povećanje slobodnog vremena, osobnog dohotka i obiteljski dohodak obaju članova kućanstva doveli su do fenomena fragmentacije jednoga dugačkog godišnjeg odmora na veći broj kraćih godišnjih odmora tijekom godine (Vanhove 2005: 56.). Glavni godišnji odmor postaje sve kraći, a raste broj kratkih odmora raspodijeljenih u godini, dolazi do lomljenja slobodnog vremena na više intervala što rezultira većim brojem kraćih putovanja (Roland Berger Strategy Consultants 2005).

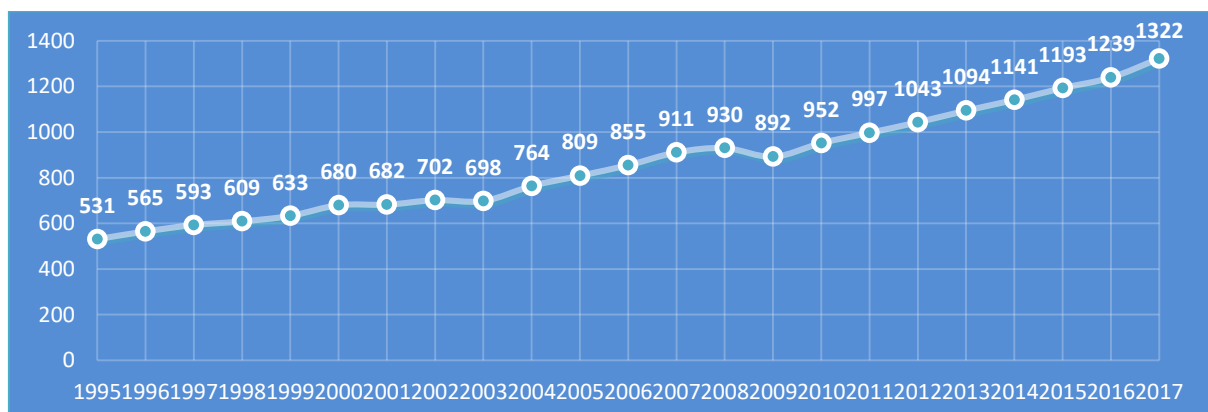
Turizam je globalna pojava koja je premostila granice dalekih i nedostižnih destinacija. Turistička potražnja poprimila je globalne razmjere. Turizam je pojavna forma u gotovo svim krajevima svijeta. Sve veća mobilnost turističke potražnje ukida granice dalekih putovanja. Proces globalizacije, širenja turističkog tržišta, zahvatit će sve veći broj disperziranih zemalja (Vanhove 2005: 56), a uvjet je tomu da današnja turistička potražnja slobodno i sigurno putuje po svijetu (Kapiki 2012). Konkurencija na svjetskome turističkom tržištu postaje sve oštrija, i to ne samo među zemljama jedne regije nego i među regijama na svjetskoj, globalnoj razini. U

suvremenom turizmu više nema dalekih destinacija te mogućnost supstitucije jedne destinacije drugom raste iz dana u dan. Prije otežana mogućnost supstitucije izbora destinacije unutar jedne regije prerasta u mogućnost supstitucije izbora destinacije neke druge svjetske regije, i to bez obzira na njezinu udaljenost (Pavlić 2011).



Aviokompanije su prepoznale trend kratkih frekventnih putovanja te izuzetnom brzinom razvile mrežu niskobudžetnih linija povezujući destinacije unutar regija. The Guardian ističe da izgleda previše dobro da bi bilo istinito - kratki skok u Reykjavik iz Gatwicka za 30 funti ili let iz Sankt Petersburga u Stansted za 23 funte. Odgovor aviokompanija na trend razvoja novih dalekih destinacija također nije trebalo dugo čekati. Niskobudžetni avioprijevoz više nije samo usmjeren letu na kratkim relacijama. Iako su Ryanair i EasyJet svojim voznim redom kratkih relacija po Europi postali sinonimom za jeftine cijene prijevoza, broj operatora na duge udaljenosti (engl. "long-haul") koji nude jeftina putovanja do udaljenijih odredišta raste posljednjih godina. Eurowings se, u međuvremenu, može pohvaliti "jeftinim, dugim relacijama", ali je većina od 50 zemalja u koje leti u Europi, iako nudi SAD, Mauricijus, Tajland, Kubu, Dominikansku Republiku i Meksiko - najčešće s poletanjem iz Düsseldorfa. Norwegian putuje u New York, Floridu i Bangkok, dok Level leti dugim linijama prema Bostonu, New Yorku, Los Angelesu, San Franciscu, Buenos Airesu, Martiniqueu, Montréalu, Guadeloupeu i Santiagu de Chileu - uglavnom preko Barcelone.

Broj međunarodnih turističkih dolazaka u svijetu rastao je po prosječnoj stopi rasta od 4,3 % u razdoblju od 1995. do 2017. godine; pri tome je dosegno impresivan broj od 1.322.000 međunarodnih turističkih putovanja (UNWTO, 2018).



Prikaz 1. Trend rasta međunarodnih turističkih putovanja

Izvor: Izrada autora temeljem podataka prikupljenih iz publikacija *World Travel & Tourism Council* (dostupne na <https://www.wttc.org/>) (pregledano 14. 8. 2019.).

Globalizacijom nastupaju promjene u strukturi **emitivnih i receptivnih turističkih aktivnosti**.

Europa je vodeća turistička regija svijeta, premda u posljednjih nekoliko godina bilježi niže stope rasta od svjetskog prosjeka. Više od polovice turističkih dolazaka realizira se na području Europe. U međunarodnim razmjerima Europa je također najjača emitivna turistička sila. Unutar Europe turistički je gigant Europska unija i u emitivnim i u receptivnim odnosima.

Trendovi u promjeni svjetske populacije značajno su utjecali na kretanja i trendove u turističkim tokovima. Trend rasta turističke potražnje jedan je od najupečatljivijih trendova u dosadašnjem razvoju turizma koji je uzročno-posljedično povezan s trendom rasta turističke ponude. Stupanj gospodarskog rasta nerazvijenih zemalja i zemalja u razvoju bilježi kvalitativne promjene koje će stvoriti mogućnosti da i taj najmnogoljudniji dio svijeta generira nove, sada neslućene mase međunarodnih putnika i turista. S obzirom na dominaciju Azije, posebice Kine i Indije, u tom dijelu svijeta koji posjeduje goleme prirodne i antropogene gotovo netaknute resurse, niknut će brojne nove i kvalitetne turističke destinacije. Sukladno tomu turistička regija Azija i Pacifik bilježe najveće stope rasta na međunarodnome turističkom tržištu.

U suvremenom razvoju turizma razvidan je trend disperzije turističkog prometa. To podrazumijeva prostorno širenje, konkretnije raspršenost, turističkog tržišta na sve veći broj receptivnih zemalja u svijetu. Trend disperzije popraćen je trendom nagle ekspanzije turističkog prometa, pri čemu raste turistički promet u zemljama koje su već imale značajnu ulogu na turističkom tržištu, ali i u zemljama koje do tada nisu bilježile značajniji turistički promet.

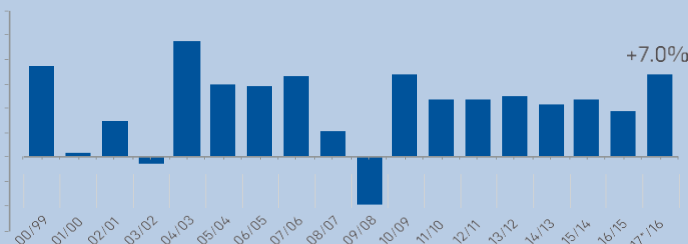
Slijede rezultati istraživanja globalnih turističkih trendova koje godišnje objavljuje Svjetska turistička organizacija (UNWTO *Tourism Highlights 2018 Edition*).

#### Međunarodni turistički trendovi 2017. godine:

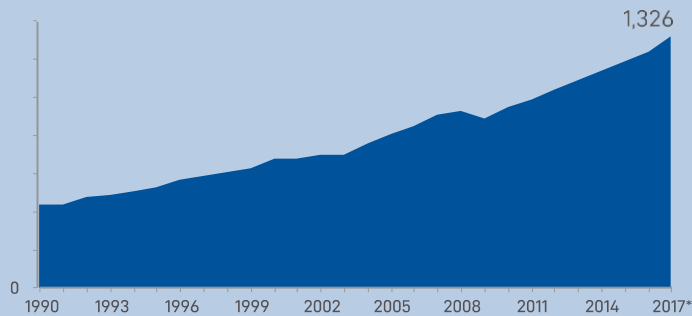
- Svjetski turizam bilježi najveći rast međunarodnih dolazaka turista u sedam godina od 2010.
- Oporavak destinacija koje su pretrpjele sigurnosne izazove posljednjih godina.
- Ekonomski uspon što je rezultiralo velikom izlaznom potražnjom na glavnim emitivnim tržištima.
- Snažan oporavak potražnje s tržišta u nastajanju, Brazila i Ruske Federacije, nakon nekoliko godina pada.



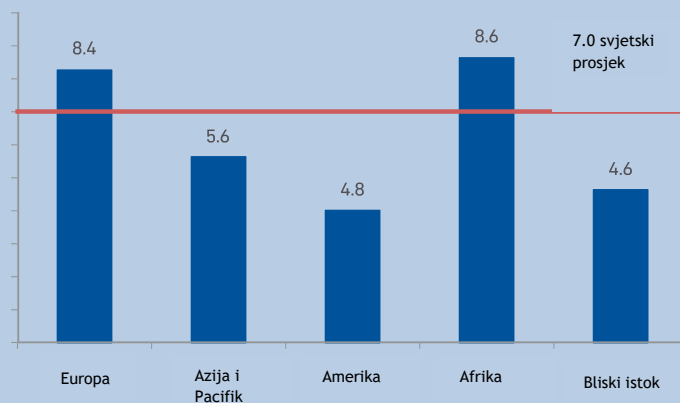
- Broj međunarodnih turističkih dolazaka iznosio je 1,326 milijuna, što je povećanje od 7 % u odnosu na prethodnu godinu.
- Ukupni prihodi od međunarodnog turizma iznosili su 1,340 milijardi US dolara, što je povećanje od 5 % u odnosu na prethodnu godinu.
- Udio u ukupnim međunarodnim turističkim dolascima po regijama bio je:
  - Europa 51 % (672 milijuna, rast od 8 %)
  - Azija i Pacifik 24 % (323 milijuna, rast od 6 %)
  - Amerika 15 % (211 milijuna, rast od 5 %)
  - Afrika 6 % (63 milijuna, rast od 9 %)
  - Bliski istok 4 % (58 milijuna, rast od 5 %).
- Udio u ukupnim prihodima međunarodnih turističkih dolazaka po regijama bio je:
  - Europa 39 % (519 milijardi US\$, rast od 8 %)
  - Azija i Pacifik 29 % (390 milijardi US\$, rast od 3 %)
  - Amerika 24 % (326 milijardi US\$, rast od 1 %)
  - Afrika 3 % (37 milijardi US\$, rast od 8 %)
  - Bliski istok 5 % (68 milijardi US\$, rast od 13 %).
- Vrsta prijevoza u međunarodnim turističkim putovanjima:
  - 57 % zračni prijevoz
  - 37 % cestovni prijevoz
  - 4 % vodeni prijevoz
  - 3 % željeznički prijevoz.
- Motiv putovanja u međunarodnim turističkim putovanjima:
  - 55 % odmor i rekreacija
  - 27 % posjeti prijateljima i rodbini, zdravlje, religija i drugo
  - 13 % poslovno
  - 6 % nije specificirano.
- Zašto je turizam bitan:
  - očuvanje kulture
  - očuvanje okoliša
  - mir i sigurnost
  - zapošljavanje (turizam čini 1/10 zaposlenja u svijetu)
  - ekonomski rast (10 % svjetskog BDP-a, 1,6 bilijuna US\$ izvoza (7 % ukupnog svjetskog izvoza, 30 % izvoza usluga))
  - razvoj.
- Međunarodni turistički dolasci - osma uzastopna godina s rastom
  - Međunarodni turistički dolasci - stopa rasta



○ Međunarodni turistički dolasci (u milijunima)



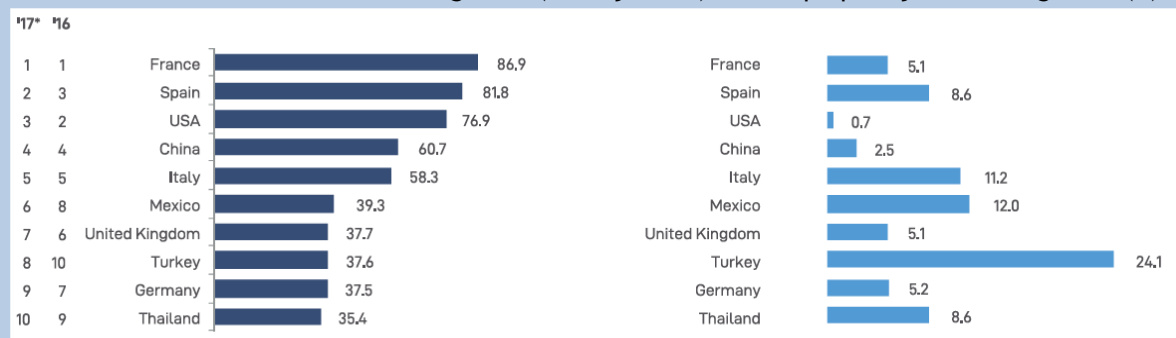
○ Međunarodni turistički dolasci - stopa rasta po turističkim regijama



Međunarodni turistički dolasci u 2017. godini porasli su 7,0 %, najveći porast od globalne ekonomske krize od 2009. i znatno iznad dugoročne prognoze UNWTO-a od 3,8 % godišnje za razdoblje od 2010. do 2020. godine. U destinacijama širom svijeta zabilježeno je ukupno 1326 milijuna međunarodnih turističkih dolazaka, oko 86 milijuna više nego u 2016. godini. Rezultatima je pridonijela stalna potražnja za destinacijama u svim svjetskim regijama, uključujući čvrst oporavak onih koji trpe sigurnosne izazove posljednjih godina. Rast je potaknut globalnim ekonomskim usponom, što je rezultiralo snažnom emitivnom potražnjom s gotovo svih izvornih tržišta. Oporavak emitivne potražnje iz Brazila i Ruske Federacije nakon nekoliko godina pada i stalni uspon Indije pridonijeli su rastu emitivnih dolazaka u mnogim destinacijama. Po regijama Afrika i Europa rasle su iznad prosjeka.

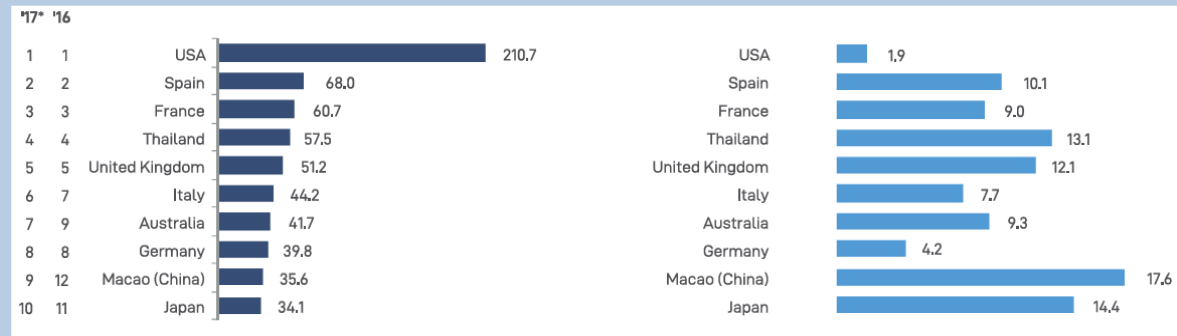
Međunarodni turistički dolasci 2017. godine (u milijunima)

Stopa promjene 2017. godine (%)



G. Ćorluka  
Menadžment turizma - zbirka poslovnih slučajeva

Prihodi međunarodnog turizma u 2017. godini (US\$ milijardi) Stopa promjene 2017. godine (%)



Pri rangiranju najboljih svjetskih turističkih destinacija važno je uzeti u obzir međunarodne turističke dolaske i međunarodne turističke prihode. Sedam od prvih deset destinacija pojavljuje se na objema listama unatoč tomu što pokazuju izražene razlike s obzirom na vrstu turista koju privlače i s obzirom na prosječnu duljinu boravka. U 2017. godini četiri su destinacije poboljšale plasman među prvih deset mjesta po međunarodnim prihodima od turizma, a njih tri na ljestvici međunarodnih turističkih dolazaka. Španjolska se popela na drugo mjesto po dolascima i zadržala se na drugome mjestu po prihodima te postala druga najveća svjetska destinacija po dolascima i prihodima od međunarodnog turizma. Japan je ušao u prvih deset po prihodima nakon šest uzastopnih godina dvoznamenkastog rasta. Promjene u rangui prihoda od turizma dijelom su rezultat pada Kine s petoga na 12. mjesto zahvaljujući reviziji metodologije.

Determinantnu ulogu na turističkom tržištu imaju **kvalitativni trendovi**. Suvremena turistička potražnja napustila je formu masovnoga unificiranog ponašanja te teži prema individualizaciji i diversifikaciji u turističkim aktivnostima.

Dok je početnu fazu razvoja turizma obilježio životni stil izražen sloganom “živi da bi radio”, koji se poslije promijenio u “radi da bi živio”, u posljednjim dvama desetljećima podijeljenost života i rada znatno se smanjila, a životni moto postao je težnja za doživljajima (Čavlek i sur. 2011: 75). Došlo je do modifikacije motiva pokretača turističkih aktivnosti (Vanhove 2005: 58).

Iz izmjena vrijednosnog sustava proizlaze nove, sasvim drukčije turističke potrebe i novi oblici turizma koji se razvijaju da bi se zadovoljile novonastale potrebe. Došlo je do afirmacije takvih životnih potreba koje su u potpunosti izmijenile industrijski model turizma (Pavlič 2004). Promjene sustava vrijednosti bitno utječu na promjene u karakteru i strukturi turističke potražnje. Ljudi postaju ekološki osviješteni. Žele, ako to nije moguće u mjestu domicila, osjetiti ekološku ravnotežu barem za vrijeme odmora.

Životni stil i standard te društveni sloj odražavaju se na vrstu i način turističke aktivnosti. Potražnja je u potrazi za novim iskustvima koja će zadovoljiti individualizirane potrebe. Individualizam dobiva na društvenom značaju, pri čemu

implicira promjene u turističkom sektoru, gdje se napušta stajalište o potrošaču kao unificiranom konzumentu i prihvaća stajalište o potrošaču kao individualnom konzumentu (Vanhove 2005: 58). Potražnja individualnije pristupa organizaciji putovanja i odmora te teži ostvarenju jedinstvenog doživljaja na odmoru (Čavlek i sur. 2011: 75).

Nastupa želja za novim iskustvima, avanturama, autentičnim doživljajem, humaniziranom ponudom prema potrebama pojedinca. Turistička potražnja postaje sve zahtjevnija, a pri tome se sve više okreće posebnim oblicima turizma u želji za novim doživljajima. Dolazi do afirmacije "novog (*soft*) turizma", turizma po mjeri čovjeka. Slijedi orijentacija na pretvaranje turizma iz sezonske pojave u cjelogodišnji fenomen. Veća ekološka osviještenost i čežnja za stvarnim autentičnim iskustvom mijenjaju konzumacijske navike suvremenog turista koji svoju motivaciju za putovanjem temelji na širenju vlastitog horizonta, učenju novih stvari, stupanju u interakciju s drugim ljudima, otkrivanju jednostavnih stvari u životu i prirodi, širenju kreativnosti i uma te na osobnim izazovima (Vanhove 2005: 57).

Razvoj tehnologije omogućio je turističkoj potražnji dodatnu dinamičnost u odlučivanju.

Raste osjećaj za kvalitetu života, a posljedično raste osjetljivost turista na kvalitetu. Naglasak pri konzumiranju turističkih usluga stavljen je na kvalitetu, na vrijednost za novac i na sigurnost putovanja.

Na suvremenome rastućem konkurentom tržištu kvaliteta proizvoda/usluge zauzima sve značajniju ulogu. U turizmu, kao uslužnoj djelatnosti, kvaliteta usluge ključan je čimbenik privlačenja i zadržavanja turističke potražnje (Kapiki 2012). Kvaliteta proizvoda postaje čimbenik diferencijacije proizvoda/usluge. Turističko tržište obilježeno je trendom polarizacije turističke potražnje. Naime, na jednoj je strani potražnja u potrazi za što većom kvalitetom usluga, a na drugoj je strani potražnja cjenovno osjetljiva, potražujući što nižu cijenu turističkih usluga.

S rastom kvalitete života paralelno je rasla osjetljivost turista na kvalitetu turističkih proizvoda, što je rezultiralo povećanjem osjetljivosti turista na cijene i kontinuiranim zahtjevima za višom kvalitetom usluge (Čavlek i sur. 2011: 75). Vrijednost i novac postaje ključna determinanta selekcije turističkih usluga, po principu kolika se vrijednost dobije za plaćeni novac. Vrijednost za novac postaje univerzalno načelo i pokazatelj uspješnosti u turizmu, s obzirom na to da je životni standard prosječnoga europskog turista dosegnuo razinu da cijena usluga sve više gubi na apsolutnoj važnosti u odnosu na kvalitetu. Trend pokazuje da je potražnja spremna platiti uslugu, ali u iščekivanju je zahtijevane razine vrijednosti usluge.



*Trendovi u turizmu manifestiraju se na strani turističke potražnje i ponude.*

*Suvremena obilježja turističkih navika konzumiranja turističkih potreba ističu jačanje oblika solo putovanja i ekoputovanja te naglaska na zdravom i etičnom životu. Također raste oblik „bleisure“ putovanja - povezivanja poslovnih i odmorišnih motiva putovanja, potom želja za lokalnim iskustvom i općenito potrošačkim iskustvom, a turist je u potražnji za dodanom vrijednosti. Potrošači su obilježeni promjenama u strukturama i segmentima sa sve manjim udjelom obitelji s djecom, a sve većim udjelom mladih i osoba treće dobi. Jača i srednja klasa potrošača, a potrošači su sve umreženiji.*

*Turistička ponuda usmjerena je prema zadovoljavanju potreba potrošača što se ostvaruje pristupom personalizacije usluga. Sve većom upotrebom tehnologije (roboti, chatboti i dr.), automatizacije, umjetne inteligencije i tehnologije prepoznavanja nastoji se pak povećati učinkovitost poslovnih operacija, dok se internet stvari („Internet of things“ (IoT)), virtualna realnost (VR) i argumentirana realnost (AR) rabe kako bi se turistički proizvod s obilježjem neopipljivosti približio i postao što opipljiviji turističkoj potražnji. Sve dominantniji trend postaje „sharing economy“, a primjer je izvrsnosti sustav Airbnb.*

### Ključna zapažanja

- ✓ Suvremeno turističko tržište pod utjecajem je trendova turističke potražnje i ponude.
- ✓ Trendovi stvaraju prilike i prijetnje turističkim poduzećima.
- ✓ Trendovi se dijele na kvalitativne i kvantitativne.
- ✓ Kvalitativni trendovi rezultat su ekspanzije i disperzije turističkih aktivnosti.
- ✓ Međunarodna turistička putovanja kontinuirano rastu poprimajući globalne razmjere.
- ✓ Turistička potražnja putuje sve frekventnije.
- ✓ Kvalitativni trendovi odraz su načina i vrste sadržaja putovanja suvremene turističke potražnje.
- ✓ Sve je veći naglasak potražnje na individualizaciji putovanja i diversifikaciji potreba te na potrazi za novim iskustvom.
- ✓ Ponuda odgovara personalizacijom usluge i primjenom tehnologije.

### Zaključak

Turističko je tržište dinamično i heterogeno. Trendovi su na turističkom tržištu kompleksni te stavljaju brojne izazove pred menadžere u turizmu. Trendovi potražnje popraćeni su prilikama za ponudu, ali i prijetnjama. S obzirom na to nužno je kontinuirano praćenje kretanja turističkih aktivnosti, anticipiranje promjena i prilagođivanje poslovanja novonastalim tržišnim okolnostima. Broj međunarodnih turističkih putovanja kontinuirano raste. Raste broj novih turističkih destinacija te recipročno raste konkurentnost na turističkom tržištu. Turistička potražnja ima veliku mogućnost supstitucije jedne destinacije drugom. Odnosi se vodećih emitivnih i receptivnih turističkih tržišta mijenjaju. Uz navedeno, potražnja postaje sve više heterogena s naglaskom na individualnost i diversifikaciju. Potražnja traži nova autentična iskustva te stavlja sve veći naglasak na sigurnost putovanja i vrijednost za novac.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Navedite prilike i prijetnje ekspanzije i disperzije turističkog prometa za poslovanje hrvatskog turizma.
2. Analizirajte i prezentirajte rezultate istraživanja *UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition* po turističkim regijama.
3. Napravite usporednu analizu *UNWTO Tourism Highlights* istraživanja iz 2010. i 2018. godine.
4. Koristeći se rezultatima istraživanju *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Thomas ljeta 2017.*, Institut za turizam prezentirajte profil turista u Republici Hrvatskoj temeljem sociodemografskih obilježja, obilježja putovanja i obilježja boravka u destinaciji.

5. Kritički analizirajte i prezentirajte rezultate istraživanja koje je proveo Euromonitor International - *Forecast update: what is waiting travel industry (Croatia)*, 2017.

## 2. MOTIVI TURISTIČKE POTRAŽNJE

Izvor su turističkih putovanja **potrebe pojedinca** za turističkim proizvodom i uslugama. Turistička potreba predstavlja skup pojedinačnih potreba koje zajednički zadovoljavaju namjeru pojedinca da se odmori i rekreira na turistički način. Turističke potrebe još uvijek su u domeni sekundarnih potreba, i to onih višeg reda jer do zadovoljenja tih potreba dolazi tek kada čovjek zadovolji svoje primarne potrebe te odluči da iz hijerarhije niza sekundarnih potreba može podmiriti i svoje turističke potrebe, što ovisi o njegovu subjektivnom izboru. To znači da se zadovoljenje sekundarnih potreba može supstituirati, pa prema tome zadovoljenje turističkih potreba ima daleko veći stupanj elastičnosti od zadovoljenja primarnih potreba (Prijevac 1998: 25). No, u zemljama najvišeg stupnja gospodarske razvijenosti turističke su potrebe već u rangu primarnih potreba, što znači da osobe daju prednost tim sekundarnim potrebama u odnosu na ostale, a ujedno se granica zasićenja puno lakše postiže u nekim drugim područjima potrošnje nego u području turističkih dobara (Čavlek i sur. 2011: 33).

Na formiranje turističke potražnje djeluju **objektivni i subjektivni čimbenici** (Petrić 2006: 116). Objektivni čimbenici formiranja turističke potražnje jesu slobodno vrijeme, koje se može, ali ne mora upotrijebiti za provođenje odmora i rekreacije izvan mjesta stalnog boravišta, te slobodna financijska sredstva, koja se mogu, ali ne moraju potrošiti na putovanje i boravak u turističkoj destinaciji (Čavlek i sur. 2011: 33). Subjektivni čimbenici formiranja turističke potražnje jesu čimbenici svojstveni pojedinoj osobi. Pojedinac može u sebi nositi turističku potrebu i imati motive putovanja kao što su bijeg od svakodnevnog okruženja, istraživanje i vrednovanje sebe kao osobe, relaksacija, prestiž i slično (Crompton 1979), no također može odlučiti svoje slobodno vrijeme i slobodna financijska sredstva iskoristiti na drukčiji način, primjerice na renovaciju kuće. Nakon što su objektivni čimbenici zadovoljeni, počinju djelovati subjektivni čimbenici turističke potražnje. Subjektivni čimbenici potražnje rezultat su subjektivnog ponašanja pojedinca. Oni predstavljaju iracionalne čimbenike, te nisu mjerljivi, ali imaju izrazito značajnu ulogu u procesu donošenja odluke o turističkom putovanju. Dakle, proces formiranja turističke potražnje povezuje mogućnost osobe da putuje i individualnu motivaciju za putovanjem.





*Zapitajmo se: Zašto ljudi idu na odmor, odnosno zašto se uključuju u turističke aktivnosti? Turistički djelatnici trebaju znati odgovoriti na pitanje što motivira potražnju na turistička putovanja kako bi sa svojom ponudom maksimizirali učinak na turističkom tržištu. Odgovor nije jednostavan, a posebno nije jednoznačan. Teško je kategorizirati razloge uključivanja u turističke aktivnosti jer je potražnja heterogena, razlikuje se po dobi, stadiju životnog ciklusa, životnom stilu, sustavu vrijednosti.*

Uz potrebe za putovanjem javljaju se **turistički motivi** kao inicijalni pokretači turističke potražnje. Kompleksnost psiholoških čimbenika i ponašanja turističke potražnje onemogućuje jednoznačno tumačenje svih stvarnih motiva koji su potaknuli pojedinca na turističko putovanje. Motivi su naime rezultat djelovanja unutarnjih i vrlo subjektivnih poticaja koji ovise i o biheviorističkim osobinama turista.

Jedna od često primjenjivanih klasifikacija jest podjela motiva turističkih putovanja na **unutarnju i vanjsku motivaciju**. Unutarnja motivacija temelji se na subjektivnim, individualnim potrebama pojedinca koje ga motiviraju na konzumaciju turističkog proizvoda. Neke od tih potreba povezane su sa željom da se zadovolje interne, osobne potrebe, kao na primjer samozadovoljstvo, jačanje ega i sl. Vanjska motivacija rezultat je djelovanja okruženja pojedinca na njegove potrebe i motive za putovanjem, kao što su primjerice institucionalni čimbenici koji nameću vrijeme korištenja godišnjih odmora, a time i turističkih putovanja, ili pritisak društva.

Kao glavni motivi koji pokreću ljude na turistička putovanja mogu se izdvojiti:

- bijeg od svakodnevice
- odmor, relaksacija i oporavak
- zabava
- jačanje obiteljskih odnosa
- prestiž
- socijalna interakcija
- obrazovanje
- ispunjenje želja
- kupovina.

Svi motivi turističke potražnje mogu se klasificirati u skupine (Cooper i sur. 2005):

- fizički motivatori - naglasak na brizi o tijelu, potreba za odmorom tijela i duha, zdravstveni razlozi, sport i rekreacija;
- kulturni motivatori - želja za kulturološkim obogaćivanjem, potreba da se sazna više o kulturi odabrane turističke destinacije i opće širenje kulturne razine turista;
- interpersonalni motivatori - potreba za socijalnom interakcijom, želja za upoznavanjem novih ljudi, posjet rodbini i prijateljima, bijeg od svakodnevnog interpersonalnog okruženja;
- motivatori vezani za status i prestiž - potreba da se bude uvažen, zadovoljavanje hobija, potvrđivanje ega, pažnja drugih.

U suvremenom turizmu često se radi o **spletu motiva** koji manjim ili većim intenzitetom djeluju na ponašanje turista, odnosno na način zadovoljavanja njihovih turističkih potreba (Pirjevec 1998: 96). Važno je znati da na sve motive utječu racionalni i iracionalni čimbenici te da se motivi mijenjaju s promjenama vrijednosnog sustava pojedinca, ali i društva.

Slijedi prikaz motiva dolazaka turističke potražnje prema istraživanju *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Thomas ljeta 2017., Institut za turizam te *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Thomas ljeta 2017., Obilježja turističke potražnje u gradu Malom Lošinj, Institut za turizam.

Trendovi na strani turističke potražnje odražavaju se na motive putovanja. Motivacija gostiju za dolazak u destinaciju provođenja ljetnog odmora odražava promjene u preferencijama potražnje, ali upućuje i na promjene u turističkoj ponudi destinacije. Demografske promjene, individualizacija pojedinca i orijentacija specifičnim potrebama uvjetovali su promjene u strukturi i načinu putovanja, što je posljedično uzrokovalo promjene na strani ponude/turističke destinacije. Destinacija, u nastojanju zadovoljavanja raznolikih motiva putovanja, širi svoju ponudu i ulazi u tržišne niše. Promjene u motivaciji turista odražavaju se izravno u njihovoj povećanoj aktivnosti u destinacijama provođenja ljetnog odmora, a sve češći je pojavni oblik spleta motiva.

#### MOTIVI\* DOLASKA U HRVATSKU

Rang	Motivi	%
1.	Pasivni odmor, opuštanje	54,9
2.	Nova iskustva i doživljaji	31,1
3.	Uživanje u jelu i piću, gastronomija	29,0
4.	Upoznavanje prirodnih ljepota	26,2
5.	Zabava	24,2
6.	Bavljenje sportom i rekreacijom	19,8
7.	Upoznavanje kulturnih znamenitosti i događanja	12,3
8.	Posjet rodbini i prijateljima	9,8
9.	Wellness	7,6
10.	Zdravstveni razlozi	6,9
11.	Ronjenje	6,1

12.	Kupovina	3,2
13.	Poslovne obveze	2,5
14.	Vjerski razlozi	1,0
15.	Drugi motivi	0,6

\* Mogućnost više odgovora.

U THOMAS ljetu istraživanju ispitanicima je ponuđeno četrnaest različitih motiva dolaska, a mogli su izabrati najviše njih tri. Odmor (pasivni) i opuštanje na moru motivira više od polovice svih gostiju (55 %) i primarni je motiv dolaska na hrvatsku obalu i otoke. Slijede dolasci motivirani novim iskustvima i doživljajima (31 %), gastronomijom (29 %), upoznavanjem prirodnih ljepota (26 %), zabavom (24 %) te bavljenjem sportom i rekreacijom (20 %). Unatoč pokazanim naporima Hrvatska nije uspjela diversificirati motive dolaska potražnje. Hrvatska je bila i ostala međunarodno poznata destinacija odmorišnog kupališnog turizma te potražnja dolazi motivirana upravo tom aktivnosti. Potrebne su daljnje aktivnosti razvoja diversificiranoga turističkog proizvoda, popraćene inovativnim marketinškim rješenjima, kako bi se Hrvatska u svijesti potrošača pozicionirala kao destinacija koja zadovoljava širu paletu turističkih potreba.

#### MOTIVI DOLASKA\* I DOB TURISTA

Motivi	Ukupno		Do 29 g.		30 do 49 g.		50 i više g.	
	Rang	%	Rang	%	Rang	%	Rang	%
Pasivni odmor, opuštanje	1.	54,9	1.	50,6	1.	55,3	1.	57,3
Nova iskustva i doživljaji	2.	31,1	2.	39,2	3.	29,0	3.	29,5
Uživanje u jelu i piću, gastronomija	3.	29,0	4.	24,4	2.	31,3	4.	27,8
Upoznavanje prirodnih ljepota	4.	26,2	5.	21,9	4.	25,6	2.	30,6
Zabava	5.	24,2	3.	35,3	5.	24,9	6.	14,8
Bavljenje sportom i rekreacijom	6.	19,8	6.	15,9	6.	23,3	5.	15,6
Upoznavanje kulturnih znamenitosti i događanja	7.	12,3	7.	12,4	7.	12,3	8.	12,4
Posjet rodbini i prijateljima	8.	9,8	9.	6,9	8.	9,3	7.	12,7
Wellness	9.	7,6	11.	4,8	9.	8,0	10.	8,8
Zdravstveni razlozi	10.	6,9	10.	5,5	11.	5,1	9.	11,6
Ronjenje	11.	6,1	8.	7,9	10.	6,1	11.	5,0
Kupovina	12.	3,2	12.	3,9	12.	3,5	13.	2,0
Poslovne obveze	13.	2,5	13.	2,3	13.	2,7	12.	2,4
Vjerski razlozi	14.	1,0	15.	1,0	14.	0,9	14.	1,1
Drugi motivi	15.	0,6	14.	1,2	15.	0,5	15.	0,2

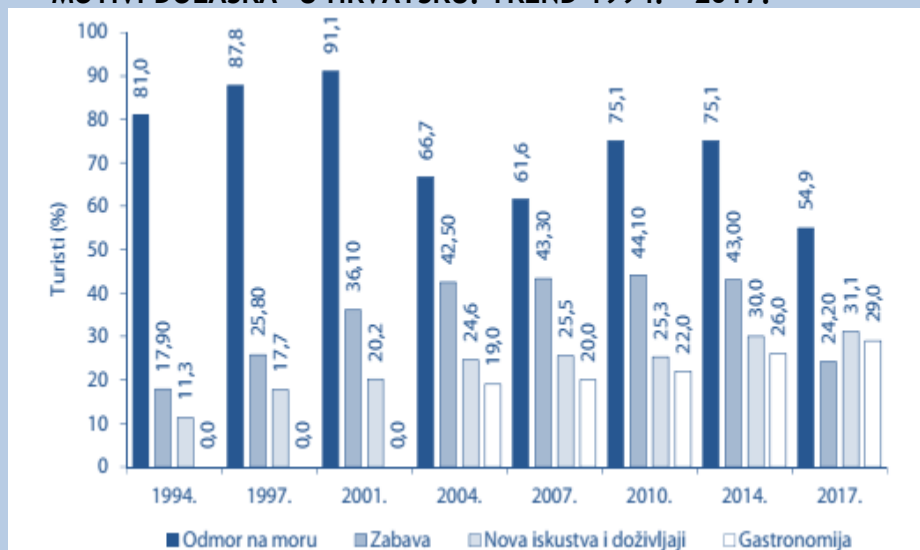
\* Mogućnost više odgovora.

Dijeljenjem potražnje na tržišne segmente prema dobnim skupinama, do 29 godina, od 30 do 49 godina te 50 i više godina, vidljive su razlike u motivima putovanja. Primarni motiv dolaska za goste svih dobnih skupina jest odmor na moru. Gosti u dobi do 29 godina nešto su više motivirani novim iskustvima i doživljajima (39 %), a izrazito više zabavom (35 %). Važnost zabave i novih iskustava smanjuje se, a važnost odmora i opuštanja te zdravstvenih razloga raste s prijelazom u stariju dobnu skupinu (50+).

Segmentacijom turista prema dobnim skupinama nisu razvidne značajne razlike u motivima dolaska. Razlike u motivima među segmentima bile bi više izražene da

opći motiv dolaska u Hrvatsku nije u izravnoj korelaciji s percepcijom Hrvatske kao kupališne odmorišne destinacije. Hrvatska kao turistička destinacija prepoznatljiva je po proizvodu sunce i more. Sukladno tomu percipirana je od potražnje kao destinacija koja primarno zadovoljava motive pasivnog odmora i opuštanja. Posljedično, pri odabiru destinacije koja zadovoljava neke od drugih motiva putovanja, kao što su zdravstveni razlozi, kupovina, sport i rekreacija, upoznavanje kulturnih znamenitosti i događaja, turistička potražnja ne razmatra Hrvatsku kao potencijalnu destinaciju koja ima mogućnost da zadovolji takve motive putovanja. Unatoč tomu identificirane razlike polazišna su točka budućem pozicioniranju novorazvijenih turističkih proizvoda.

MOTIVI DOLASKA\* U HRVATSKU: TREND 1994. - 2017.



\* Mogućnost više odgovora.

TOMAS trendovi:

U razdoblju od prvoga provedenog istraživanja do danas sadržaj ovoga pitanja se, zbog potreba detaljnijeg ispitivanja motivacije turističke populacije, ponešto mijenjao pa su zaključci o trendovima mogući samo kad je riječ o određenim motivima.

- Od 1997. godine zabava, nova iskustva i gastronomija postaju sve važniji motivi posjeta primorskim destinacijama, dok se smanjuje važnost 'odmora na moru'. Važnost (pasivnog) odmora značajno je smanjena i u 2017. godini u odnosu na 2014. godinu (sa 75 % na 55 %), dok raste važnost gastronomije i motiva povezanih s aktivnim odmorom.
- Na izrazito jačanje aktivnog odmora upućuje rast sljedećih motiva u odnosu na istraživanje provedeno u 2014. godini: sport i rekreacija (sa 7 % na 26 %), kultura (sa 7 % na 12 %), zdravstveni razlozi i *wellness* (sa 6 na 15 %) te prirodne ljepote (s 20 % na 26 %).
- Postavlja se pitanje je li takav trend odraz potreba i ponašanja turističke potražnje ili rezultat djelovanja turističke ponude.

**MOTIVI\* DOLASKA U HRVATSKU**

Motivi	Hrvatska	Primorsko-goranska županija	Mali Lošinj
	%	%	%
Pasivni odmor, opuštanje	54,9	50,8	54,8
Nova iskustva i doživljaji	31,1	31,6	34,4
Uživanje u jelu i piću, gastronomija	29,0	19,9	16,4
Upoznavanje prirodnih ljepota	26,2	26,6	41,4
Zabava	24,2	24,7	31,2
Bavljenje sportom i rekreacijom	19,8	23,7	31,8
Upoznavanje kulturnih znamenitosti i događanja	12,3	7,8	5,4
Posjet rodbini i prijateljima	9,8	12,3	15,9
Wellness	7,6	7,7	9,3
Zdravstveni razlozi	6,9	9,0	12,6
Ronjenje	6,1	4,8	7,0
Kupovina	3,2	4,1	5,1
Poslovne obveze	2,5	3,4	2,3
Vjerski razlozi	1,0	2,5	2,3
Drugi motivi	0,6	0,1	.

\* Mogućnost više odgovora.

Komparativna analiza motiva putovanja po regijama ne pokazuje značajne razlike. Opći motivi potražnje za Republikom Hrvatskom preslikavaju se na destinacije unutar Hrvatske. No, manje razlike su vidljive, pa tako Mali Lošinj kao destinacija koja se na međunarodnom tržištu pozicionira kao „otok vitalnosti“ dominira u potražnji motiviranoj upoznavanjem prirodnih ljepota, bavljenjem sportom i rekreacijom te zdravstvenim razlozima.

### Ključna zapažanja

- ✓ Turizam je kombinacija proizvoda i iskustava koji ispunjavaju raznolik raspon potreba.
- ✓ Turisti nisu uvijek svjesni svojih dubokih psiholoških potreba.
- ✓ Turistički motivi proizlaze iz turističkih potreba.
- ✓ Turistički motivi su višestruki.
- ✓ Turistički motivi klasificiraju se na fizičke, kulturne, interpersonalne i motive vezane za status i prestiž.
- ✓ Motivi se mogu mijenjati tijekom vremena.
- ✓ Za turističku ponudu nužno je razumijevanje motiva turističke potražnje kako bi se maksimizirala korist na turističkom tržištu.
- ✓ Primarni motiv dolaska turista u Republiku Hrvatsku jest pasivni odmor i opuštanje.
- ✓ Pasivni odmor i opuštanje primarni je motiv u svim regijama Republike Hrvatske i dominantni je motiv kroz vrijeme.
- ✓ Turistička potražnja segmentirana prema dobi ima homogenu sliku motiva dolazaka.
- ✓ Hrvatska treba poduzeti aktivnosti repositioniranja kao destinacije u svijesti potrošača koja ima mogućnosti zadovoljiti raznolike motive putovanja.

### Zaključak

Trendovi na strani potražnje uvjetuju promjene u ponašanju. Demografske promjene, diversifikacija potražnje i promjene u sustavu vrijednosti pojedinca uzrokuju promjene u motivima putovanja, a često je putovanje rezultat djelovanja spleta motiva. Hrvatska kao turistička destinacija primarno zadovoljava motiv putovanja pasivni odmor i opuštanje. Potražnja koja bira Hrvatsku kao turističku destinaciju s ciljem zadovoljavanja svojih diversificiranih motiva, kao što su *wellness*, zdravlje, kupovina, sport i rekreacija i sl., jest marginalna. Uzrok tomu treba tražiti u pozicioniranju Hrvatske kao turističke destinacije i promociji Hrvatske. Potrebno je probuditi svijest potražnje o mogućnosti Hrvatske da zadovolji njezine diversificirane motive putovanja.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Navedite primjer dolaska turista u Hrvatsku motiviran spletom motiva.
2. Kritički analizirajte rezultate istraživanja *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Thomas ljeta 2017., Institut za turizam.
3. Analizirajte i protumačite razlike u motivima dolazaka turista na razini destinacija Hrvatska, Primorsko-goranska županija, Mali Lošinj.
4. Navedite aktivnosti i nositelje aktivnosti koji su preduvjet pozicioniranja Hrvatske u svijest turističke potražnje kao destinacije koja može zadovoljiti diversificirane motive putovanja.

5. Kritički analizirajte i prezentirajte istraživanje Kozak M. (2002), *Comparative analysis of tourist motivations by nationality and motivation*, *Tourism management*, No. 32, str. 221-232.

### 3. DEMOGRAFSKE PROMJENE I TURISTIČKA PUTOVANJA

Ponašanje turističke potražnje potaknuto je i motivirano brojnim čimbenicima ekonomskoga, psihološkoga, sociološkoga, demografskoga i drugog djelovanja. Utjecaj je navedenih čimbenika nekontroliran pa nije ni moguće potpuno razumijevanje njegova djelovanja na ponašanje turističke potražnje. Turističko poduzeće ima odgovornost pažljivo analizirati čimbenike i definirati one koji su od najvećeg značaja u ponašanju turističke potražnje za njegovim proizvodima i uslugama.

Postoji izdašan broj empirijskih radova koji su ispitivali determinante turističke potražnje, pri čemu vlada konsenzus autora oko glavnih determinanti turističke potražnje. No, samo ispitivanje turističke potražnje izuzetno je kompleksno. Kompleksnost proizlazi iz obilježja turističkog tržišta koje razlikuje emitivno, receptivno i konkurentsko turističko tržište. Sukladno tomu, čimbenici koji determiniraju potražnju dolaze iz različitih smjerova. Dakle na potražnju mogu utjecati čimbenici na emitivnom tržištu, čimbenici iz svakodnevnog života i sredine stanovanja, čimbenici na receptivnom tržištu, atraktivni čimbenici pojedine destinacije te čimbenici koji proizlaze iz konkurentskog nadmetanja ponuđača na turističkom tržištu (Čorluka 2005: 100).

Determinante turističke potražnje, potisni (engl. *push*) faktori, jesu pokretači, ali su ujedno i granice obujma turističke potražnje. Determinante turističke potražnje predstavljaju razlike intenziteta turističkih aktivnosti među populacijama, s obzirom na to da će svaki tržišni segment biti pod različitim utjecajima interne i eksterne okoline (Vanhove 2005: 50).

Osnovna podjela čimbenika ponašanja turističke potražnje jest na [interne i eksterne čimbenike](#) (Živković 2013: 90).

Interni su čimbenici subjektivne naravi, a pripisuju se mentalnom stanju i osobinama pojedinca. Interni čimbenici utječu na formiranje stava, mišljenja, motiva turističke potražnje. Odluka o turističkom putovanju, vrsti putovanja i sadržaju putovanja u izravnoj je vezi sa stavom, s mišljenjem i s motivima turista. Interni čimbenici odražavaju se na individualnoj razini, pod utjecajem su eksternih čimbenika pa ih je vrlo teško razumjeti, a time i predvidjeti, te zahtijevaju da se analiziraju na razini pojedinca.

Eksterni čimbenici djeluju iz okruženja, te mogu biti općeg i vrlo specifičnog karaktera. Među opće svrstavaju se geografski i demografski čimbenici, sociološki čimbenici, ekonomski sustav i sl. Specifični čimbenici odnose se na utjecaj društvenih i referentnih grupa na interpersonalne komunikacije među potrošačima, na utjecaj marketinških aktivnosti, na stil života, navike u potrošnji i sl. Turistička potražnja u



procesu formiranja motiva putovanja pod utjecajem je brojnih okolinskih čimbenika koji određuju oblik i sadržaj putovanja.

Utjecaj **geografskih čimbenika** odnosi se na područje, klimu, reljef, gustoću naseljenosti, veličinu urbane sredine mjesta stalnog boravišta osobe. Geografski čimbenici opredjeljuju potrebe i želje turističke potražnje koje se razlikuju od potreba i želja turista u drugim geografskim područjima. Tako postoje značajne razlike u ponašanju potražnje koja živi u gradskim i seoskim sredinama, a razlika je također evidentna među različitim veličinama gradova metropola do manjih urbanih sredina, kao što se razlikuje potreba potražnje s priobalja i kontinentalnog kraja (Živković 2013: 91).

Geografski su čimbenici bitni u planiranju strategije diferenciranja proizvoda i njegova pozicioniranja na ciljnom turističkom tržištu. Potrebno je uvažavati činjenicu da turisti koji dolaze iz određenih lokacija (kraja, regije, države, kontinenta) imaju potrebe i želje koje se razlikuju od potreba i želja turista koji žive na drugim, njima suprotnim lokacijama. Razlike su rezultat različite klime, društvenih običaja i djelovanja drugih čimbenika. Sukladno tomu turistička poduzeća prilagođavaju svoju ponudu zahtjevima turističke potražnje koji se razlikuju ovisno o mjestu porijekla potražnje.



*Može se konstatirati da s obzirom na utjecaj geografskih čimbenika neće imati jednake potrebe i motive putovanja turistička potražnja iz Engleske i Španjolske. Englezi su naime u vječnoj potrazi za suncem te je klima jedan od ključnih "push" faktora potražnje na tom prostoru. Španjolac ima pogodnu klimu u svom domicilu, dakle klima ne djeluje kao "push" faktor, nego je potražnja primarno motivirana drugim destinacijskim atributima. Isto tako, razlikovat će se potrebe i motivi putovanja Engleza koji živi u Londonu, visoko urbaniziranoj i hektičnoj okolini, i Engleza koji živi u ruralnoj sredini Shropshire.*

**Sociološki čimbenici** obuhvaćaju kulturu i potkulturu pojedinca, društvenu klasu, životni stil, relevantne grupe i drugo (Živković 2013: 103-120).

**Kultura** opisuje najšira obilježja ljudskog identiteta. Kulturni identitet pojedinca formira stav prema turizmu, očekivanja od turizma i ciljeve turističke potražnje te utječe na ponašanje turista i omogućuje da se ono objasni. Kultura se naime odlikuje karakteristikama i utjecajima po kojima se jedno cijelo društvo razlikuje od drugoga.

Sukladno tomu objašnjava se utjecaj kulture na ponašanje turista. Razlike među kulturama proizlaze iz same njihove biti, ali su i stvorene. Pripadnici različitih kultura imaju različite stavove o društvenim, vjerskim, političkim, ekonomskim i drugim pitanjima. Kulture predstavljaju specifičnosti i trajna obilježja jednog društva koja se vrlo teško mijenjaju te se sukladno njima formiraju potrošačke navike. Kulture pak nisu homogene, one se miješaju, preklapaju i sadrže potkulture, pa tako jedna kultura može objediniti više država određene regije ili pak država na raspršenom prostoru, ali se može odnositi i na samo jednu državu. Mnoge regije počivaju na zajedničkoj kulturi, koja sadrži značajke koje karakteriziraju određeno društvo, kao što su jezik, znanje, vjera, folklor, glazba, umjetnost, zakoni, običaji, tehnologija, radne navike i drugo. Sukladno tomu možemo govoriti o zapadnoeuropskoj kulturi, južnoeuropskoj kulturi, balkanskoj kulturi i sl. **Potkultura** obuhvaća kulturnu grupu unutar postojeće kulture. Potkulture uključuju nacionalnost, religiju, rasnu grupu i geografsku regiju. Potkulturu odlikuju specifične vrijednosti, vjerovanja, običaji, navike i sl. Uglavnom su potkulture vezane za određeno geografsko područje.

Sagledavanje **društvene klase i sloja uzima u obzir činjenicu** da turistička potražnja u različitim društvenim klasama ima različite preferencije i navike u potrošnji. Društvena klasa se odnosi na relativno homogenu i dugotrajnu podjelu društva koja je hijerarhijski postavljena i čiji članovi imaju slične vrijednosti, interese, ponašanje, stil života, bogatstvo, status, obrazovanje, ekonomsku poziciju. Pripadnost određenoj klasi utječe na ponašanje potražnje, pa tako turisti u različitim društvenim klasama imaju različite navike u potrošnji. Društvena klasa određuje vrstu, kvalitetu i količinu proizvoda koje kupuju njezini predstavnici. Na tržištu se javlja situacija da je osnovna motivacija konzumacije turističkih proizvoda upravo odraz statusnog simbola, a ne potreba, pa ni osobna satisfakcija.

**Životni stil** predstavlja način života na koji osoba živi, odražavajući vrijednosti i stavove potražnje u kupovanju i korištenju proizvoda i usluga. Životni stil turističke potražnje podjednako formiraju interni (psihološki) i eksterni (geografski, demografski, ekonomski, sociološki) čimbenici. Stil života je odraz, prezentacija neke vrste slike jedne osobe u njezinoj interakciji s okruženjem. Suvremena potražnja želi da se njezin stil života manifestira u konzumaciji turističkih usluga, prema tome životni stil neposredno i posredno utječe na motivaciju turističke potražnje i time modelira njezino ponašanje u konkretnoj tržišnoj situaciji.

**Referentna grupa** odnosi se na grupu kojom se pojedinac koristi kao smjernicom, vodičem, orijentacijom za svoje ponašanje u danom okruženju. Vrlo je česta situacija u kojoj međuljudski odnosi osoba u grupi utječu na navike te mijenjaju stare i stvaraju nove navike u ponašanju turističke potražnje. Utjecaj referentne grupe na ponašanje pojedinca proizlazi iz procesa informiranja, statusa, norme, sustava vrijednosti i sl. Obitelj je primarna relevantna grupa, te ima najjači utjecaj na pojedinca. Ona utječe na formiranje vrijednosti, mišljenja i stavova pojedinaca

ne samo u odnosu na društveno, političko i ekonomsko okruženje nego i u odnosu na osobne ambicije i karakteristike pojedinaca. Kao referentna grupa obitelj je pak pod utjecajem čimbenika kao što su geografska lokacija, kultura i potkultura, društvena klasa, životni ciklus obitelji, mobilnost obitelji i broj djece. Prijatelji su tipična neformalna grupa i nakon obitelji od najznačajnijeg su utjecaja na formiranje stavova potrošača. Savjeti i preporuke prijatelja bitno oblikuju kupovno ponašanje i donošenje odluka o kupovini proizvoda i usluga. Prvotno shvaćanje referentnih grupa svodilo ih je na pojedince s kojima je osoba dolazila u izravan kontakt (npr. rodbina i bliski prijatelji). Međutim, pojam se postupno proširio na neizravne utjecaje pojedinaca ili grupa. Indirektne referentne grupe sastoje se od onih pojedinaca ili grupa s kojima osoba nije u izravnom kontaktu licem u lice, kao što su primjerice filmske zvijezde, glazbenici, sportaši, političari i drugi, danas poznati kao “influenceri”. Unutar referentnih grupa javljaju se **lideri** (vođe mišljenja) kao osobe koje su često u mogućnosti da utječu na stavove i ponašanje drugih. Lider je osoba koja informira, potiče i ohrabruje druge potrošače na konzumaciju turističkih proizvoda. Utjecaj se temelji na odgovarajućem znanju i iskustvu, odnosno na poznavanju proizvoda ili usluge, te na povjerenju u riječi pojedinca koje mogu dovesti do promjene stavova ili ponašanja primatelja informacija. Sinonimi za osobni utjecaj jesu verbalna komunikacija ili propaganda “od usta do usta”.



*Turistička ponuda pred kompleksnim je zadatkom izučavanja razloga turističkog posjeta. Ta nužna aktivnost koja uvjetuje adekvatno pozicioniranje turističkih proizvoda zahtijeva razumijevanje determinanti koje formiraju turističku potražnju. No, iz prikazanoga je razvidno da čimbenici koji utječu na turističku potražnju dolaze iz brojnih smjerova, pa tako potražnja ima subjektivne stavove i motive koji su oblikovani pod utjecajem društvene klase pojedinca, njegova životnog stila, kulturoloških obilježja te relevantnih osoba iz njegova okruženja.*

Unatoč kompleksnosti i brojnosti čimbenika koji utječu na formiranje turističke potražnje i na oblikovanje njezina ponašanja jednu od ključnih uloga zauzima **demografija**. Demografija se bavi proučavanjem stanovništva, njegova broja, starosti, spola, rase, zanimanja i drugih značajki. Demografsko okruženje od ključnog je značaja za turističke djelatnike jer obuhvaća ljude, a ljudi čine potražnju na turističkom tržištu. Na osnovi demografskih podataka moguće je, a ujedno poželjno ili pak nužno, postaviti adekvatnu marketinšku strategiju i akcije kako bi se zadovoljile potrebe i želje turista i maksimizirao učinak turističkih subjekata. **Demografske promjene** stavljaju turističke djelatnike pred nove izazove, ali se ujedno stvaraju nove prilike na turističkom tržištu.

**Broj (veličina) stanovnika** jedan je od ključnih demografskih čimbenika. Prema službenim podacima na Zemlji živi više od 7 milijardi stanovnika. Godine 2025. taj će broj dostići 8 milijardi, a 2050. godine očekuje se 9 milijardi stanovnika. Svijet je obilježen neravnomjernom distribucijom broja stanovnika i njihova prirodnog priraštaja. Prirodni priraštaj, natalitet, intenzivniji je naime u ekonomski siromašnijim zemljama ili zemljama trećeg svijeta, u zemljama s niskom kupovnom moći. Razvijene zemlje pogođene su starenjem stanovništva i negativnim demografskim trendovima, što predstavlja ozbiljnu prijetnju gospodarskom rastu i društvenom napretku.

Europska statistička agencija Eurostat objavila je predviđanja prema kojima će se broj novorođene djece do 2060. godine značajno smanjiti, a istovremeno stopa smrtnosti nastaviti značajno rasti, tako da će od 2015. nadalje stopa mortaliteta premašivati stopu nataliteta. U okviru navedenih projekcija značajan utjecaj na rast broja stanovništva u Europskoj uniji imat će porast migracija. Najveći broj stanovnika u ovom trenutku ima Njemačka, 82,2 milijuna, čime uvjerljivo drži prvo mjesto po brojnosti. Za njom slijedi Francuska (61,9 milijuna), Engleska (61,3 milijuna), Italija (59,5 milijuna) i Španjolska (45,3 milijuna). Do 2060. redosljed bi se trebao izmijeniti pa bi na prvo mjesto izbila Engleska (76,7 milijuna), dok bi za njom slijedila Francuska (71,8 milijuna), a Njemačka bi bila tek treća sa 70,8 milijuna stanovnika. To će imati svojevrstan utjecaj na gospodarstvo, poslovni život, tržište rada, ali i na obujam potreba za putovanjima.

Nadalje, **spol** kao čimbenik ponašanja potrošača u turizmu treba razmatrati u kontekstu prilagođivanja proizvoda. Potrebe i način putovanja osoba muškog spola imat će drukčija obilježja od potreba i načina putovanja osoba ženskog spola.

**Obrazovna razina potrošača** utjecajan je čimbenik na ponašanje potrošača u konzumaciji turističkih proizvoda. Paralelno s porastom razine obrazovanja dolazi do modifikacije potreba, želja, navika i interesa turista. Visokorazvijene zemlje imaju visok postotak obrazovanog stanovništva, više od 25 %, što predstavlja značajan čimbenik turističke potražnje u području kulture, običaja, jezika i drugih kulturoloških sadržaja destinacije te u načinu putovanja i u konačnici odabiru turističke destinacije.

U prvom redu zbog povećanog bogatstva u gospodarstvima u nastajanju, svijet doživljava značajnu i brzu **ekspanziju globalne srednje klase**. Veliko povećanje u kupovnoj moći i potrošnji srednje klase vjerojatno će igrati glavnu ulogu u svjetskoj ekonomiji u godinama koje su pred nama. Procijenjeno je da je svijet samo nekoliko godina udaljen od toga da većina svjetskog stanovništva bude deklarirana srednjom klasom. Ne samo da se srednja klasa povećava nego to čini i velikom brzinom. Ovaj će trend imati široke posljedice, posebno s obzirom na rastuću demografsku

kategoriju. Kombinacija tog rasta i napredak u tehnologiji znači da će ljudi srednje klase imati veći pristup turističkim proizvodima i uslugama širom svijeta. Nadalje, trendovi ekspanzije globalne srednje klase razlikuju se u različitim dijelovima svijeta. Brzorastuća srednja klasa pretežno proizlazi iz gospodarstava u nastajanju. Razvijene zemlje doživljavat će znatno sporiju ekspanziju tog segmenta potražnje. S obzirom na to da srednja klasa raste u ekonomijama u razvoju, ti dijelovi svijeta igrat će sve važniju ulogu kao emitivno tržište globalnog turizma.

**Starosna struktura stanovništva** bitna je odrednica demografije. Demografska skupina u porastu jest skupina starijih osoba - s jedne strane zbog produljenja životnog vijeka, a s druge strane zbog smanjenja stope nataliteta. Životni vijek stanovništva razvijenih zemalja sve je dulji. Posljednjih 40 godina došlo je do produljenja životnog vijeka od oko osam godina. Time je tržišni udio osoba treće dobi u stalnom porastu te predstavlja tržišni segment s izrazitim turističkim potencijalom.

Zbog starenja populacije očekuje se da će se udio ljudi u globalnoj populaciji starijoj od 60 godina gotovo udvostručiti u sljedećih 35 godina, pri čemu neke regije imaju značajniji rast od ostalih. U sljedećih 50 godina starenje stanovništva utjecat će na većinu razvijenih zemalja, ali i na zemlje u razvoju. Stopa nataliteta ispod je stope mortaliteta u mnogim naprednim zemljama i u nekim velikim ekonomijama u nastajanju, poput Kine i Brazila. Između 2010. i 2060. godine očekuje se da će se broj stanovnika povećati za 17 %, ali stanovništvo u radnoj dobi (dob 15 - 64 godine) može pasti za 7 %, što bi moglo dovesti do nestašice radne snage koja će biti deficitarna u podmirivanju povećanja turističke potražnje. Starenje radne snage može imati negativne učinke na dugoročni rast, vršiti pritisak na socijalni sustav i dovesti do velikih promjena u potrošnji i investicijama. Kao takav, opseg i obujam robe i usluga koji osobe starije dobi konzumiraju, uključujući turizam, također će se znatno povećati. Turistička infrastruktura morat će biti prilagođena kako bi zadovoljila i povećanje potražnje i mijenjanje potreba i sklonosti potražnje.

Demografske promjene utjecale su na strukturu potražnje na turističkom tržištu. Dominantno tržište obitelji s djecom gubi u tržišnom udjelu. Brzorastući tržišni segmenti su mladi - osobe u životnoj dobi 18-35 godina te osobe treće dobi - osobe 65+ godina.

**Generacije u nastajanju** odnose se na demografske skupine koje se nalaze na horizontu. Dvije skupine, generacija Z (rođeni koncem 1990-ih do početka 2010-ih) i milenijci (engl. *Millennials*) (rođeni početkom 1980-ih do polovice 1990-ih), predstavljat će važne tržišne prilike turističkom sektoru do 2040. godine. Te su demografske skupine odrasle s tehnologijom i odrasle su uz internet, koji će igrati ključnu ulogu u pristupu različitim turističkim proizvodima i uslugama, u njihovu kretanju i interakciji s njima. Ovaj segment potražnje vjerojatno će biti mnogo

zahtjevniji negoli prethodne generacije, što je posljedica odrastanja uz brz i izravan pristup informacijama omogućen digitalnom tehnologijom. Obilježavat će ga izraženija tendencija prema individualnom putovanju u usporedbi s prethodnim generacijama i bit će otvoren za najam proizvoda ili usluge, poput načina prijevoza ili smještaja, a ne za njihovo posjedovanje.



*Demografske promjene značajno mijenjaju odnose na turističkom tržištu. Prethodno dominantni segment turističke potražnje - obitelji s djecom, kontinuirano gubi na tržišnom udjelu, dok segmenti osobe treće dobi (65+) i mladi (18 - 35) rastu u tržišnom udjelu. Važnost promjene u segmentima potražnje razvidna je u hotelskoj industriji. Prijašnji USP (Unique Selling Proposition) kao faktor diferencijacije u hotelskim resortima bio je "family friendly" ili "family animation" s obzirom na dominantni udio tržišnog segmenta obitelji s djecom pa su hoteli privlačili potražnju ciljanim sadržajima. No, potražnja za tom vrstom sadržaja i usluge opada, a javljaju se novi tržišni segmenti sa specifičnim potrebama.*

Među determinirajućim čimbenicima formiranja turističke potražnje od posebnog je značaja utjecaj starenja populacije na potrebe turističkog tržišta. Prema podacima Ujedinjenih naroda svjetska populacija stari, što uvjetuje promjene u obujmu i strukturi turističkih tokova. Turističko tržište pod značajnim je utjecajem ubrzanog trenda rasta „populacije koja stari“ i trenda smanjenja broja djece u obitelji. Navedeno značajno utječe na sliku turističkog tržišta i determinira turističke tokove. Turistička potražnja starijih dobnih skupina (65+ godina) pozicionirat će se kao komponenta emitivnog turizma s najvećim potencijalom. Taj segment raspolaže velikim dohotkom i slobodnim vremenom.

Najznačajnije karakteristike tržišnog segmenta "treće dobi":

- učestalo putuju
- često biraju destinacije udaljene od mjesta stalnog boravišta
- duže se zadržavaju na odmoru
- na jednom putovanju kombiniraju dvije ili više destinacija
- preferiraju interakciju i sudjelovanje u različitim aktivnostima
- troše više na putovanju
- preferiraju izvansezonski period i nisu sezonski koncentrirani
- traže veći komfor putovanja.

Navedene promjene na turističkom tržištu postavljaju izazove pred poduzeća u turizmu. Među njima su i turistički posrednici. Prepoznavši tržišne promjene, prilagodili su svoju ponudu specifičnim potrebama tržišnih segmenata. Primjer je izvrsnosti turistička agencija i organizacija *Europe Senior Tourism* (EST). EST je pionirski projekt u svijetu. To je program putovanja koji promovira španjolska vlada, a namijenjen je Europljanima starijima od 55 godina koji žele uživati u aktivnom odmoru i razmjenjivati iskustva. EST promovira Španjolsku kao zemlju s bogatom ponudom, s raznolikom gastronomijom, prirodom, s ponudom aktivnosti za slobodno vrijeme i kulturnom ponudom. Između listopada i svibnja španjolske destinacije nude starijim europskim građanima najbolje hotele, restorane i opcije za uživanje u blagoj klimi, u gradovima, krajoliku i ljudima. To je program s kvalitetom španjolskog brenda koji nastoji ponuditi sve što starije osobe trebaju za savršen odmor. Program je započeo 2009. godine, a do sada je 150.000 europskih seniora 16 nacionalnosti uživalo u putovanjima u europskome seniorskom turizmu.

Cilj je EST-a oživljavanje gospodarstva, zapošljavanje te suočavanje s problemom sezonalnosti turizma i promicanje raznolikosti ponude koju španjolske destinacije pružaju turistima izvan glavne sezone. Osim aktivne politike zapošljavanja, program ima za cilj biti još jedan alat za promicanje osjećaja europskog građanstva poticanjem putovanja i interakcije između nacionalnosti i kultura. Nadalje, u Europi se očekuje najveći rast populacije treće dobi u sljedećih nekoliko desetljeća, tako da je EST također program koji želi potaknuti aktivno starenje.

Program Europa za stariji turizam ima jasan europski poziv i traži integraciju i u budućnosti sudjelovanje svih europskih zemalja. To je zajednički projekt, i to ne samo s ostalim europskim zemljama koje u njemu sudjeluju nego i s regionalnim i lokalnim vlastima i svim akterima u turističkom sektoru. Projekt španjolske vlade za europski turizam starijih ima iste ciljeve kao i pilot-faza "Senior Tourism Initiative" koju je Europska komisija pokrenula 2012. kako bi povećala putovanja osoba treće životne dobi u Europi. Inicijativa je nastavak ciljeva Pripreme akcije *Calypso*, čiji zaključci upućuju na važnost poticanja putovanja starijih osoba kao načina doprinosa desezonalizaciji i promicanju regionalnog razvoja.

EST nudi priliku da dođete i otkrijete Španjolsku od listopada do svibnja programom *all-in holiday* paketa *Europe Senior Tourism*, uključujući letove, transfere, hotele s trima ili četirima zvjezdicama, polupansion, lječilišta, doživljaj destinacije i putno osiguranje.

EST naglašava - ako ste stariji od 55 godina i živite u nekoj zemlji u Europskoj uniji (osim Španjolske), možete putovati s pratiteljem (bez starosnih ograničenja) i doći i uživati u kvaliteti španjolskog brenda.

Svojom ponudom promovira raznolikost zemlje te potiče desezonalizacije i disperziju potražnje na sva područja zemlje: “Na obali ili u unutrašnjosti, u gradovima ili selima, na plaži, u planinama... Dođite i uživajte u iskustvu.”

Šest turističkih tvrtki ovlašteno je prodavati turističke pakete u okviru marke *Senior Tourism Europe*: Delfin Travel, Serhs Tourism, Euroseniors, Turismo Vivencial, Travel Factory i Sureste Incoming.

(<http://www.europeaseniortourism.eu/en/index.html> (6. 6. 2019.))



### Ključna zapažanja

- ✓ Ponašanje turističke potražnje stimulirano je i motivirano brojnim ekonomskim, psihološkim, sociološkim, demografskim i drugim čimbenicima.
- ✓ Utjecaj čimbenika je nekontroliran pa nije ni moguće potpuno razumijevanje utjecaja čimbenika na ponašanje turističke potražnje.
- ✓ Osnovna podjela čimbenika ponašanja turističke potražnje jest na interne i eksterne čimbenike.
- ✓ Demografske promjene jedan su od dominantnih determinirajućih čimbenika turističke potražnje.
- ✓ Demografske promjene utječu na sliku strukture potražnje s obzirom na broj, starost, spol, rasu, zanimanje i druge statističke podatke.
- ✓ Demografske promjene su stvarane te uzrokuju prilike i prijetnje na turističkom tržištu.
- ✓ Demografske promjene uzrokovale su promjene strukture tržišnih segmenta.
- ✓ Obitelji s djecom gube na tržišnom udjelu, a raste tržišni udio mladih (18 - 35 godina) i osoba treće životne dobi (65+ godina).
- ✓ Programi kao *European Senior Tourism* imaju društvenu i gospodarsku korist.
- ✓ Specijalizacija i orijentacija novonastalim tržišnim strukturama preduvjet je uspješnog poslovanja turističkih poduzeća.

### Zaključak

Suvremeni trendovi determiniraju odnose na turističkom tržištu. Demografske promjene jedan su od ključnih trendova turističke potražnje. Promjena u strukturi potražnje uvjetovana je brojem stanovnika, dobnom strukturom, spolom, rasom i obrazovanjem te značajno utječe na strukturu potražnje. Razmatranjem triju ključnih tržišnih segmenata: mladi (18 - 35 godina), obitelji s djecom i osobe treće životne dobi (65+ godina), razvidno je da dolazi do promjena u tržišnim udjelima. Obitelji s djecom gube na tržišnom udjelu u odnosu prema mladima i osobama treće životne dobi. Navedene promjene uzrokuju prilike i prijetnje na turističkom tržištu. Turistička poduzeća, u namjeri uspješnog poslovanja, trebaju prilagoditi svoje poslovanje novonastalim tržišnim okolnostima. Primjer korištenja tržišnih promjena kao prilike u poslovanju daje program *European Senior Tourism*. Program je usmjeren na putovanja osoba treće životne dobi. Cilj je programa poticanje aktivnog starenja i jačanje društvene interakcije osoba treće životne dobi, a ujedno jačanje gospodarstva putovanjima usmjerenima u izvansezonski period.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Navedite prilike i prijetnje za turističke posrednike koje proizlaze iz demografskih promjena.

2. Analizirajte i prezentirajte ponudu turističkih agencija ovlaštenih prodavati turističke pakete u okviru marke *Senior Tourism Europe*.
3. Analizirajte i prezentirajte poslovni model turističke agencije *Contiki* ([www.contiki.com](http://www.contiki.com)) specijalizirane za turistička putovanja usmjerena tržišnom segmentu 18 - 35 godina.
4. Istražite i prezentirajte rad turističke agencije po svojem izboru sa specijaliziranom ponudom za osobe treće životne dobi.
5. Kritički analizirajte i prezentirajte članak *Bernini, C., Cracolici, M. F. (2015), Demographic change, tourism expenditure and life cycle behaviour, Tourism Management, No. 47., str. 191-295.*

## 4. MEĐUNARODNI I DOMAĆI TURIZAM

Turizam kao jedna od dominantnih industrija u razvoju zahtijeva analizu i raščlambu prema vrstama aktivnosti. S obzirom na to da je turizma složena i slojevita društveno-ekonomska pojava, moguće je definirati različite oblike turizma. Analiziranjem i raščlambom kriterija cilj je pobliže geografski locirati turista i njegovu potrošnju u namjeri da se analiziraju utjecaji turizma u određenoj destinaciji (Vanhove, 2005). Za potrebe svojega metodološkog praćenja ekonomskih učinaka turizma na gospodarstvo određene zemlje UNWTO se koristi Turističkom satelitskom bilancom (*Tourism Satellite Account - TSA*). Pritom se turizam dijeli na **međunarodni i domaći turizam**. Radi boljeg sagledavanja tih vrsta turizma slijedi prikaz učestalih pojava formi turističkih aktivnosti (prema Čavlek i sur. 2011: 36).

**Receptivni turizam ili ulazni turizam** (engl. *inbound tourism*) uključuje turiste nerezidente koji borave u promatranoj zemlji (npr. turisti iz Austrije u Hrvatskoj).

**Emitivni turizam ili izlazni turizam** (engl. *outband tourism*) uključuje turistička putovanja rezidenata u druge zemlje (npr. turistička putovanja hrvatskih državljana u destinacije u drugim zemljama).

**Domaći turizam** (engl. *domestic tourism*) uključuje turistička putovanja (i boravak) domicilnog stanovništva (rezidenata) u različite destinacije unutar granica vlastite zemlje (npr. putovanja državljana Hrvatske u turistička odredišta unutar Hrvatske).

**Interni (unutarnji) turizam** (engl. *internal tourism*) kombinacija je odnosno ukupnost domaćeg i receptivnog turizma (npr. obuhvaća turistički promet hrvatskih i stranih državljana na području RH).

**Nacionalni turizam** (engl. *national tourism*) uključuje sva turistička putovanja domicilnog stanovništva (rezidenata) u zemlji i u inozemstvu (npr. putovanja građana Hrvatske u turistička odredišta unutar vlastite zemlje i sva turistička putovanja u turističke destinacije izvan zemlje).

**Međunarodni turizam** (engl. *international tourism*) uključuje kombinaciju odnosno ukupnost receptivnog i emitivnog turizma (na primjeru Hrvatske obuhvaća sva putovanja inozemnih turista u Hrvatsku i sva putovanja hrvatskih građana u inozemstvo).

**Intraregionalni turizam** podrazumijeva sva turistička putovanja stanovnika jedne zemlje određene regije u drugu zemlju te iste regije (npr. turistička putovanja stanovnika jedne europske zemlje u drugu europsku zemlju, turistička putovanja Europljana unutar Europe).

**Interregionalni turizam** podrazumijeva turistička putovanja stanovnika jedne zemlje određene regije u drugu zemlju, ali izvan te regije (npr. turistička putovanja Europljana izvan Europe).



*Turizam je gospodarska aktivnost od izrazitog značaja za brojna gospodarstva diljem svijeta. Kako bi se učinak turizma adekvatno analizirao, nužno je sagledavati njegov učinak prema obliku nastanka. Postaje značajne razlike među ekonomskim učincima između raznih oblika turističkih aktivnosti. Pojedini oblici turizma imaju manji ekonomski učinak, pojedini najveći, dok pojedini imaju čak "negativni" učinak na gospodarstvo zemlje.*

Među navedenim oblicima turističkih aktivnosti izdvaja se međunarodni turizam kao oblik aktivnosti s najvećim ekonomskim učinkom. Sukladno tomu u analizama utjecaja turizma susrećemo se s metodologijom koja isključivo mjeri međunarodne turističke dolaske, noćenja i potrošnju.

S rastom i razvojem turizma raste značaj i udio međunarodnih turističkih putovanja. Turistička potražnja poprimila je globalne razmjere. Sve veća mobilnost turističke potražnje ukida granice dalekih putovanja. Proces globalizacije, širenja turističkog tržišta, zahvatit će sve veći broj disperziranih zemalja (Vanhove 2005.: 56), a preduvjet je tomu da današnja turistička potražnja slobodno i sigurno putuje po svijetu (Kapiki 2012). Konkurencija na svjetskome turističkom tržištu postaje sve oštrija, i to ne samo među zemljama jedne regije nego i među regijama na svjetskoj, globalnoj razini. Prije otežana mogućnost supstitucije izbora destinacije unutar jedne regije prerasta u **mogućnost supstitucije destinacije** drugom destinacijom iz druge svjetske regije, i to bez obzira na njezinu udaljenost (Pavlič 2004).

U 2017. bilo je 1,332 milijarde međunarodnih turističkih dolazaka širom svijeta, s rastom od 6,8 % u odnosu na 2016. godinu.

Tablica 1. Top 10 turističkih destinacija po međunarodnim dolascima u 2017. godini

Rang	Destinacija	Međunarodni turistički dolasci 2017. (u mil.)	Međunarodni turistički dolasci 2016. (u mil.)	Indeks 2017/2016	Indeks 2016/2015
1	Francuska	86.9	82.7	+5.1	-2.1
2	Španjolska	81.8	75.6	+8.6	+10.5
3	SAD	76.9	75.6	+1.7	-2.1

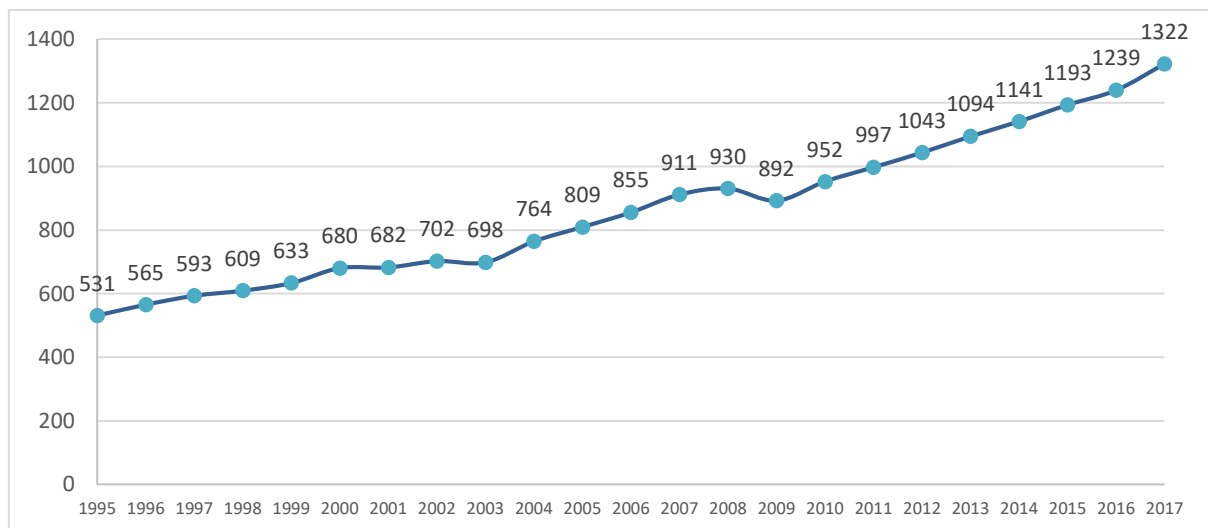
G. Čorluka  
Menadžment turizma - zbirka poslovnih slučajeva

4	Kina	60.7	59.3	+2.5	+4.2
5	Italija	58.3	52.4	+11.2	+3.2
6	Meksiko	39.3	35.1	+12.0	+9.3
7	UK	37.7	35.8	+5.1	+4.0
8	Turska	37.6	30.3	+24.1	-23.3
9	Njemačka	37.5	35.6	+5.2	+1.8
10	Tajland	35.4	32.6	+8.6	+8.9

Izvor: izrada autora temeljem podataka prikupljenih iz publikacija *World Travel & Tourism Council* (dostupne na <https://www.wttc.org/>) (pregledano 11. 6. 2019.).

Nastupile su promjene u strukturi emitivnih i receptivnih turističkih aktivnosti. Trendovi u promjeni svjetske populacije značajno su utjecali na kretanja i trendove u turističkim tokovima. Jedan od najupečatljivijih trendova u razvoju turizma jest **trend rasta turističke potražnje**, što je uzročno-posljedično povezano s trendom rasta turističke ponude.

O rastu brojnosti međunarodnih turističkih putovanja u razdoblju 1995. - 2017. govori prikaz koji slijedi.



*Prikaz 2. Trend rasta međunarodnih turističkih putovanja (u 000.000)*

Izvor: izrada autora temeljem podataka prikupljenih iz publikacija *World Travel & Tourism Council* (dostupne na <https://www.wttc.org/>) (pregledano 11. 6. 2019.).

Međunarodni trend rasta turističkih dolazaka manifestira se i u Republici Hrvatskoj. Hrvatska bilježi kontinuirane stope rasta turističkih dolazaka. Sa stopom rasta od 47,06 % u dolascima i 38,35 % u noćenjima u usporedbi 2016. godine s 2010. godinom Hrvatska bilježi impulzivniji rast na Mediteranu.

Tablica 2. Turistički dolasci u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2010. do 2016. godine

Godina	Dolasci	Godišnja stopa promjene	Noćenja	Godišnja stopa promjene
2010.	10.604.116	-	56.416.379	-
2011.	11.455.677	8,03	60.354.275	6,98
2012.	11.835.160	3,31	62.743.463	3,93
2013.	12.433.727	5,06	64.818.115	3,31
2014.	13.128.416	5,59	66.483.948	2,57
2015.	14.343.323	9,25	71.605.315	7,70
2016.	15.594.157	8,72	78.049.852	9,00

Izvor: autorovi izračuni na temelju podataka dobivenih iz Državnog zavoda za statistiku (DZS) i publikacije "Turizam u brojkama", izdanja 2010. - 2016., Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.

Ukupne turističke aktivnosti, dolasci i noćenja, razvrstavaju se na domaće i međunarodne turističke aktivnosti. Slijedi analiza strukture potražnje na međunarodnim i domaćim putovanjima u Republici Hrvatskoj.

Tablica 3. Turistički dolasci i noćenja prema vrsti potražnje

	Dolasci (u 000)		Noćenja (u 000)	
	2016.	2017.	2016.	2017.
Domaći	1.749	1.838	5.819	5.978
Međunarodni	13.714	15.593	72.099	80.222
Ukupno	15.463	17.431	77.918	86.200

Izvor: autorovi izračuni na temelju podataka dobivenih iz Državnog zavoda za statistiku (DZS) i publikacije "Turizam u brojkama", izdanja 2010. - 2016., Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.

Hrvatska kao turistička destinacija ima vrlo specifične proporcije strukture turističkih dolazaka s obzirom na međunarodna i domaća putovanja. Dominantni udio međunarodnih turističkih dolazaka, 89,5 % u 2017. godini, i noćenja, 93,1 % u 2017. godini, implicira brojne ekonomske koristi. Tržišno neuobičajena proporcija domaćeg i međunarodnog turizma ima svoje prednosti i nedostatke. U nastavku slijedi njihova razrada.

Prethodno je istaknuto da međunarodni turizam implicira veće ekonomske učinke na gospodarstvo. Naime, iz međunarodnih turističkih putovanja proizlazi jedna od najznačajnijih funkcija turizma - **funkcija poticanja međunarodne razmjene dobara**. Platna bilanca Republike Hrvatske obilježena je visokim deficitom robne razmjene s inozemstvom. Turizam kao gospodarska aktivnost ima vrlo važnu stabilizacijsku funkciju platne bilance koju ostvaruje priljevom prihoda od međunarodnog turizma. Upravo posredstvom turizma Republika Hrvatska uspješno ublažava deficitarni učinak robne razmjene s inozemstvom. Priljevom prihoda iz inozemstva dolazi do utjecaja turizma na stabilizaciju financijskog sustava. Priljevom stranih deviza

podmiruje se vanjski dug i održava relativna stabilnost tečaja domaće valute. Prikazana uloga turizma u robnoj razmjeni posebno je karakteristična za zemlje u razvoju.

Funkcija poticanja međunarodne razmjene dobara rezultat je kretanja prihoda (izvoza) i rashoda (uvoza) roba i usluga na računu tekućih transakcija platne bilance. Kada se radi o potrošnji inozemnih (nerezidentnih) posjetitelja, primjerice u Hrvatskoj, tada će sve robe i usluge koje su im pritom prodane dobiti **izvozni karakter**, tzv. oblik nevidljivog izvoza. To je primjer pozitivnog utjecaja turizma na platnu bilancu. S druge strane, navedena potrošnja za njihovu domicilnu zemlju ima **uvozni karakter**, s obzirom na to da se novčanim sredstvima plaćaju inozemni proizvodi i usluge (Marković i Marković 1972: 48).

No, ključno je naglasiti da funkcija do svog punog izražaja dolazi samo onda kada je riječ o dobrima koja su proizvedena u Hrvatskoj, a ne iz uvoza, što je u RH danas čest slučaj zbog uništenja domaće proizvodnje i zbog politike uvoznoga špekulativnog lobija. Cilj je preko turizma plasirati što više dobara hrvatskog porijekla, jer ako se radi o uvozu inozemnih dobara, onda je tu riječ o svojevrsnom **reeksportu** koji ima posrednički, a ne proizvodno/uslužni karakter.

Potrošnja hrvatskoga (rezidentnog) stanovništva na turističkim putovanjima u inozemstvu na proizvode i usluge tretira se kao **uvoz dobara** u Hrvatsku. Roba i usluge koje se pri turističkim putovanjima konzumiraju dobivaju karakter uvoznih dobara za Hrvatsku i izravno se bilježe u stavci "rashodi od uvoza roba i usluga po osnovi turističkih putovanja" u okviru platne bilance. To je primjer negativnog utjecaja turizma na platnu bilancu.

Dakle, **izvozna funkcija** turizma jest najvažniji aspekt turizma u poticanju međunarodne razmjene dobara.

Brojne su **prednosti izvoza putem turizma** u odnosu na učinke koji se postižu robnim izvozom, kao na primjer (Pirjevec i Kesar 2002: 159):

- inozemna potražnja dolazi k ponudi, a ne obrnuto, i trošeci devizna sredstva omogućuje realizaciju izvoza roba i usluga (znatno olakšan izvoz - "tihi izvoz")
- plaćanje roba i usluga najčešće se vrši odmah kartično i u gotovini
- gotovi proizvod postiže u prosjeku i do četiri puta višu prodajnu cijenu u sklopu usluge nego što se isti proizvodi mogu prodati na inozemnom robnom tržištu
- zbog činjenice da roba fizički ne napušta granice turistički receptivne zemlje troškovi kontrole kvalitete, ambalažiranja, transporta, carine, špedicije i promocije po jedinici proizvoda svedeni su na minimum
- strani posjetitelji sami preuzimaju rizik pregleda robe kupljene u nekoj stranoj zemlji i njezina carinjenja prilikom ulaska u domicilnu zemlju

- na turističkom tržištu nije potrebno provoditi diferencijaciju lokalnih proizvoda koji se plasiraju preko turizma jer su upravo lokalna obilježja proizvoda ujedno i najzanimljiviji “predmet otkrivanja” za posjetitelje
- izvozom proizvoda i usluga preko turizma moguće je u velikoj mjeri “izvesti” i poreze, što je na robnom tržištu nemoguće zbog izbjegavanja dvostrukog oporezivanja.

#### Nedostatci izvoza preko turizma jesu:

- pokvarljivost turističkog proizvoda - ako sjedalo u avionu ili soba u hotelu nije prodana na tom letu ili na taj dan, njihova vrijednost jednaka je nuli i proizvod je nestao, dakle nema mogućnosti skladištenja i odgađanja prodaje;
- sezonalnost turističkog proizvoda - koncentracija potražnje u jednome kratkom periodu u godini, dok je isti proizvod potpuno zaboravljen u drugom dijelu godine.

Tablica 4. Hrvatsko gospodarstvo uvelike ovisi o turizmu kao gospodarskoj aktivnosti

Godina	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Prihodi od turizma u mil. €	6.236,80	6.598,60	6.843,30	7.202,80	7.402,30	7.961,90	8.635,00
Udio turizma u BDP-u (%)	13,6	14,4	15,5	16,6	17,2	18,2	18,9
Udio turizma u izvozu (%)	34,9	35,0	35,9	37,3	36,1	35,1	-

Izvor: autorovi izračuni na temelju podataka dobivenih iz Državnog zavoda za statistiku (DZS) i publikacije “Turizam u brojkama”, izdanja 2010. - 2016., Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Hrvatska narodna banka (HNB).



*Sukladno navedenom međunarodni turizam ima brojne ekonomske prednosti pred domaćim turizmom. Naime, u domaćem turizmu putovanjem stanovnika Hrvatske unutar RH dolazi samo do redistribucije/preljeva financijskih sredstva, dok se u međunarodnom turizmu generiraju nova financijska sredstva.*

*No, neravnomjerna proporcija međunarodnih i domaćih turističkih putovanja ima nedostatke zbog prevelike ovisnosti međunarodnog tržišta i zbog nemogućnosti razvoja posebnih oblika turizma u izvansezonskom razdoblju utemeljenome na domaćoj potražnji. Naime, upravo je izvansezonsko razdoblje, zbog dislociranosti ponude od potražnje, mogućnost za razvoj ponude usmjerene domaćem turizmu.*



Iako su zemlje često usredotočene na međunarodni turizam zbog prihoda ostvarena izvozom, domaći turizam ostaje vodeći oblik turizma, koji predstavlja važno sredstvo regionalnoga ekonomskog rasta i razvoja. Domaći je turizam naime ključni pokretač turističkog sektora na globalnoj razini, koji čini 73 % ukupne turističke potrošnje u 2017. godini.

Tablica 5. Top 10 destinacija domaćeg turizma po turističkoj potrošnji u 2017. godini (u US\$ milijardama)

Rang	Zemlja	Dolasci
1	Kina	840.9
2	SAD	802.8
3	Njemačka	339.7
4	Indija	186.0
5	Japan	182.8
6	Ujedinjeno Kraljevstvo	169.6
7	Italija	149.0
8	Francuska	127.5
9	Meksiko	115.9
10	Brazil	99.9

Izvor: autorovi izračuni na temelju podataka *World Travel & Tourism Council* (2018), *Domestic Tourism, Importance and Economic Impact*.

Kina je bila izuzetno uspješna u poticanju domaćeg turizma, nadmašivši sve ostale zemlje u rastu domaće potrošnje zahvaljujući rastućoj srednjoj klasi i podršci vlade. Kina je sada vodeće domaće turističko tržište, dok je u 2008. godini zauzimala četvrtu poziciju, sa 62 % apsolutnog rasta u tom razdoblju. Kina i SAD zajednički ostvaruju više od 40 % ukupne svjetske domaće potrošnje. Dok Kina vodi u apsolutnom rastu domaće potrošnje, mnoge su zemlje u razvoju pokazale značajan rast domaće potrošnje za putovanja i turizam, jer stanovnici s rastućim raspoloživim dohotkom počinju istraživati svoje zemlje.

Vlade se koriste domaćim turizmom kao alatom za razvoj nerazvijenih regija, za stvaranje zaposlenosti i gospodarskog rasta, za unaprjeđenje infrastrukture i ublažavanje pritiska zbog prenapučenosti, na primjer diskrecijskom politikom cijena i pružanjem turističkih pogodnosti.

Domaće turističke aktivnosti pomažu u rješavanju problema sezonalnosti turizma u regijama, a turističke aktivnosti također su raspoređene na manje posjećena ruralna područja koja strani posjetitelji obično previde.

Zemlje s udjelom domaćeg turizma u ukupnim turističkim aktivnostima većim od 70 % jesu Peru, Francuska, Rusija, Južna Koreja, Italija, Australija i Kanada. Zemlje s udjelom domaćeg turizma u ukupnim turističkim aktivnostima većim od 80 % jesu SAD, Ujedinjeno Kraljevstvo, Meksiko, Japan, Filipini, Argentina, Kina, Njemačka i Indija. Brazil je jedina zemlja u svijetu koja prema podacima organizacije *World*

*Travel & Tourism Council* ima udio domaćih turističkih aktivnosti u ukupnima veći od 90 %.

Inicijative za daljnji razvoj domaćeg turizma uključuju dualne cijene - cijene turističkih sadržaja namijenjene kupovnoj moći domaćeg stanovništva. Također uključuju razvoj turističkih proizvoda namijenjen zadovoljavanju turističkih potreba i motiva putovanja domaćeg stanovništva, posebne marketinške aktivnosti s ciljanim pozicioniranjem proizvoda na domaćem tržišnom segmentu te unaprjeđenje prometne infrastrukture koja će povezati regije izvora potražnje s regijama ponude turizma.

### Ključna zapažanja

- ✓ Međunarodni turizam bilježi kontinuirani rast na svjetskoj razini.
- ✓ Sve je veća disperzija turističkih aktivnosti.
- ✓ Međunarodni turizam ima veće ekonomske učinke od domaćeg turizma.
- ✓ Međunarodni turizam ima funkciju poticanja međunarodne razmjene - oblik je nevidljivog izvoza.
- ✓ Međunarodni turizam bitna je komponenta gospodarske aktivnosti nacije.
- ✓ Hrvatska bilježi kontinuirani rast turističkih dolazaka.
- ✓ Hrvatska je izrazito ovisna o turizmu kao gospodarskoj aktivnosti.
- ✓ Hrvatska ima vrlo specifične proporcije međunarodnog i domaćeg turizma s netipično malim udjelom domaćeg turizma.
- ✓ Domaći turizam čini 73 % ukupne turističke potrošnje u 2017. godini.
- ✓ Domaći turizam put je suzbijanju sezonalnosti i razvoju nerazvijenih regija zemlje.

### Zaključak

Međunarodna i domaća turistička putovanja ključne su pojavne forme razmatranja turističkih aktivnosti. U njihovoj relaciji domaća putovanja ostala su zanemarena u analiziranju i istraživanju, što se ponajprije pripisuje ekonomskom značaju međunarodnih putovanja i ekonomskim funkcijama koje proizlaze iz te forme putovanja. Međunarodna putovanja potiču međunarodnu razmjenu dobara čime impliciraju brojne učinke na gospodarstvo. Ekonomski značaj rezultat je djelovanja ekonomskih funkcija međunarodnih putovanja. Unatoč doprinosu međunarodnih putovanja, kao forme turističkih aktivnosti, gospodarstvu zemlje ne smiju se zanemariti domaća turistička putovanja. Na domaća turistička putovanja treba se gledati kao na supstitut međunarodnim turističkim putovanjima. Domaća putovanja manje su elastična na djelovanje makrookruženja i sredstvo su produljenja turističke sezone.

### Pitanja za raspravu i vježbu

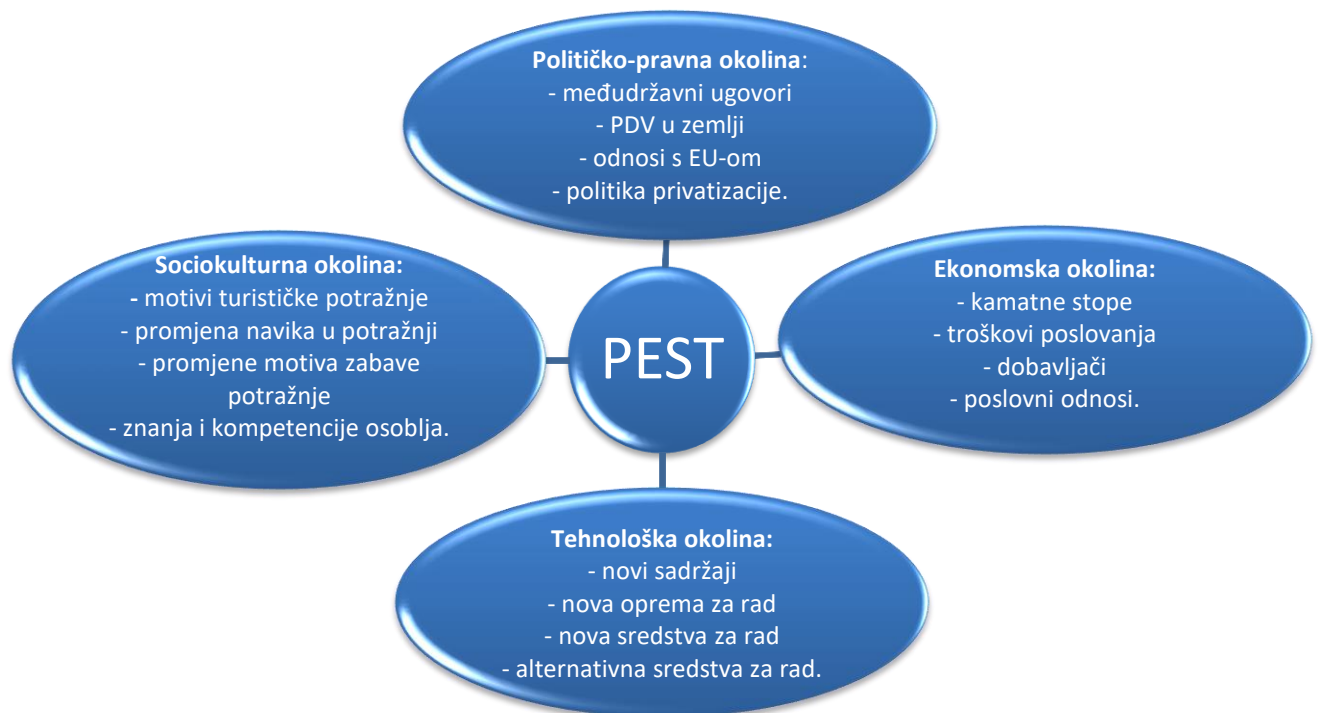
1. Istražite uzrok rasta turizma u svijetu i uzrok sve većoj disperziji turističkih aktivnosti.
2. Izvršite usporednu analizu međunarodnih turističkih dolazaka u svijetu 2010. i 2017. godine za deset vodećih svjetskih destinacija.
3. Istražite tri vodeća emitivna tržišta za deset vodećih zemalja po međunarodnim turističkim dolascima.
4. Usporedite i elaborirajte strukturu međunarodnih i domaćih turističkih dolazaka u Hrvatsku s odabranim mediteranskim konkurentima.
5. Kritički analizirajte udio turizma u bruto domaćem proizvodu i izvozu deset odabranih zemalja Europe.
6. Provedite istraživanje na stanovnicima Republike Hrvatske o stavovima i motivima putovanja. Istraživačka su pitanja:
  - a. Kolika je populacija koja putuje?

- b. Kako oni koji putuju biraju destinaciju?
- c. Koje su prepreke putovanju?
- d. Preferiraju li domaća ili međunarodna putovanja?

## 5. OKOLINA TURISTIČKIH PODUZEĆA

Turistička poduzeća pod utjecajem su promjenjive okoline koja svojom podjelom na internu i eksternu determinira poslovanje. Eksterna okolina, koja nosi obilježje kompleksnosti, u domeni turizma dobiva dodatnu složenost koja proizlazi iz karakteristika turističkog tržišta i proizvoda. Turizam je vrlo osjetljiva djelatnost na vanjske događaje na koje nema utjecaj, kao što su izbivanje političkih nemira, ekonomske turbulencije, elementarne nepogode, terorizam, epidemije i sl., što postavlja pred menadžera zadatak kontinuiranog učenja, izrazitu fleksibilnost, prilagođavanje promjenama te stalno unaprjeđenje kvalitete (Ćorluka 2015: 32).

Rukovodstvu turističkog poduzeća nameće se potreba analiziranja okoline poslovanja. Analiza eksternog okruženja provodi se u turističkom sektoru, kao i u većini djelatnosti, pomoću pest analize koja razmatra političko-pravne, ekonomske, sociokulturne i tehnološke komponente okruženja (prikaz 3).



### *Prikaz 3. Komponente PEST analize u turizmu*

Izvor: izrada autora prema Cerović, Z. (2003), *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 285.

PEST analiza je prihvatljiva za poduzeća iz gospodarskih grana koje su manje podložene promjenama na tržištu. No, zbog već spomenute specifičnosti turističkog tržišta koja se ogleda u njegovoj kompleksnosti i dinamičnosti, primjena isključivo komponenata PEST analize pri analiziranju eksterne okoline turističkog poduzeća ima dosta manjkavosti i nije dostatna. Stoga su razvijene nove metode i alati analize okruženja. Jedan od najčešće korištenih i najobuhvatnijih modela istraživanja

makrookoline turistiĉkog poduzeća jest SCEPTICAL analiza koja uzima u obzir društvene ĉimbenike (*Social*), kulturne ĉimbenike (*Cultural*), ekonomske ĉimbenike (*Economical*), fiziĉke ĉimbenike (*Physical*), tehniĉke ĉimbenike (*Technical*), meĉunarodne ĉimbenike (*International*), komunikacijske i infrastrukturne ĉimbenike (*Communications and infrastructure*), administrativne i institucionalne ĉimbenike (*Administrative and institutional*), pravne i politiĉke ĉimbenike (*Legal and political*) (Moutinho 2005: 35). U nastavku slijedi razrada navedenih ĉimbenika SCEPTICAL modela:

- Društveni ĉimbenici - odnose se na demografske promjene unutar kojih svjetsko stanovništvo pokazuje “eksplozivan“ rast (stagnacija i starenje stanovništva razvijenih zemalja, izrazita ekspanzija populacije zemalja u razvoju), na migracije svjetskog stanovništva ĉesto vezane uz globalnu urbanizaciju, na promjene dobnog profila turista uvjetovane procesom starenja svjetskog stanovništva (povećanje udjela broja stanovnika 60+ godina u ukupnoj populaciji). Kao sljedeći demografski trend ističe se rast udjela žena u turistiĉkim tokovima, ĉemu uzrok treba traŹiti u razvoju društva i uloŹi žena u društvu, potom do izraŹaja ponovno dolazi “baby boom“ generacija (osobe roĉene izmeĉu 1946. i 1964. godine, koje su tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća obiljeŹile razdoblje raĉanja djece i stvaranja obitelji što je izazvalo masovnu potraŹnju za obiteljskim turistiĉkim aranŹmanima) koja danas proŹivljava vrhunac svoje plateŹne moći i osjeća potrebu zadovoljavanja vlastitih interesa. Nadalje, u te se ĉimbenike uvrštava i produljenje trajanja momaĉkog/djevojaĉkog Źivota nove generacije koja kasno stupa u braĉnu zajednicu i dobiva djecu, rast diversifikacije populacije, promjene u distribuciji primanja i sl. (Barrows, Powers i Reynolds 2012: 38-53).
- Kulturni ĉimbenici - kultura predstavlja temeljnu odrednicu ponašanja neke osobe. S obzirom na to da turisti potjeĉu iz razliĉitih kulturnih sredina, razlikovat će se njihova oĉekivanja i percepcija turistiĉkih usluga. Kultura se u ponašanju potrošaĉa odnosi na vrijednosti, ideje, predmete i druge simbole koji omogućuju pojedincima da komuniciraju, interpretiraju i vrednuju sve što ih okruŹuje kao pripadnike odreĉenog društva. Ona utjeĉe na cjelokupno ponašanje svojih pripadnika isto kao što pripadnici jedne kulture utjeĉu na kulturu i mijenjaju je. Taj se utjecaj oĉituje u ĉinjenici da kultura odreĉuje specifiĉne i prihvatljive oblike ponašanja, te se prenosi s generacije na generaciju. Kultura se sastoji od odreĉenih podskupina svrstanih na osnovi nekih zajedniĉkih osobina (nacionalnost, regionalna opredijeljenost, spol i sl.) (Andrić 2011).
- Ekonomski ĉimbenici - na potraŹnju za turistiĉkim uslugama utjeĉu gospodarski ĉimbenici, kao što su promjene u svjetskom gospodarstvu, deviznom teĉaju, cijenama energenata, visini poreznih stopa i drugi, koji odreĉuju kupovnu moć i strukturu potrošnje. Ekonomski teoretiĉari koji se bave problematikom turizma smatraju da u vremenu gospodarske recesije

potražnja za turističkim dobrima opada po višoj stopi od potražnje na razini gospodarstva, dok u vremenu gospodarskog prosperiteta raste po većoj stopi od prosječne stope rasta gospodarstva. Praktičari se međutim ne bi složili s tom teorijom s obzirom na to što turizam sve više napušta formu luksuznog dobra i zauzima mjesto primarnih ljudskih potreba (Ćorluka 2015: 34).

- Fizički čimbenici - ti čimbenici u turizmu predstavljaju atrakcijsku osnovu turističke destinacije kojom privlači potražnju i ostvaruje tržišni uspjeh. No, upravo su ti resursi izloženi opasnosti narušavanja prekomjernim turističkim iskorištavanjem. Pojavljuju se brojni problemi okoliša, globalne klimatske promjene, onečišćenje zraka i uništavanje ozonskog omotača, uništavanje šuma, zagađenje rijeka, jezera i mora, erozija tla, pojava otrovnog otpada i problem njegova zbrinjavanja, kisele kiše, razne bolesti i slično. Navedeni problemi nesumnjivo utječu i na planiranje i razvoj turizma u svijetu, pri čemu će se poseban naglasak trebati staviti na klimatske promjene (karakterizirane pojavom ekstremnih temperatura, razdoblja suše i oluja u mnogim zemljama) i na energetske izvore (u skoroj budućnosti dio dobre turističke politike morat će biti i energetska politika s ciljem povećanja energetske učinkovitosti koja će pored iskorištavanja klasičnih izvora energije (nafta, plin, voda) usmjerivati napore na razvijanje mogućnosti dugoročne opskrbe solarnom i termonuklearnom energijom). Također su bitni zdravlje i sigurnost (čimbenici koji određuju percepciju turističke destinacije jer promjene u fizičkom okruženju mogu dovesti do opasnosti za turiste poput širenja bolesti, onečišćenosti zraka i mora, povećane razine ultraljubičastih zraka) (Moutinho 2005: 49).
- Tehnički čimbenici - obuhvaćaju inovacije i razvoj novih tehnologija koje omogućuju unaprjeđenje turističke ponude i komunikacije na turističkom tržištu, kako informacijske, tako i prometne.
- Međunarodni čimbenici - međudržavni odnosi između pojedinih zemalja determinirat će i broj turista koji se kreće iz jedne u drugu zemlju i obrnuto. Okruženje današnjice promijenilo se u pozitivnom smislu, jer je došlo do pojave integracije zemalja, što je posljedično dovelo do popularizacije turizma zbog rušenja prostornih granica i institucionalnih zapreka. Međutim, pojedine zemlje stvaraju zapreke turizmu u vidu ograničenja za turiste iz određenih zemalja koja nosi vizni sustav (Andrić 2011).
- Komunikacijski i infrastrukturni čimbenici - njihovo je postojanje preduvjet turističkog razvoja. Infrastruktura omogućuje turistima putovanje do destinacije, smještaj u destinaciji i obilazak turističkih atrakcija destinacije, što uvjetuje potrebu izgradnje cestovnih, brodskih i zračnih puteva preko kojih će ponuda i potražnja komunicirati, smještajnih kapaciteta i ponude atrakcijskih komponenata. Suvremeno turističko tržište obilježava mobilnost odnosno pokretljivost. Turist je u potražnji za najbržim prijevoznim sredstvom kako bi što manje slobodnog vremena trošio na putu do turističkog odredišta, tj. do pružatelja turističke usluge. Pri dolasku u turističko odredište kritičan

infrastrukturni čimbenik predstavlja smještajna infrastruktura od koje se na suvremenome turističkom tržištu zahtijeva horizontalna i vertikalna širina u ponudi.

- Administrativni i institucionalni čimbenici - predstavljaju utjecaj pojedinih institucija na funkcioniranje turističke politike. Na području turizma djeluje velik broj institucija koje podupiru razvoj turizma, ali ga ujedno i ograničavaju. To su sljedeće institucije: lokalne vlasti, znanstvene i stručne institucije, sindikati, nacionalne turističke organizacije, udruge potrošača, razne sektorske udruge, udruge za zaštitu okoliša, agencije za čuvanje reda i mira i sl.
- Pravni i politički čimbenici - ova skupina čimbenika određena je uređenošću države koja predstavlja turističko odredište. Država svojim djelovanjem - propisima i drugom pravnom regulativom, regulira turistička kretanja, pri čemu je politička stabilnost jedan od osnovnih preduvjeta razvoja turizma.

Osim makrookruženja na rukovođenje turističkim poduzećem utječu elementi mikrookoline, poslovne okoline ili okoline zadataka. Turističko poduzeće orijentirano je na turističko tržište, tj. na poslovnu okolinu s kojom je u stalnom dodiru, te su ti utjecaji snažni i stalni. Poslovna je okolina prostorno i poslovno bliža turističkom poduzeću nego makrookolina, a u turističkom poduzeću ona se može podijeliti na sljedeće elemente: konkurencija (turističko tržište, lokalno, domaće i inozemno), turisti/gosti (struktura turističke potražnje), dobavljači (dobavljači roba, usluga, opreme, energetike i komunalija), dioničari (vlasnici), zaposlenici (sindikati), kreditori (banke, dobavljači novčanih sredstava), vladine organizacije (ministarstva, Hrvatska turistička zajednica), društvene organizacije (sportske, kulturne i ostale), strukovna udruženja (Hrvatsko udruženje hotelijera, Hrvatsko udruženje poslodavaca u hotelijerstvu, Udruga hrvatskih putničkih agencija itd.) (Cerović 2003: 126).

Iz navedenoga jasno proizlazi kompleksnost čimbenika eksterne okoline turističkog poduzeća. Menadžer nema utjecaja na svoje eksterno okruženje, no da bi turističko poduzeće uspješno poslovalo u uvjetima promjenjive okoline, od menadžera se očekuje da na osnovi svojih konceptualnih vještina anticipira promjene u okolini te prilagodi poslovanje turističkog poduzeća tržišnim okolnostima, dok sama obilježja turističke usluge čine zadatak menadžerima još zahtjevnijim, a poslovanje još neizvjesnijim.

Na rukovođenje turističkog poduzeća utječe i interna okolina, ali na internu okolinu, za razliku od eksterne okoline, menadžer može utjecati, štoviše, on je kreator interne okoline. Varijable interne okoline kategoriziraju se na sredstva koja su na raspolaganju za investicije, na sposobnosti poduzeća, na tehnologije u poduzeću, na kompetencije osoblja, liniju i asortiman turističkih proizvoda, snagu marketinškog plana, mogućnosti prodajnih aktivnosti te na ugled poduzeća (Moutinho 2005: 383).



Navedeni elementi su komplementarni u procesu privređivanja turističkog poduzeća. Značaj internih resursa proizlazi iz tvrdnje da održive konkurentske prednosti poslovnog sustava proizlaze iz internih resursa i načina njihovim rukovođenjem. U interne resurse pritom se ubraja cjelokupna materijalna i nematerijalna imovina, vještine upravljanja, organizacijski procesi i ustaljene prakse te informacije i znanja o kontroli sustava. Konkurentska prednost navedenih resursa očituje se u četirima empirijskim pokazateljima: vrijednosti, rijetkosti, nemogućnosti identičnog oponašanja i nezamjenjivosti (Barney 1991).



*Okolina je promjenjiva i dinamična. Na poslovanje turističkog poduzeća utječu brojni čimbenici. Menadžer ima zadatak pratiti okolinu, često anticipirati promjene i pravovremeno djelovati. Akcije mogu biti u smjeru maksimiziranja učinka promjene u okolini koja je nastupila, u manevriranju poslovanja kako bi se zaobišao negativan utjecaj ili u minimiziranju negativnih posljedica utjecaja.*

Utjecaj makrookoline kroz faktore SCEPTICAL analize predstaviti će se na primjeru hotela Amadria Park Hotel Andrija\*\*\*\*, Šibenik.



Slika 1. Amadria park Šibenik

Izvor: <https://www.amadriapark.com/hr> (27. 11. 2019.).

Amadria Park Hotel Andrija\*\*\*\* prezentira se kao prvi dječji hotel u Hrvatskoj, Andrija, stvoren za užitak i nadahnuće. Cijelim se hotelom protežu morski motivi, a nude se dinamične mogućnosti za zabavu, bez kompromisa za udobnost, te svi dodatci koje obitelj očekuje tijekom nezaboravnog boravka. Djeca će u hotelu Andrija uživati u zabavnim programima *Mini Club* i *Summer Club*. Raznovrsne aktivnosti osmišljene da potaknu kreativnost, maštu i umjetnički izražaj zabavljaju ih satima, dok se vi za to vrijeme možete odmoriti i opustiti. Dok se djeca igraju, roditelji mogu iskoristiti priliku da posjete obližnji *wellness spa* s velikim izborom mogućnosti za opuštanje od stresa. Ili se pak cijela obitelj može družiti na velikom bazenu sa slatkom vodom i bazenu za djecu. Osim toga, hotel je smješten pored *Aquaparka Dalmatia* i obiteljske plaže gdje će gosti pronaći još više mogućnosti za zabavu i opuštanje.

Hotel se svojim uređenjem i sadržajem specijalizirao za obitelji s djecom. Kao takav nastoji prilagođenom ponudom specifičnom tržišnom segmentu, obitelji s djecom, konkurirati ostalim hotelskim objektima u tom tržišnom segmentu potražnje.

Slijedi prikaz primjera pozitivnog i negativnog utjecaja makrookoline kroz SPECTICAL analizu na poslovanje Amadria Park Hotela Andrija\*\*\*\*.

#### Društveni čimbenici

Promjena u okolini s pozitivnim efektom - među zemljama članicama Europske unije pokrenute su brojne mjere demografske obnove s ciljem povećanja nataliteta i poboljšanja demografske slike nacije. Pod pretpostavkom da će demografske mjere imati pozitivan efekt na društvo, povećat će se broj obitelji s djecom što će recipročno povećati potražnju za obiteljskim odmorom sa sadržajima prilagođenima obiteljima s djecom. U navedenom će slučaju rasti potencijalna potražnja za uslugama hotela Andrija.

Promjena u okolini s negativnim efektom - jedna od ključnih promjena u domeni društvenih čimbenika jest promjena dobnog profila turista uvjetovana procesom starenja svjetskog stanovništva. Navedeno je rezultat niskih stopa nataliteta stanovništva. Sve je manji broj kućanstava s djecom. Nadalje, dolazi do produljenja trajanja momačkog/djevojačkog života nove generacije koja kasno stupa u bračnu zajednicu i dobiva djecu. Sukladno tomu nastupa trend smanjenja tržišnog udjela obitelji s djecom, a raste tržišni udio segmenata osoba treće životne dobi i mladih. Ako se takav trend nastavi, doći će do značajnog pada potražnje za obiteljskim odmorom i sadržajima prilagođenima obiteljima s djecom. U navedenom slučaju smanjit će se potencijalna potražnja za uslugama hotela Andrija.

### Kulturni čimbenici

Promjena u okolini s pozitivnim efektom - kulturološki aspekt ponašanja turističke potražnje izrazito je heterogen. Promjene u ponašanju potražnje koje idu u smjeru promjena vrijednosnog sustava pojedinca u sklopu kojeg pojedinac počne više cijeniti slobodno vrijeme kao vrijeme za obitelj i jačanje obiteljskih veza potencijalno će dovesti do porasta potražnje za uslugama hotela Andrija.

Promjena u okolini s negativnim efektom - promjene u ponašanju turističke potražnje mogu nastupiti kao rezultat promjena u navikama konzumacije usluga. Sve veća individualizacija pojedinca potiče odmicanje od masovnih unificiranih turističkih sadržaja. U konkretnom primjeru potražnja bi prije tražila manji obiteljski smještaj s individualnim pristupom negoli hotelski kompleks kao što je Amadria Park i Hotel Andrija\*\*\*\*. U navedenom slučaju smanjit će se potencijalna potražnja za uslugama hotela Andrija.

### Ekonomski čimbenici

Promjena u okolini s pozitivnim efektom - ekonomska ekspanzija i prosperitet potencijalno impliciraju pozitivne efekte na dohodak kućanstva koji se ostvaruju rastom prihoda pojedinaca. Navedeno bi potaknulo turističku potražnju na konzumaciju turističkih usluga te bi rasla potencijalna turistička potražnja, što bi imalo pozitivan utjecaj na turistička poduzeća, pa tako i na hotel Andrija.

Promjena u okolini s negativnim efektom - promjene u deviznom tečaju mogu utjecati na konzumaciju turističkih usluga. Dođe li primjerice do deprecijacije eura u odnosu na hrvatsku kunu, past će kupovna moć potražnje iz zemalja u kojima je euro valuta. S obzirom na to da će 100,00 € potražnje manje vrijediti pri konverziji u kunu, potražnja bi mogla birati destinacije u kojima je euro službena valuta kako bi 100,00 € vrijedilo 100,00 €, te ne bi imala gubitak vrijednosti u deviznim transakcijama. Navedeno bi izazvalo pad potražnje za Hrvatskom kao turističkom destinacijom, što bi se odrazilo na turistička poduzeća unutar granica RH, pa tako i na hotel Andrija.

### Fizički čimbenici

Promjena u okolini s pozitivnim efektom - hotel Andrija dio je turističke destinacije, a turistička se destinacija pritom može promatrati s aspekta Hrvatske, Šibensko-kninske županije ili grada Šibenika. Resursi koji okružuju hotel čine ključni atrakcijski potencijal destinacije. Strateško upravljanje destinacijom s adekvatnim pozicioniranjem resursa unaprijedit će sliku destinacije u percepciji potražnje te se odraziti na uspješnost poslovanja turističkih poduzeća unutar destinacije. U navedenom će slučaju rasti potencijalna potražnja za uslugama hotela Andrija.

Promjena u okolini s negativnim efektom - prekomjerna eksploatacija resursa nekontroliranom izgradnjom narušava estetiku destinacije, ali i njezinu ekološku održivost. Stihijsko korištenje destinacijskih resursa može ugroziti atraktivnost resursa jer može dovesti do devastacije okoliša i onečišćenja mora, što bi

posljedično smanjilo atraktivnost destinacije i potražnju za njom. U navedenom slučaju smanjit će se potencijalna potražnja za uslugama hotela Andrija.

#### Tehnički čimbenici

Promjena u okolini s pozitivnim efektom - napredak tehnologije omogućuje turističkim poduzećima unaprjeđenje komunikacije s potencijalnom potražnjom. Dislociranost ponude i potražnje te neopipljivost turističkog proizvoda onemogućuju predstavljanje ponude potražnji. Napretkom informacijske tehnologije raste mogućnost interakcije ponude i potražnje virtualnim kanalima, čime se proizvod približava potražnji i unaprjeđuju se poslovne performanse. Za hotel Andrija navedeno predstavlja mogućnost povećanja prodaje kapaciteta.

Promjena u okolini s negativnim efektom - tehnološki iskorak omogućio je inovacije u sferi transporta. Tehnološka postignuća čine avioprijevoz sigurnijim i jeftinijim. Sukladno tomu raste konkurentnost na međunarodnome turističkom tržištu jer je avioprijevoz povezo sve krajeve svijeta pa je porasla mogućnost supstitucije destinacije. S obzirom na ovisnost Hrvatske o europskim emitivnim tržištima potencijalna supstitucija Mediterana na tim tržištima destinacijama u Aziji, na Bliskom istoku ili u Srednjoj Americi potencijalno smanjuje efektivnu potražnju za Hrvatskom. U navedenom slučaju smanjit će se potencijalna potražnja za uslugama hotela Andrija.

#### Međunarodni čimbenici

Promjena u okolini s pozitivnim efektom - stabilizacija i jačanje međunarodnih odnosa Hrvatske s primarnim emitivnim tržištima, kao primjerice s Njemačkom, jačat će opće relacije između zemalja. Partnerski i prijateljski odnos među zemljama analogno će potaknuti njemačku turističku potražnju na putovanja u sigurnu partnersku zemlju Hrvatsku. U navedenom će slučaju rasti potencijalna potražnja za uslugama hotela Andrija.

Promjena u okolini s negativnim efektom - članstvo Hrvatske u Europskoj uniji i ulazak u eurozonu značio je za pojedine zemlje stvaranje zapreka ulaska u Hrvatsku, tj. ograničenje za turiste iz određenih zemalja da putuju u Hrvatsku s obzirom na uvođenje viznog sustava. Tako se primjerice potražnja iz Rusije susrela s proceduralnim ograničenjem putovanja u Hrvatsku, recipročno je došlo do pada potražnje ruskog tržišta za turističkom ponudom Republike Hrvatske, što se negativno odrazilo na turistička poduzeća, pa i na hotel Andrija.

#### Komunikacijski i infrastrukturni čimbenici

Promjena u okolini s pozitivnim efektom - iskorak u prometnoj infrastrukturi pridonosi pristupačnosti turističke destinacije potencijalnoj potražnji. Eksterna prometna dostupnost destinacije može se unaprijediti izgradnjom infrastrukturnih rješenja. Proširenjem splitskog aerodroma u 2019. godini povećan je prihvatni kapacitet aviona, a time regija postaje pristupačnija većem broju turista. Turistička potražnja moći će brže doći do odredišta što povećava atraktivnost

regija i pridonosi rastu potencijalne potražnje. Prikazana promjena u okolini imat će pozitivne efekte na poslovanje hotela Andrija.

Promjena u okolini s negativnim efektom - djelovanje instrumenata prometne politike na povećanje cijena parkirališnih pristojba, cestarina i drugih nameta povećava ukupan trošak putovanja u destinaciju te može destimulirati potražnju i potaknuti supstituciju destinacije drugom. Prikazani scenarij smanjio bi broj turista koji dolaze u regiju, a time i potražnju za uslugama hotela Andrija.

#### Administrativni i institucionalni čimbenici

Promjena u okolini s pozitivnim efektom - unaprjeđenje efikasnosti rada sustava turističkih zajednica razvojem imidža Hrvatske kao turističke destinacije i pozicioniranjem Hrvatske u svijesti potrošača ciljanim i kvalitetnim marketinškim aktivnostima rezultirat će jačanjem konkurentnosti Hrvatske kao turističke destinacije te implicirati povećanje potražnje. Osvješčivanje turističke potražnje o Hrvatskoj kao idealnoj turističkoj destinaciji imat će pozitivne efekte na poslovanje hotela Andrija.

Promjena u okolini s negativnim efektom - udruge za zaštitu okoliša zauzimanjem za povećanje standarda i unaprjeđenje sustava zaštite prirode i okoliša mogu potaknuti promjene u gospodarenju otpadnim vodama. Navedeno bi povećalo troškove poslovanja turističkim poduzećima, posebice hotelijerima, što bi se negativno odrazilo na poslovanje hotela Andrija.

#### Pravni i politički čimbenici

Promjena u okolini s pozitivnim efektom - izmjenom Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, koju može potaknuti Ministarstvo turizma, osnovale bi se regionalne destinacijske menadžmentske organizacije i došlo bi do intenzivnijeg pozicioniranja regije na međunarodnom tržištu preko aktivnosti strateškog upravljanja regijom, upravljanja sustavom turizma, istraživanjem tržišta i promocijom. Pozitivni efekti ostvarili bi se na prostoru regije, čime bi profitirala sve turističke poduzeća, pa tako i hotel Andrija.

Promjena u okolini s negativnim efektom - izmjena Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti može donijeti izmjene minimalnih uvjeta za kategorizaciju hotela. Radi zadržavanja kategorizacije i prilagodbe poslovanja novim tržišnim okolnostima postojeći objekti bili bi primorani na dodatne financijske investicije. Navedeno bi se negativno odrazilo na poslovanje hotela Andrija.

### Ključna zapažanja

- ✓ Turistička poduzeća pod utjecajem su promjenjive okoline koja svojom podjelom na internu i eksternu determinira poslovanje.
- ✓ Turistička poduzeća pod utjecajem promjena eksterne okoline poslovanja primorana su pratiti i anticipirati promjene.
- ✓ Turistička poduzeća nemaju ili imaju vrlo ograničene mogućnosti utjecaja na eksternu okolinu.
- ✓ Okolinu poduzeća potrebno je pratiti, promjene anticipirati te poslovanje prilagoditi novonastalim tržišnim okolnostima.
- ✓ Turističkim poduzećima, zbog specifičnosti djelatnosti, pristupa se kompleksnije u analizi okoline u odnosu na poduzeća u drugim djelatnostima.
- ✓ SCEPTICAL analiza je metoda koja se primjenjuje u analizi eksterne okoline turističkih poduzeća.

### Zaključak

Turistička poduzeća s obzirom na specifičnost tržišta i proizvoda pristupaju kompleksnoj analizi eksterne okoline poslovanja. Brojni su čimbenici koji promjenama impliciraju izravne ili neizravne efekte na poslovanje turističkih poduzeća. Turistička poduzeća anticipiraju promjene i prilagođuju svoje poslovanje. Kompleksnost okoline uvjetuje korištenje strukturirane analize okolinskih čimbenika. SCEPTICAL analiza osnovno je polazište razmatranja okoline turističkog poduzeća. Na primjeru Amadria Park Hotel Andrija\*\*\*\* prikazana je kompleksnost sustava djelovanja eksterne okoline na poslovanje hotela primjenom SCEPTICAL analize. Brojni čimbenici različitim intenzitetom modeliraju hotelsko poslovanje. Izvrstan menadžer anticipira promjene te prilagođuje poslovanje hotela kako bi se one što pozitivnije ili što manje negativno odrazile na poduzeće.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Objasnite na primjeru tvrdnju “Promjene u okolini mogu, ali ne moraju utjecati na naše poslovanje”.
2. Objasnite na primjeru utjecaj mikrookoline/poslovne okoline turističkog poduzeća na poslovanje.
3. Na primjeru turističkog poduzeća po vlastitom izboru prikažite utjecaj čimbenika SCEPTICAL analize na poslovanje (jedan pozitivan, jedan negativan).
4. Kritički analizirajte članak Alvarez M. D., Korzay M. (2008), *Influence of politics and media in the perceptions of Turkey as a tourism destination*, *Tourism Review*, Vol. 63, Iss. 2, str. 38-46.
5. Kritički analizirajte i prezentirajte članak Okumus F., Karamustafa K. (2005), *Impact of an economic crisis, evidence from Turkey*, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 4, str. 942-962.

## 6. ORGANIZACIJA TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Turizam je odraz opće razvijenosti društva te je čimbenik cjelokupnog društvenog i gospodarskog razvoja (Čavlek i sur. 2011: 81). Turizam je pokretač nacionalnog gospodarstva i zauzima značajnu ekonomsku ulogu u mnogim zemljama. Svojim djelovanjem turizam pridonosi gospodarskom rastu i povećava blagostanje pučanstva. Sve raznolikije turističke potrebe potaknule su uključivanje sve više djelatnosti u stvaranje složenoga turističkog proizvoda koji može zadovoljiti takve potrebe. Zajednički interes postizanja što većeg zadovoljstva svojih korisnika-turista (a time i prihoda) povezuje sve poslovne aktere u turizmu i čini ih sudionicima turističkog sustava (Geić 2007: 26).

Zbog isprepletenosti turizma s gotovo svim sektorima **formiranje nacionalnog (makro) organizacijskog ustroja turizma izuzetno je složeno** (Čavlek i sur. 2011: 81). Osnovna razlika u procesu upravljanja mikrosustavima (poduzećima) i makrosustavima (kao što je turistička destinacija) proizlazi prije svega iz samih ciljeva tih sustava. Osnovni cilj i pokretač snaga u poduzeću je profit, dok širi i kompleksniji organizacijski (društveni) sustav kao što je turistički sustav ima šire i kompleksnije ciljeve. Na razini cijeloga turističkog sustava/turističke destinacije profit je integrirani cilj u funkciji općih razvojnih ciljeva, stoga često dolazi do konfliktnih situacija na relaciji pojedinačno poduzeće - društvo.

Sustav organizacije turizma jedinstven je organizacijski sustav, svojstven jednoj zemlji, usmjeren k najuspješnijoj podjeli rada i suradnji svih sudionika turizma. Svaki podsustav unutar sustava turizma i svaki sustav unutar svoje okoline ima granice koje ga dijele od drugih podsustava i drugih sustava. Turizam je otvoren poslovni sustav s obzirom na to da neprestano komunicira sa svojim okruženjem, te granice nije moguće jasno odrediti (Geić 2007: 132).

U suvremenom svijetu u praksi se **organizacijski ustroj turizma razlikuje od zemlje do zemlje** (Čavlek i sur. 2011: 88). Sustav organizacije turizma poseban je za svaku zemlju i prilagođen ciljevima turističke politike. Organizacije su sustavi koji teže k ostvarivanju poslovnih ciljeva. Budući da ovisi o okruženju, uspješna se organizacija mijenja kako se mijenja njezino okruženje.

Organizacija u turizmu pomaže da dođe do uspješnije podjele rada, a time i uspješnijega poslovanja svakog pojedinog sudionika, njihove bolje međusobne suradnje, sinkronizacije i koordinacije poslova u određenom dijelu poslovanja i zajedničkoga planiranja. Pri tome se organizacija definira kao svjesna ljudska aktivnost s ciljem povezivanja pojedinačnih dijelova nekog sustava u cjelinu sposobnu za djelovanje (funkcioniranje) (Geić 2007: 124). U sferi turizma organizacija turizma predstavlja smišljeni sustav koji treba na najefikasniji način

koordinirati snage i odnose nositelja i izvršitelja različitih zadataka turističke politike radi ostvarivanja njezinih ciljeva.

Potreba organizacije turizma nastaje istodobno s njegovom pojavom zbog karaktera turizma kao složene i prostorno rasprostranjene djelatnosti koja treba usklađenu i djelotvornu organizaciju. Organizacija turizma u suvremenim je uvjetima osnova, glavni nositelj, najvažnije sredstvo i najsigurniji izvršitelj turističke politike. Razvijenost i efikasnost organizacije turizma jest odraz i mjerilo opće turističke razvijenosti svake zemlje.

**Najvažniji čimbenici koji povećavaju važnost organizacije turizma jesu (Geić 2007: 124):**

- nagla ekspanzija turizma u sve masovniju pojavu
- sve složenija socijalna i nacionalna struktura turističke potražnje
- disperzija - proširivanje prostorne sfere djelovanja turizma
- uključivanje sve većeg broja socioekonomskih aktivnosti u turističku djelatnost
- rast značaja društvenih i ekonomskih utjecaja i funkcija turizma
- mnogobrojnost i različitost problema na koje nailazi razvitak turizma i koje uzrokuje njegova nagla ekspanzija.



*Visoko razvijene destinacije, bez obzira na to javljaju li se na turističkom tržištu kao primarno receptivne ili emitivne, imaju vrlo gustu mrežu organizacija uključenih u turizam po cijelom državnom teritoriju. U cjelini sustavi organizacije turizma nisu jednoliki, nego se značajno razlikuju od zemlje do zemlje s obzirom na to što trebaju biti prilagođeni specifičnostima destinacije, pa se čak i ne može govoriti o nekom dobrom modelu makroorganizacije turizma jer na nju utječu brojni čimbenici.*

**Na pristup organizaciji turizma jedne države utječe (Čavlek i sur. 2011: 88):**

- društveno-ekonomski sustav
- odnos prema turizmu
- značajnost turizma
- razina razvijenosti turizma i
- drugi činitelji.



**Temeljna načela** na kojima mora počivati suvremena nacionalna organizacija turizma, odnosno na kojima mora temeljiti svoje djelovanje, jesu (Alfier 1991, prema Geić 2007: 125):

- načelo kapilarnosti (po kojem svaka nacionalna organizacije turizma treba biti maksimalno razvedena u horizontalnom i vertikalnom pogledu)
- načelo koherentnosti (prema kojem su sve istovjetne organizacije u sferi aktivnog i receptivnog turizma međusobno povezane u horizontalnom i vertikalnom pogledu) i
- načelo koordinacije (na svim razinama odlučivanja i na svim područjima praktičnog rada u turizmu). To pretpostavlja da sve organizacije i tijela u turizmu, osim neposredne koordinacije u okviru svoga rada, trebaju održavati veze s organizacijama i tijelima na višoj teritorijalnoj razini.

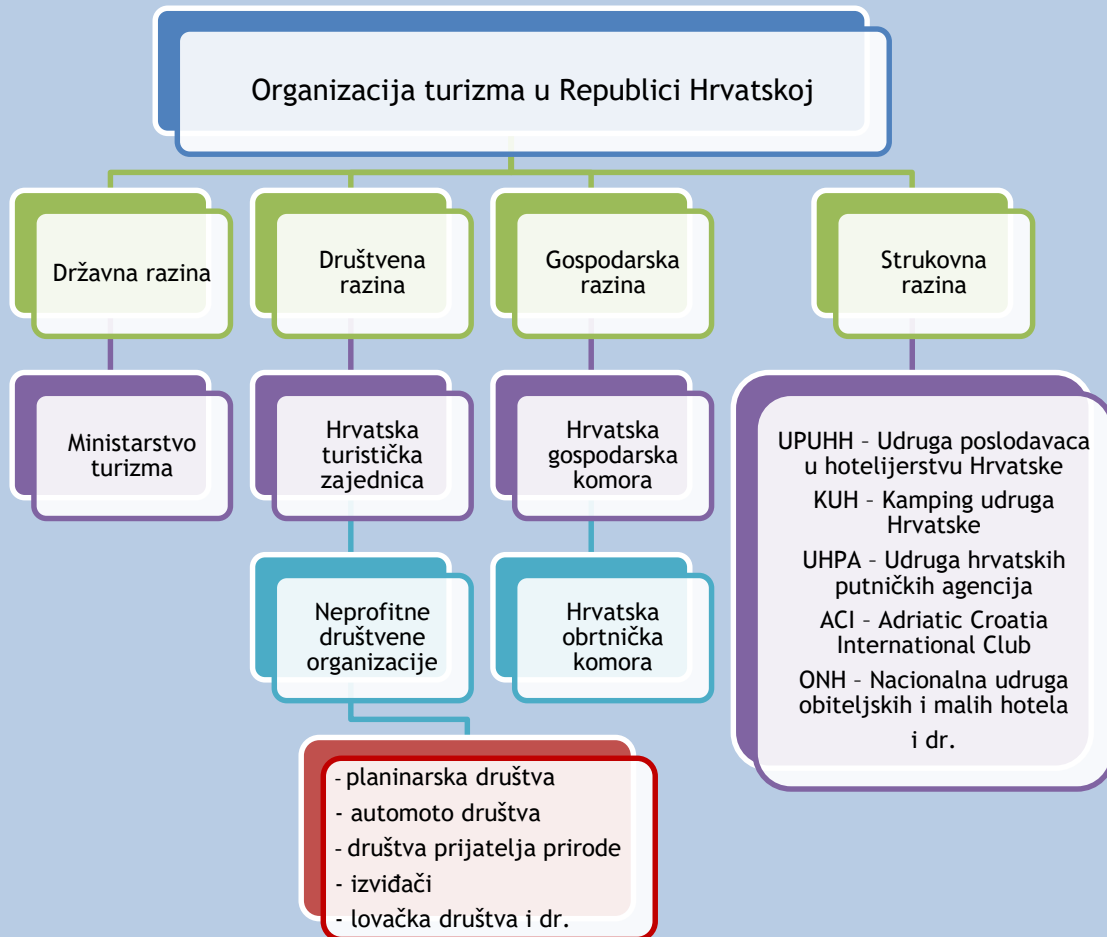
**Suvremene turističke organizacije moraju raspolagati pravnim oblikom koji će ispunjavati sljedeće kriterije** (Bieger 1997):

- neovisnost o političkim utjecajima, posebno o kratkoročnom političkom razmišljanju
- povezanost s općinom i s javnošću
- učinkovitost donošenja odluka, dovoljno sposoban menadžment
- struktura financiranja koja će biti maksimalno transparentna
- spajanje u zajednički sustav lokalnih, subregionalnih, regionalnih i nacionalnih turističkih organizacija i njihovo usklađivanje
- minimalan ulog osnovnog kapitala i imovine
- povezivanje s interesnim organizacijama (profitne i neprofitne organizacije).

Interdisciplinarni karakter turizma određuje njegovu povezanost s brojnim područjima, od ugostiteljstva do prometa, trgovine, kulture, sporta, poljoprivrede, industrije, graditeljstva i drugih. Na tim osnovama izgrađen organizacijski sustav turizma izuzetno je složen jer povezuje brojne čimbenike iz javnog i privatnog sektora. Unatoč složenosti turizma njegova organizacijska struktura slijedi određenu slojevitost, pa se može govoriti o sljedećim razinama organizacije turizma unutar jedne zemlje (Čavlek i sur. 2011: 94):

- **društvena razina** - povezuje društvene subjekte emitivnog i receptivnog karaktera (nacionalne turističke organizacije/turistički savezi, turistička društva i s turizmom povezana društva);
- **gospodarska razina** - ostvaruje veze poslovnih subjekata (gospodarske komore);
- **strukovna razina** - ostvaruje veze poslovnih subjekata za iste profesije (udruženje hotelijera, putničkih agencija, prijevoznika i sl.);
- **državna tijela** - administrativna tijela i institucije (ministarstva);
- **međunarodna razina** - povezuje istovrsne subjekte iz raznih država prema različitim kriterijima, a najčešće prema strukama (međunarodne organizacije).

Slijedi prikaz organizacije turizma Republike Hrvatske. Sustav organizacije turizma počiva na višerazinskom sustavu: državna razina, društvena razina, gospodarska razina i strukovna razina. Organizacija turizma na državnoj razini počiva na radu Ministarstva turizma, na društvenoj razini na radu sustava turističkih zajednica, dok se na gospodarskoj i strukovnoj razini organizacije turizma nalaze brojna udruženja u sferi turizma.



Prikaz 4. Organizacija turizma u Republici Hrvatskoj

Izvor: Hitrec, T., Hendija, Z. (2008), *Politika, organizacija i pravo u turizmu*, Zagrebačka škola za menadžment, Zagreb, str. 78.

Državna tijela koja najneposrednije djeluju u turizmu Hrvatske jesu **Ministarstvo turizma** i njegovi županijski uredi za turizam. Najviše upravno tijelo u državi od 2008. godine djeluje samostalno. Turizam je, ovisno o političkim interesima u određenom trenutku, bio povezan i s drugim resorima ili je pak djelovao samostalno.

Od 1991.	Ministarstvo turizma RH djeluje kratkotrajno od osnutka prve vlade RH.
1992.	Ministarstvo turizma i trgovine.
1993. - 2003.	Ministarstvo turizma ponovno je samostalno. Najviše se bavi turističkom politikom.

2004. - 2007.	Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka djeluje u doba orijentacije državne politike na izgradnju prometnica.
Od 2008.	Ministarstvo turizma RH djeluje kao zasebno tijelo.

*Prikaz 5. Kronološki pregled pozicije resora turizma u vladi RH*

Izvor: Ćavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i suradnici (2011), *Turizam, ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, str. 428.

Ministarstvo turizma, kao vrhovno tijelo državne uprave za turizam, zaduženo je za upravne i stručne poslove koji su svi detaljno propisani posebnim propisima. Glavni zadatci Ministarstva turizma Republike Hrvatske jesu provođenje upravnih i stručnih poslova koji se osobito odnose na turističku politiku zemlje u sklopu opće gospodarske politike te ono određuje strategiju razvoja hrvatskog turizma. Ostali zadatci Ministarstva turizma Republike Hrvatske jesu utvrđivanje razvoja i investicija u turizmu, poticanje razvoja specifičnih oblika turizma, poduzimanje mjera radi unaprjeđenja kvalitete ukupne turističke ponude u zemlji, provođenje kategorizacija ugostiteljskih objekata, uvođenje međunarodnih standarda kvalitete u turizam, a osobito u ugostiteljstvo, provođenje, praćenje i analiza poslovanja ukupnog turističkog gospodarstva, međunarodna suradnja u turizmu te obavljanje drugih poslova u skladu sa zakonom.

Ministarstvo turizma Republike Hrvatske pokrenulo je i financiralo brojne projekte radi poticanja razvoja turizma u zemlji, kao što su izrada izvornih suvenira, razvoj tematskih turističkih puteva, kreditiranje seoskog turizma, poticanje uključivanja u turizam tradicijske i prirodne baštine u nerazvijenim područjima, program stimulativnih mjera za samozapošljavanje i razvoj malog i srednjeg poduzetništva u turizmu.

Radi učinkovitosti akcija nužna komponenta djelovanja Ministarstva turizma jest suradnja s drugim resornim ministarstvima.

Unutarnje ustrojstvo Ministarstva turizma čini:

- Kabinet ministra (obavlja administrativne, stručne i protokolarne poslove za ministra i zamjenika ministra);
- Glavno tajništvo (posebna je ustrojstvena jedinica u sastavu Ministarstva koja obavlja upravne, stručne i administrativne poslove vezane za tehničko usklađivanje rada unutarnjih ustrojstvenih jedinica u sastavu Ministarstva);
- Uprava za upravljanje kvalitetom, međunarodnu suradnju i EU (standardizacija i kategorizacija turističkih i ugostiteljskih objekata, predlaže politiku razvoja međunarodne suradnje i suradnje s Europskom unijom te mjere za njezino unaprjeđenje);
- Uprava za konkurentnost (sudjeluje u poslovima vezanim uz provedbu strategije razvoja hrvatskog turizma, prati i analizira stanje konkurentnosti turističkog sektora i predlaže mjere i instrumente za njeno unaprjeđenje,

prati stanje u prostoru vezano za turizam, sudjeluje u izradi kriterija za planiranje i definiranje turističkih zona i drugih turističkih sadržaja u prostoru te u pripremi strateških dokumenata vezanih uz prostorno uređenje, djeluje u planiranju, izradi i provedbi razvojnih dokumenata, planova i programa iz svoga djelokruga);

- Uprava za upravljanje turističkom destinacijom (prati funkcioniranje sustava turističkih zajednica i ostvarivanje ciljeva i zakonskih zadaća turističkih zajednica, involvirana je u razvoj infrastrukture, sudjeluje u diobi Fonda za razvoj turizma);
- Uprava za pravne poslove (obavlja normativne, upravno-pravne i druge pravne poslove iz područja turizma);
- Samostalni sektor turističke inspekcije (obavlja inspekcijske i druge poslove koji se odnose na primjenu zakona i drugih propisa u području obavljanja ugostiteljske djelatnosti, odnosno pružanja ugostiteljskih usluga i/ili pružanja usluga u turizmu);
- Samostalni odjel za provedbu i praćenje strategije razvoja turizma (obavlja stručne poslove koji se odnose na pripremu sjednica Međuministarskog stručnog vijeća za turizam, izrađuje izvješća i informacije vezano za sjednice Međuministarskog stručnog vijeća za turizam, sustavno prati i analizira ostvarenje godišnjih akcijskih planova provedbe Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine prema aktivnostima i nositeljima);
- Samostalni odjel za informiranje i održavanje mrežnih stranica (obavlja poslove vezane za planiranje, usmjeravanje, nadzor i provedbu strategije informiranja);
- Samostalni odjel za unutarnju reviziju (provodi unutarnju reviziju za cjelokupno Ministarstvo).  
(<https://mint.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/4471>)

Temelj **turističke društvene organizacije** do 1990. g. činilo je turističko društvo. Više organizacijske forme bile su turistički savezi na regionalnoj, republičkoj i saveznoj razini. Turistički savez bivše Jugoslavije kao forma udruženih republičkih saveza, pa i Turističkog saveza Hrvatske, do 1990. obavljao je djelatnosti koordiniranja cijelog sustava turističke društvene organizacije, opću turističku propagandu u inozemstvu te predstavljao savjetodavni organ državnim organima za turizam. Od 1991. godine sustav turistički društava i saveza zamijenjen je sustavom turističkih zajednica (TZ) prema uzoru na austrijski model (Čavlek i sur. 2011: 99).

Zakonodavna osnova sustava turističkih zajednica temelji se na zakonima i pripadajućim provedbenim propisima koji daju upravljački okvir hrvatskom turizmu, a to su Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, Zakon o boravišnoj pristojbi te Zakon o članarinama u turističkim zajednicama. Uz navedene zakone doneseni su i brojni prateći provedbeni akti od kojih se izdvajaju

Pravilnik o proglašenju i razvrstavanju turističkih mjesta u razrede, Naredba o razdobljima glavne sezone, predsezone, posezone i vansezone u turističkim mjestima te Uredba o utvrđivanju visine boravišne pristojbe.

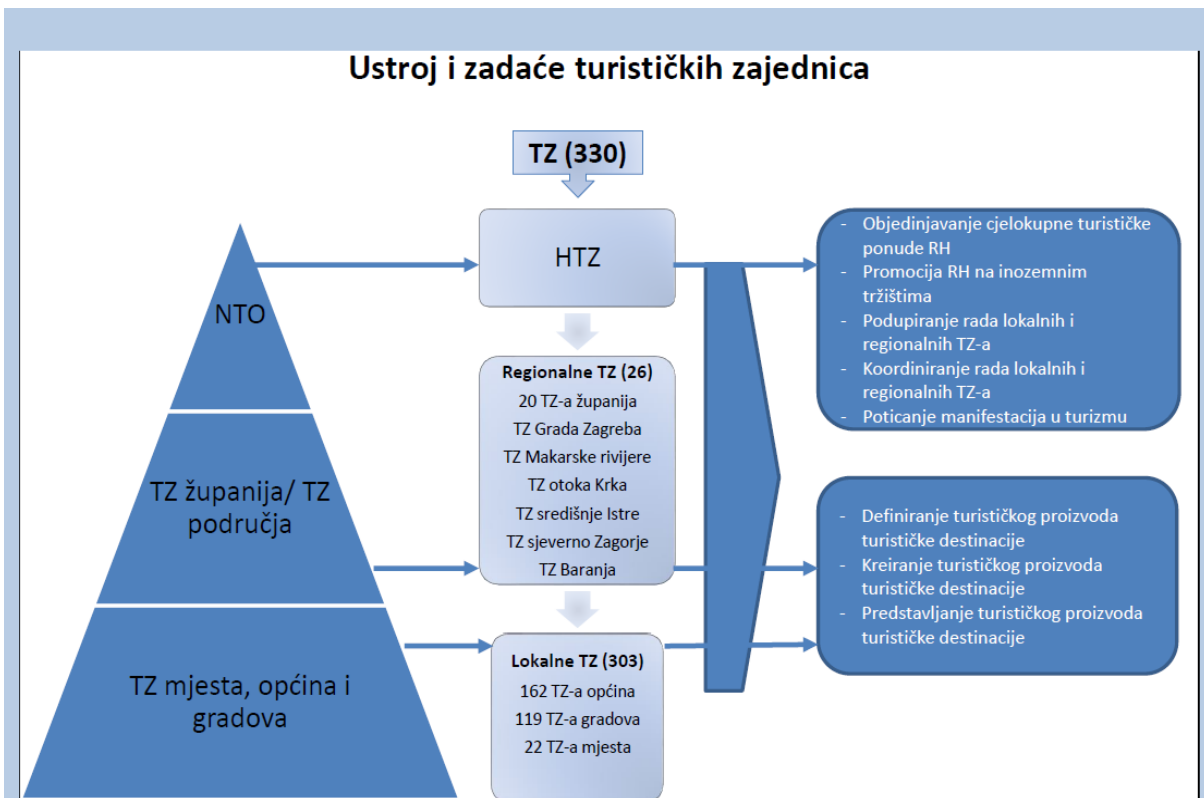
Zakonom o TZ-u određeno je sljedeće (Čavlek i sur. 2011: 100):

- Turističke zajednice su pravne osobe koje se osnivaju radi unaprjeđenja i promicanja hrvatskog turizma;
- TZ-i se osnivaju radi podmirenja općeg, javnog interesa koje ostvaruje javni sektor i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba, privatnog sektora, u svim djelatnostima čije su aktivnosti povezane s turizmom (hotelijerstvo, restoraterstvo, zabava, trgovina, razne usluge i sl.) tako da upravljaju destinacijom na razini za koju su osnovane.

Opća korist i nelukrativnost (neprofitabilnost) dva su osnovna obilježja turističkih zajednica. Iako turističke zajednice svojim radom nisu orijentirane na ostvarivanje dobiti, novim Zakonom (iz 2008. godine) iznimno je to dopušteno i ograničeno na aktivnosti: prodaja suvenira, karata, planova grada, organizacija manifestacija i priredaba, posredovanje u rezervaciji privatnog smještaja, objavljivanje komercijalnih oglasa na vlastitim promotivnim materijalima i slični poslovi. Turističke zajednice ostvaruju prihode iz boravišne pristojbe, u skladu s posebnim zakonom, članarine, u skladu s posebnim zakonom, proračuna općine odnosno grada, županije i Republike Hrvatske, darova i dragovoljnih priloga, imovine u vlasništvu te prihoda od dopuštenog obavljanja gospodarskih aktivnosti.

Bez obzira na kojoj razini djeluju, ciljevi su svih turističkih zajednica sljedeći:

- paniranje i poticanje razvoja te unaprjeđenje kontrole postojećeg turističkog proizvoda
- marketing i promocija turističkog proizvoda
- razvijanje svijesti svih dionika o važnosti turizma i potrebi očuvanja resursa
- financiranje i koordiniranje zadaća i aktivnosti različitih dionika u turizmu.



Prikaz 6. Ustroj i zadaće turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj  
Izvor: Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i suradnici (2011), *Turizam, ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, str. 101.

Osnovni **nositelji gospodarske aktivnosti** u turizmu Hrvatske jesu trgovačka društva i obrtnici, koji se moraju udruživati u komore, ovisno o pravno-ustrojbenom obliku u Hrvatsku obrtničku komoru (HOK) ili Hrvatsku gospodarsku komoru (HGK). Članstvo u komorama je obvezno, daljnje strukovno povezivanje je dobrovoljno, a dio aktivnosti ima javni karakter zbog čega ova udruženja, slično kao HTZ, predstavljaju u određenoj mjeri paradržavne asocijacije. HOK je nevladina, stručno-poslovna organizacija svih pravnih osoba koje su u RH registrirane za obavljanje obrtničke djelatnosti. HGK je nevladina, stručno-poslovna organizacija svih pravnih osoba koje su u RH registrirane za obavljanje gospodarske djelatnosti.

Obje komorske organizacije ustrojene su prema teritorijalnom i strukovnom načelu. Osim na nacionalnoj razini, djeluju i područne komore na nižim razinama (posebno za 20 županija i Grad Zagreb). Zadaće obiju komorskih organizacija jesu (Čavlek i sur. 2011: 108):

- Zastupanje interesa svih nositelja gospodarskih aktivnosti u zemlji (prema kreatorima gospodarske politike, odnosno Vladi, Saboru i ministarstvima);
- Promicanje hrvatskog gospodarstva u zemlji i inozemstvu;
- Poduzimanje raznih aktivnosti za unaprjeđenje rada i poslovanja gospodarskih subjekata (potpora, pomoć, obrazovanje i dr.);

- Predlaganje i pokretanje inicijativa za donošenje zakona te drugih propisa i mjera koje se odnose na uvjete privređivanja
- Jačanje poduzetništva u turizmu i obrtništvu unutar ukupnoga hrvatskoga gospodarstva;
- Predlaganje i pokretanje inicijativa za donošenje dugih propisa kojima se uređuju uvjeti poslovanja i privređivanja u turizmu i ugostiteljstvu u Hrvatskoj;
- Predlaganje i pokretanje inicijativa za donošenje mjera koje se odnose na poduzetništvo i obrtništvo;
- Povezivanje članica na razini interesa struke.

Na lokalnoj, županijskoj pa i nacionalnoj razini nositelji različitih djelatnosti iz sfere turizma i ugostiteljstva, koji djeluju u statusu obrtnika, udružuju se u Obrtničku komoru s ciljem lakšeg ostvarivanja odgovarajućih prava i unaprjeđivanja svoje djelatnosti. Tako se, u sklopu Obrtničke komore Hrvatske, pri udruženjima obrtnika županija, gradova ili općina osnivaju razne sekcije, npr. sekcija ugostitelja, taksista, barmena i sl.

S ciljem koordinirane aktivnosti na domaćem i inozemnom tržištu gospodarski subjekti u oblasti turizma i ugostiteljstva kao i druge gospodarske djelatnosti udruženi su u Hrvatsku gospodarsku komoru (HGK), teritorijalno ustrojenu po županijama. Sektor za turizam i ugostiteljstvo HGK-a obuhvaća Udruženje hotelijera i ugostitelja (Grupacija hotelijera, Grupacija ugostitelja, Grupacija kampera itd.), Udruženje putničkih agencija, Udruženje nautičkog turizma (Udruga hrvatskih marina, Grupacija iznajmljivača plovila (čarter), Grupacija ronilačkog turizma), Zajednicu zdravstvenog turizma, Zajednicu turističkih seljačkih gospodarstava i dr. Djelatnosti sektora za turizam HGK-a jesu povezivanje članica preko strukturnih udruženja, zastupanje i artikulacija interesa subjekata, pružanje stručne pomoći, suradnja s državnim tijelima, znanstvenim organizacijama i gospodarskim subjektima s područja turizma, tumačenje posebnih uzanci u ugostiteljstvu, praćenje pravnih propisa s područja turizma, edukacija i praćenje novih trendova u cilju preobrazbe srednjeg i visokog školstva za potrebe turističkog gospodarstva, prezentacija i promocija članica, organizacija stručnih skupova i seminara te pružanje logističke potpore.

Među ostalim zadacima u okviru turističke djelatnosti HGK temeljem svog Statuta donosi i Posebne uzance u ugostiteljstvu kao oblik uvriježenih poslovnih običaja za poslove u okviru ugostiteljskih usluga. One se primjenjuju u ugovorima o hotelskim uslugama, o smještaju u turističkim apartmanima, u uslugama kampiranja, u uslugama prehrane i točenja pića.

Sa željom koordiniranog djelovanja prema državnom i gospodarskom okruženju te uspješnijeg nastupa na tržištu gospodarski subjekti u turizmu Hrvatske udružuju se u svoja staleška udruženja, **strukovne udruge** (Čavlek i sur. 2011: 109):

- ✓ Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH)
- ✓ Kamping udruženje Hrvatske (KUH)
- ✓ Hrvatska udruga luka nautičkog turizma
- ✓ Udruga hrvatskih putničkih agencija (UHPA)
- ✓ *Adriatic Croatian International Club* (ACI)
- ✓ *Ruralis* itd.

Strukovne udruge povezuju predstavnike istih struka radi rješavanja zajedničkih pitanja, razvoja i promocije djelatnosti.

Složenost suvremenoga masovnog turizma i brojnost sociogospodarskih pozitivnih i negativnih učinaka te problema što proizlaze iz višedimenzionalnosti turizma, nametnule su izgradnju lokalne, regionalne i nacionalne, a zatim **međunarodne organizacije turizma**. Turizmom se bave međunarodne organizacije koje su primarno osnovane radi sasvim drugih ciljeva, a tek su postupno područje svog interesa usmjerile i na turizam. Tako se i Ujedinjeni narodi (UN) kao krovna međunarodna organizacija, utemeljena radi očuvanja mira i sigurnosti u svijetu, bave aspektima turizma.

Pod okriljem Ujedinjenih naroda (UN), osnovanih 1945., djeluju brojne organizacije koje izravno ili neizravno utječu na turistički razvoj u svijetu. Najznačajnije među njima jesu (Geić 2007: 269):

- Međunarodna unija službenih turističkih organizama (UIOOT) koja 1975. prerasta u
- Svjetsku turističku organizaciju (WTO)
- Međunarodna organizacija za prosvjetu, znanost i kulturu (UNESCO)
- Međunarodna organizacija rada (OIT-ILO)
- Regionalna organizacija UN-a za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD)
- Međunarodna unija za zaštitu prirode i njenih resursa (IUCN)
- Međunarodna organizacija za poljoprivredu i prehranu (FAO)
- Svjetska trgovinska organizacija (WTO)
- Međunarodna banka za obnovu i razvoj (IBRD)
- Međunarodni monetarni fond (MMF) i dr.

Pod pokroviteljstvom UN-a održavaju se brojne svjetske konferencije i skupovi s ciljem uklanjanja prepreka bržem turističkom razvoju. U tom kontekstu UN financira brojne studije i različite projekte na planu prostornog uređenja te zaštite prirodnih i antropogenih resursa i sl. U pogledu turističkog razvoja značajni su i specijalizirani programi UN-a, kao što je program UN-a za razvoj (UNDP). U ovom kontekstu posebno je aktualan prostorni razvojni program UN-a za očuvanje okoliša



UNEP s razgranatim potprogramima širom svijeta, pa i na Mediteranu. U sklopu tog potprograma pokrenut je i tzv. Mediteranski akcijski plan (MAP) sa središtem regionalnih aktivnosti (CRA/PPA) u Splitu.

### Ključna zapažanja

- ✓ S rastom i s razvojem turizma raste potreba za organizacijom turizma.
- ✓ Organizacija turizma specifična je za svaku zemlju.
- ✓ Pristup organizaciji turizma u pojedinoj zemlji u korelaciji je s općim stavom prema turizmu.
- ✓ Organizacija turizma odrednica je konkurentnosti turističke destinacije.
- ✓ Razlikuju se razine organizacije turizma, pri čemu je učestala podjela na međunarodnu, nacionalnu, društvenu, gospodarsku i strukovnu razinu.
- ✓ Republika Hrvatska ima složen sustav organizacije turizma.

### Zaključak

S rastom turizma raste značaj djelatnosti, a time i potreba adekvatne organizacije turizma s ciljem maksimiziranja učinaka poslovanja. Sustav organizacije turizma razlikuje se među zemljama, što je u prvom redu uvjetovano čimbenicima kao što su resursna osnova, a time i turistički potencijal zemlje, ali i kompleksnim čimbenicima kao što su društveno-ekonomski sustav države, odnos države prema turizmu, važnost turizma i razina njegove razvijenosti u zemlji te razni drugi čimbenici. Funkcionalan sustav organizacije turizma preduvjet je adekvatnog razvoja turizma i izgradnje konkurentske pozicije na međunarodnome turističkom tržištu. Republika Hrvatska ima uobičajenu podjelu razina organizacije turizma dijeleći aktivnosti organizacije turizma na međunarodnu, nacionalnu, društvenu, gospodarsku i strukovnu razinu.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Obrazložite važnost organizacije turizma i tvrdnju da se organizacija turizma razlikuje od zemlje do zemlje.
2. Usporedite organizaciju turizma u Republici Hrvatskoj s organizacijom turizma u drugoj zemlji po svojem izboru.
3. Izradite preporuke za unapređenje rada sustava društvenih turističkih organizacija u Republici Hrvatskoj.
4. Analizirajte rad i doprinos turizmu međunarodne organizacije UNESCO.
5. Kritički analizirajte i prezentirajte članak *Wight, A. C. (2013), Identifying best practice in national tourism organisations: Lessons for the United Kingdom, Journal of Vacation Marketing, 19(2), str. 133-148.*

## 7. GOSPODARSKE I STRUKOVNE UDRUGE U ORGANIZACIJI TURIZMA

Osnovni su nositelji gospodarske aktivnosti u turizmu Hrvatske **trgovačka društva i obrtnici**, koji se moraju udruživati u komore ovisno o pravno-ustrojbenom obliku (Čavlek i sur. 2011: 107):

- u Hrvatsku obrtničku komoru (HOK) i
- u Hrvatsku gospodarsku komoru (HGK).

**Članstvo u komorama je obvezno**, daljnje strukovno povezivanje je dobrovoljno, a dio aktivnosti ima javni karakter zbog čega ova udruženja, slično kao Hrvatska turistička zajednica, predstavljaju u određenoj mjeri paradržavne asocijacije.

**HOK** je nevladina, stručno-poslovna organizacija svih pravnih osoba koje su u RH registrirane za obavljanje obrtničke djelatnosti.

**HGK** je nevladina, stručno-poslovna organizacija svih pravnih osoba koje su u RH registrirane za obavljanje gospodarske djelatnosti.

Komorske organizacije ustrojene su prema **teritorijalnom i strukovnom načelu**. Uz nacionalnu razinu, djeluju i područne komore na nižim razinama (posebno za 20 županija i Grad Zagreb).

Zadaci obiju komorskih organizacija jesu (Čavlek i sur. 2011: 108):

- Zastupanje interesa svih nositelja gospodarskih aktivnosti u zemlji (prema kreatorima gospodarske politike, odnosno Vladi, Saboru i ministarstvima);
- Promicanje hrvatskog gospodarstva u zemlji i inozemstvu;
- Poduzimanje raznih aktivnosti za unaprjeđenje rada i poslovanja gospodarskih subjekata (potpora, pomoć, obrazovanje i dr.);
- Predlaganje i pokretanje inicijativa za donošenje zakona te drugih propisa i mjera koje se odnose na uvjete privređivanja;
- Jačanje poduzetništva u turizmu i obrtništvu unutar ukupnoga hrvatskoga gospodarstva;
- Predlaganje i pokretanje inicijativa za donošenje drugih propisa kojima se uređuju uvjeti poslovanja i privređivanja u turizmu i ugostiteljstvu u Hrvatskoj;
- Predlaganje i pokretanje inicijativa za donošenje mjera koje se odnose na poduzetništvo i obrtništvo;
- Povezivanje članica na razini interesa struke.

Na lokalnoj, županijskoj pa i nacionalnoj razini nositelji različitih djelatnosti iz sfere turizma i ugostiteljstva, koji djeluju u statusu obrtnika, udružuju se u Obrtničku komoru s ciljem lakšeg ostvarivanja odgovarajućih prava i unaprjeđivanja svoje

djelatnosti. S tim ciljem osnivaju se u sklopu Obrtničke komore Hrvatske sljedeće **sekcije** (Geić 2007: 213):

- sekcija ugostitelja pri udruženjima obrtnika županija, gradova ili općina u sklopu Obrtničke komore Hrvatske
- sekcija taksista
- sekcija barmena i dr.

**Sektor za turizam i ugostiteljstvo HGK-a obuhvaća** (Geić 2007: 213):

- Udruženje hotelijera i ugostitelja
  - Grupacija hotelijera
  - Grupacija ugostitelja
  - Grupacija kampera itd.
- Udruženje putničkih agencija
- Udruženje nautičkog turizma
  - Udruga hrvatskih marina
  - Grupacija iznajmljivača plovila (čarter)
  - Grupacija ronilačkog turizma
- Zajednicu zdravstvenog turizma
- Zajednicu turističkih seljačkih gospodarstava.

**Djelatnosti sektora za turizam HGK-a jesu** (Geić 2007: 214):

- povezivanje članica preko strukturnih udruženja, zastupanje i artikulacija interesa subjekata
- pružanje stručne pomoći
- suradnja s državnim tijelima, znanstvenim organizacijama i gospodarskim subjektima s područja turizma
- tumačenje posebnih uzanci u ugostiteljstvu
- praćenje pravnih propisa s područja turizma
- edukacija i praćenje novih trendova u cilju preobrazbe srednjeg i visokog školstva za potrebe turističkog gospodarstva
- prezentacija i promocija članica
- organizacija stručnih skupova i seminara
- pružanje logističke potpore.

Među ostalim zadacima u okviru turističke djelatnosti HGK temeljem svog Statuta donosi i **Posebne uzance u ugostiteljstvu** kao oblik uvriježenih poslovnih običaja za poslove u okviru ugostiteljskih usluga. Posebne uzance u ugostiteljstvu primjenu imaju u ugovorima o hotelskim uslugama, o smještaju u turističkim apartmanima, u uslugama kampiranja, u uslugama prehrane i točenja pića.

Sa željom koordiniranog djelovanja prema državnom i gospodarskom okruženju te uspješnijeg nastupa na tržištu gospodarski subjekti u turizmu Hrvatske udružuju se u svoja staleška udruženja, **strukovne udruge** (Ćavlek i sur. 2011: 109):

- Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH)
- Kamping udruženje Hrvatske (KUH)
- Hrvatska udruga luka nautičkog turizma
- Udruga hrvatskih putničkih agencija (UHPA)
- *Adriatic Croatian International Club* (ACI)
- *Ruralis* itd.

Strukovne udruge povezuju predstavnike istih struka radi rješavanja zajedničkih pitanja, razvoja i promocije djelatnosti. Rad strukovnih udruga prezentirat će se na primjeru Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske i Udruge hrvatskih putničkih agencija.



*Ideja vodilja strukovnih organizacija jest zajedničkim nastupom do ostvarenja zajedničkih interesa. Udružujući se u strukovne udruge, poduzeća objedinjuju napore i jačaju pregovaračku moć na tržištu. Unutar udruženja dijeli se znanje i razvijaju kompetencije. Cilj je ekonomski prosperitet svih članica udruženja.*

### Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske

Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) vodeća je strukovna udruga u hotelijerstvu i ugostiteljstvu u Republici Hrvatskoj s dugoročnim ciljevima razvoja u hotelijerstvu.

Vizija - Udruga je vodeća strukovna udruga u hotelijerstvu i ugostiteljstvu u Republici Hrvatskoj s dugoročnim ciljevima razvoja u hotelijerstvu.

Misija - Udruga ima svrhu biti strukovna gospodarska udruga koja okuplja menadžere, stručnjake i poduzetnike, koja ima zadatak jačanja općih interesa u hotelijerstvu u Republici Hrvatskoj.

Djelatnost Udruge usmjerena je na realizaciju sljedećih aktivnosti:

- zaštita prava i interesa članova u području radno-socijalnog zakonodavstva
- zastupanje članova u odnosima s tijelima državne vlasti, tijelima područne (regionalne) i lokalne samouprave i sa sindikatima
- zastupanje članova u području kolektivnog pregovaranja i sklapanja kolektivnih ugovora te radnim sporovima
- promocija poduzetničkih prava i sloboda, zaštita privatnog vlasništva, razvoja i uređivanja tržišnih uvjeta poslovanja, razvoja konkurentnosti i povoljne poduzetničke klime
- stimuliranje i promoviranje turizma u Republici Hrvatskoj
- poticanje razvoja snažnih regionalnih turističkih organizacija i suradnje među njima preko članstva u Udruzi
- zalaganje za očuvanje i promicanje hrvatske povijesne, kulturne i gastronomske baštine
- uspostava i ostvarivanje trajne suradnje s državnim tijelima iz područja turizma, a osobito ugostiteljstva i hotelijerstva
- uspostava i ostvarivanje suradnje s udrugama turističkih i komplementarnih djelatnosti u Republici Hrvatskoj i u inozemstvu (IH&RA itd.)
- aktivno sudjelovanje u predlaganju i izradi zakona i drugih propisa od interesa za svoje članice
- osiguranje redovitog protoka informacija relevantnih za poslovanje svakog pojedinog člana
- osiguranje kvalitete zajedničkog organiziranog nastupa na promotivnim akcijama
- organiziranje susreta, savjetovanja, konferencija u svrhu promicanja poslovanja svojih članica
- destimuliranje nepotrebnog dupliciranja napora i resursa od strane pojedinačnih sektorskih grupa članica ili njihovih udruga i troškovno učinkovitija obrana interesa grupa članica po sektorima ili šire

- omogućavanje sektorskim grupama članica ili njihovim udrugama zadržavanje kontrole nad problematikom koja se učinkovitije tretira i financira na ovoj razini, te da se koriste ovlastima opisanima Statutom kao pripadnici Turističke zajednice za svoja vlastita sredstva
- omogućavanje kontakata s relevantnim organizacijama iz inozemstva.

Angažman Udruge mora biti usmjeren na sljedeća tri područja promjene i reformi:

- Usklađivanje fiskalnog sustava u turizmu s onime u zemljama konkurencije (priznanje gospodarske važnosti turizma);
- Uklanjanje barijera i uspostava sustava poticaja za turističke investicije (omogućiti da turizam postane generator gospodarskog rasta Hrvatske);
- Modernizacija procesa upravljanja turizmom sukladno internacionalnim standardima i pravilima igre (podići internu efikasnost i produktivnost sektora).

<https://www.upuhh.hr> (14. 1. 2020.)

### Udruga hrvatskih putničkih agencija

Udruga hrvatskih putničkih agencija (UHPA) osnovana je 1992. godine i od tada aktivno zastupa strukovne interese svojih članova. Danas je po svojoj organiziranosti, kontinuitetu i opsegu djelovanja vodeća strukovna udruga u turizmu u Republici Hrvatskoj. Uz 242 redovnih članova koji pružaju usluge turističkih agencija i turoperatora, UHPA okuplja i 112 pridruženih članova iz hotelijerstva, prijevoza, strukovnog obrazovanja te drugih ustanova i udruga vezanih uz turizam. Sveukupno, znak UHPA-e, kao znak povjerenja i kvalitete nalazi se na 584 prodajnih mjesta naših članova.

Vizija Udruge hrvatskih putničkih agencija jest zadržati status vodeće strukovne udruge u turizmu u Republici Hrvatskoj u svrhu poticanja kvalitetnog poslovanja, održivosti, konkurentnosti te obrane interesa turističkih agencija i turoperatora kao svojih članova.

Misija Udruge hrvatskih putničkih agencija jest pridonositi održivom razvoju turizma te unaprjeđivati konkurentnost svojih članova kroz vrijednosti društveno odgovornog poslovanja, sustavno upravljanje kvalitetom i specijalizacijom članova po pojedinim područjima djelatnosti.

S ciljem zaštite interesa i prava turističkih agencija koje su članice UHPA-e, Udruga svoju djelatnost i ciljeve temelji na sljedećim aktivnostima:

- Potiče i štiti gospodarski i profesionalni interes svojih članica;
- Štiti pravnu sigurnost i kvalitetu ugovornih odnosa i usluga članica;
- Brine se za obrazovanje djelatnika svojih članica organizacijom seminara, tečajeva, predavanja, studijskih putovanja i drugih oblika stručnog usavršavanja u zemlji i inozemstvu;

- Unaprjeđuje gospodarsku i profesionalnu efikasnost članica izradom analiza i predlaganjem racionalizacije, unaprjeđenja marketinga i prodaje, koordinacijom nastupa na sajmovima i sličnim aktivnostima;
- Radi na suzbijanju neprimjerenih metoda rada s ciljem zaštite ugleda struke;
- Zastupa interese članica kod inozemnih udruga putničkih agencija, gospodarskih subjekata iz turističkog sektora (hoteli, prijevozne tvrtke, itd.), državnih tijela nadležnih za turizam, gospodarske komore, turističkih zajednica i drugih udruga i institucija iz turističkih komplementarnih djelatnosti;
- Osigurava članicama udruživanje u međunarodne turističke organizacije i kontakte s relevantnim organizacijama u inozemstvu;
- Informira članice o događanjima i najnovijim vijestima iz struke ili iz područja pravno-financijskih odnosa i zakona, a povremeno izdaje i publikacije;
- Suraduje s domaćim i inozemnim visokoškolskim institucijama i međunarodnim organizacijama iz područja turizma i gospodarstva radi osiguranja što kvalitetnije edukacije;
- Promovira turizam Hrvatske te pokreće inicijative za očuvanje i zaštitu postojećih turističkih, ekoloških i kulturnih dobara Republike Hrvatske.

<https://www.uhpa.hr> (14. 1. 2020.)



### Ključna zapažanja

- ✓ Nositelji su gospodarske aktivnosti u turizmu Hrvatske trgovačka društva i obrtnici.
- ✓ Članstvo je u komorama (HGK i HOK) obvezno.
- ✓ Ključna je aktivnost komora zastupanje interesa članova i promicanje gospodarstva.
- ✓ Za potrebe turizma djeluje Sektor za turizam i ugostiteljstvo u strukturi rada Hrvatske gospodarske komore.
- ✓ Sa željom koordiniranog djelovanja i uspješnijeg nastupa na tržištu gospodarski subjekti u turizmu Hrvatske udružuju se u strukovne udruge.
- ✓ Po aktivnostima i članovima izdvajaju se dvije strukovne udruge - Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske i Udruga hrvatskih putničkih agencija.

### Zaključak

Svojom specifičnošću, isprepletenošću aktivnosti i ovisnosti o drugim pružateljima usluga turističko tržište nameće potrebu udruživanja gospodarskih subjekata u turizmu. Cilj je udruživanja promicanje svoje djelatnosti, zastupanje interesa i sinergijska snaga nastupa na tržištu. Uz Hrvatsku obrtničku komoru i Hrvatsku gospodarsku komoru, koje uvjetuju obvezno članstvo svim gospodarstvenicima na prostoru Republike Hrvatske, druga je pojavna forma udruživanja dobrovoljna i odnosi se na strukovna udruživanja. Poduzetnici iz homogenih djelatnosti okupljaju se s ciljem zajedničkog nastupa na tržištu, promocije djelatnosti i izgradnje održivih uvjeta poslovanja. Članovi strukovnih udruga profitiraju od sinergijskih aktivnosti svih članova udruge.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Obrazložite doprinos gospodarskih i strukovnih udruga u organizaciji turizma.
2. Kad biste bili vlasnik turističke agencije, biste li se učlanili u Udrugu hrvatskih putničkih agencija? Obrazložite svoj stav.
3. Prikažite rad strukovne udruge po svojem izboru na prostoru Republike Hrvatske.
4. Prikažite rad strane strukovne udruge po svojem izboru.
5. Kritički analizirajte i prezentirajte članak *Dickson, C., Arcodia, C. (2010), Promoting sustainable event practice: The role of professional associations, International Journal of Hospitality Management, No. 29, str. 236-244.*

## 8. DOSTUPNOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Pod dostupnosti turističke destinacije razumijeva se njezina **udaljenost od emitivnog tržišta i prometna povezanost**. Dislociranost turističke potražnje i ponude jedno je od osnovnih obilježja turizma. Naime, turistička potražnja, da bi konzumirala proizvode koje nudi turistička ponuda, mora prijeći određenu udaljenost da bi došla do destinacije. Udaljenost se mjeri u kilometrima i vremenu utrošenom za premještanje od mjesta stalnog boravišta do turističke destinacije.

Udaljenost između mjesta domicila i turističke destinacije značajan je čimbenik pri izboru destinacije iako u dosadašnjoj literaturi nema konsenzusa oko te tvrdnje. Jedna skupina autora zastupa stajalište da udaljenost predstavlja ograničenje pri izboru destinacije jer izaziva fizički, vremenski i novčani trošak. Druga skupina autora ističe pak da udaljenost može rezultirati korisnošću. Smatra se naime da je samo putovanje dio turističkog proizvoda, te što je destinacija udaljenija, zadovoljstvo putovanja raste.



*Turistička potražnja napustila je formu potrage za destinacijom koja je vremenski blizu. Prijašnji moto putovanja "što bliža destinacija" zamijenjen je motom „dostupna destinacija“, što podrazumijeva da kilometarska udaljenost nije relevantna ako potražnja ima adekvatan izbor prometnih sredstava koja vremenski i cjenovno opravdavaju svrhu.*

Udaljenost emitivnog od receptivnog tržišta ublažava prometna povezanost. Iako prijevozna industrija osigurava vezu turističkog emitivnog područja i destinacije, uloga prijevoza u destinacijskom razvoju uglavnom je bila previđena. Ako je mogućnost turista da putuju u željenu destinaciju ograničena prometnom povezanosti, oni će tražiti alternativnu destinaciju.

Turisti raspolažu određenim iznosom slobodnih financijskih sredstava koja planiraju potrošiti na putovanje, dio ukupnog iznosa otpada na smještaj i usluge prehrane te na dodatne sadržaje, dok drugi dio otpada na prijevoz. Sukladno tomu cijena prijevoza utjecat će na izbor destinacije. Prijevoz uključuje elemente kao što su cijena prijevoza, vrijeme provedeno u prijevozu do destinacije i udobnost prijevoza. Povoljne cijene u zračnom prometu omogućuju turistima da prijeđu velike prostorne udaljenosti i upoznaju nove destinacije uz jednaku ili čak manju potrošnju za

ostvarenje noćenja i boravka u destinaciji. Na taj način i najudaljenije turističke destinacije koje imaju povoljnije uvjete, bolje sadržaje i ostale zanimljivosti, postaju ozbiljni konkurenti na svjetskome turističkom tržištu. Turistička potražnja bit će voljna doći i boraviti u geografski udaljenoj turističkoj destinaciji ako je ona dostupna raznim prometnim vezama. Posebice globalizacijski procesi donijeli su promjene na međunarodnome turističkom tržištu. Prije otežana mogućnost supstitucije izbora destinacije unutar jedne regije prerasta u mogućnost supstitucije izbora destinacije drugih svjetskih regija, bez obzira na njihovu udaljenost i vrijeme putovanja (Pavlić 2004).

Veza između prometa i turizma ima duboke korijene i kompleksna je. To su komplementarne djelatnosti, jer nema turizma bez putovanja, dakle prometna sredstva i prometna infrastruktura ključne su sastavnice turističkog putovanja.



*Putovanje je sastavna komponenta turizma. Ono podrazumijeva svladavanje prostorne udaljenosti od mjesta stalnog boravišta do izabrane turističke destinacije. Upravo promet omogućuje svladavanje prostornih razlika, tj. dislociranosti potražnje i ponude, te čini receptivna područja dostupnima emitivnim tržištima. Promet time omogućuje, ali i ograničava turističke aktivnosti.*

Za razvoj turizma nužna je **vanjska prometna dostupnost destinacije**. Ona se odnosi na povezanost turističke destinacije s okolinom, konkretnije s njezinim potencijalnim emitivnim tržištima. Vanjska prometna dostupnost može se definirati kao mogućnost dolaska u destinaciju nekim prijevoznim sredstvom od ishodišta putovanja pod prihvatljivim uvjetima s obzirom na svrhu ili motiv putovanja (Horak 2014: 98).

Najvažniji aspekti vanjske prometne dostupnosti jesu (Horak 2014: 103-106):

- **vrijeme trajanja putovanja** - ima posebno značenje pri izboru prijevoznog sredstva, a važnost mu varira ovisno o motivu putovanja;
- **cijena usluge prijevoza** - poboljšava cjenovnu konkurentnost destinacije, a ovisi o iskorištenosti prijevoznih kapaciteta, vrsti prijevoznog sredstva i udaljenosti destinacije;
- **udobnost prijevoza** - podrazumijeva udobnost prijevoznog sredstva, udobnost samog prevoženja i mogućnost zadovoljavanja pojedinih potreba tijekom putovanja;

- **sigurnost prijevoza** - čimbenik koji može presudno utjecati na izbor prijevoznog sredstva i destinacije, pri čemu ključnu ulogu ima percepcija turista o sigurnosti destinacije, prijevoznika i/ili prijevoznog sredstva;
- **osobne preferencije putnika** - ne ovise o stvarnim prednostima prijevoznog sredstva, nego o osobnim sklonostima pojedinih putnika.

Osnova prometa je prometna infrastruktura. **Prometna infrastruktura** dijeli se na cestovnu, zračnu, vodenu i željezničku prometnu infrastrukturu. Glavna obilježja prometne infrastrukture jesu statični karakter, dugi vijek trajanja i visoka investicijska ulaganja (Mrnjavac 2006: 85).

**Cestovni promet** jedna je od najrelevantnijih prometnih grana u turizmu. Svjetski turizam ne bi doživio današnje razmjere, a raznolikost turističke ponude bila bi značajno skromnija bez automobila, autobusa i drugih sredstava cestovnog prometa. Prednost cestovnog prometa očituje se u elastičnosti koja je rezultat slobodnog izbora vremena početka i završetka putovanja, rute kojom će se putovati od polazišne do odredišne točke, lokacije usputnih postaja i slobodnog izbora vremena zaustavljanja, potom u dostupnosti svakog mjesta do kojeg vodi put te prijevozu „od vrata do vrata”. Nedostatci cestovnog prometa jesu potrošnja velikih količina naftnih derivata, potrebe za velikim prostorima za kretanje i mirovanje, posebice u velikim gradovima, te nepovoljan utjecaj velikog broja cestovnih vozila na ekologiju i na sigurnost u prometu (Mrnjavac 2006: 106-107).

U turističkim tokovima cestovna su vozila nositelji povezivanja emitivnog i receptivnog područja, sastavni su dio turističkog proizvoda te imaju nezamjenjivu ulogu u opskrbljivanju turističke destinacije. Cestovni promet od ostalih prometnih grana izdvaja to što on čini dostupnima one destinacije koje nisu dostupne ostalim prometnim putevima. Može se konstatirati da organizacija prometnog lanca bez cestovnog prometa ne bi bila moguća. U organizacijskom smislu cestovni promet ima karakter (Mrnjavac 2006: 107):

- vlastitog prijevoza - prijevoz vlastitim ili unajmljenim automobilom u nekomercijalne svrhe;
- linijskog prijevoza - organiziraju ga specijalizirana prometna poduzeća koja objavljuju vozni red, vozni red je javnog karaktera, a služi upoznavanju tržišta s prometnom ponudom;
- prijevoza za posebne namjene - organiziraju ga pravne osobe, koje ne moraju biti prometna poduzeća, radi osiguranja uvjeta za nesmetano odvijanje osnovne djelatnosti, primjerice dostava hrane u ugostiteljske objekte, dostava rublja u smještajne objekte i sl.

**Cestovna infrastruktura obuhvaća** prometnice (ceste i ulice), mostove, tunele, podvožnjake i nadvožnjake, terminale za putnički i teretni promet, prostore za mirovanje cestovnih vozila (garaže i parkirališta), prateće uslužne objekte uz

autoceste te uređaje za signalizaciju, praćenje i upravljanje prometom (semafori, prometni znakovi, upravljački sustavi). Najvažnije **značajke cestovne infrastrukture** očituju se u velikim financijskim investicijama, dugom vijeku trajanja, dugogodišnjoj gradnji (pri tome način gradnje ovisi o vrsti objekta infrastrukture), potrebi za što točnijim dimenzioniranjem kapaciteta, predviđanju rezerve kapaciteta, utjecaju na potražnju za infrastrukturom drugih prometnih grana te jednokratnoj naknadi za korištenje ceste koja u pravilu ne pokriva stvarne troškove.

**Zračni putnički promet** javlja se kao jedan od pokretača razvoja turizma i dominantan oblik prijevoza u brojnim, posebice dalekim, turističkim destinacijama te destinacijama koje su cestovnim putem nedostupne emitivnom području. Za potrebe turizma možemo razlikovati sljedeće oblike zračnoga putničkog prometa (Mrnjavac 2006: 195-200):

- redoviti (linijski) i izvanredni (povremeni, neredoviti, charter) promet
- zračni promet LCC (niskobudžetnim zrakoplovnim prijevoznicima)
- putnički promet vlastitim zrakoplovima
- panoramski letovi zrakoplovima
- usluge zračnog prometa gostima s posebnim zahtjevima (fotografiranje, snimanje, istraživanje prirode, skok s padobranom)
- putnički promet zrakoplovima koji slijeću na vodu
- helikopterski promet (putnički promet, prijevoz od zračne luke do središta grada, panoramski razgledi, nadgledanje prometa)
- medicinski letovi
- letenje jedrilicama kao dio turističke ponude
- *paragliding* i druge letjelice kao dio turističke ponude
- letenje u svemir kao dio turističke ponude
- aeromitinzi kao dio turističke ponude i dr.

Kada je riječ o prometnoj infrastrukturi, u zračnom prometu ističu se dvije ključne točke putovanja i to početna - završna točka, a to su **zračne luke**. Uobičajeno je vezati lokaciju zračnih luka uz velike gradove zbog koncentracije stanovništva i zbog komercijalno-gospodarskih aktivnosti mjesta, s obzirom na to što su izvor i ishodište prometne potražnje. Zračna luka spada u kategoriju složenoga infrastrukturnog objekta koji obuhvaća poletno-sletne staze, manevarske površine, površine za mirovanje zrakoplova, objekte, uređenje i postrojenja sigurnosti leta, servisne uređaje za zrakoplove, objekte i opremu za prihvat tereta, objekte i opremu za prihvat putnika, površine za prihvat sredstava ostalih prometnih grana te pristupne prometnice (Mrnjavac 2006: 131).

**Vodeni putnički promet** pokretač je razvoja turizma u obalnim turističkim destinacijama u kojima se može pojaviti kao jedini modalitet povezivanja destinacije s emitivnim tržištima ili kao čimbenik povećanja turističke atraktivnosti destinacije. Dominantni pojavni oblici vodenoga putničkog prometa jesu pomorski promet (linijski

putnički prijevoz i slobodno brodarstvo, trajektne linije, linije brzim brodovima (brzi hidrokrilci, hidrobusevi, katamarani), lokalne brodske veze, izleti brodovima, panoramski prijevozi, krstarenja (krstarenje oko svijeta, studijsko krstarenje, tematsko krstarenje, zabavno krstarenje, pustolovno krstarenje), iznajmljivanje plovila (motorni brodovi, gliseri, jedrilice, skuteri, "banane" i dr.), plovidba vlastitim plovilima, nautički turizam) te riječno-jezerski-kanalski promet (linijski prijevoz putnika, krstarenja rijekama, izleti brodovima, panoramski prijevozi) (Mrnjavac 2006: 132-143).

Luka u vodenom prometu predstavlja ključnu infrastrukturnu komponentu. Putnička luka specijalizirani je terminal s funkcijom da prihvati brodove i putnike, da pruži udobnost za vrijeme boravka putnika u terminalu te osigura efikasan prihvata sredstava drugih prometnih grana.

**Željeznički putnički promet** postaje sve privlačniji oblik prijevoza u turističke svrhe. Prednosti ove prometne grane očituju se u brzini, udobnosti i ekološkoj prihvatljivosti. Udio željezničkog prometa u ukupnim modalitetima prometa putnika u turizmu značajno zaostaje za cestovnim i zračnim prometom. Razlikuju se sljedeće vrste željezničkoga putničkog prometa (Mrnjavac 2006: 161-169):

- međunarodni i domaći željeznički promet
- prigradski željeznički promet
- željeznički promet u funkciji dovoza putnika zrakoplovnim kompanijama
- turistički vlakovi
- panoramski prijevozi
- skijaški vlakovi
- gradski prijevozi (tramvaji, podzemne i nadzemne željeznice).

Komponente infrastrukture željezničkog prometa jesu pruge koje se razlikuju prema dopuštenom osovinskom pritisku, tehničkim i tehnološkim značajkama, donji i gornji ustroj pruge, prateći objekti, mostovi, vijadukti i tuneli, telekomunikacijske veze, informacijski sustav, signalno-sigurnosni uređaji, uređaji za jednostavnu razmjenu podataka, zgrade, kolodvori, postaje, peroni i ostali objekti u kolodvorima i postajama, ranžirni kolodvori s pratećim uređajima, putnički terminali sa svim objektima za ugodan boravak putnika te pristupne prometnice i parkirališta za automobile i taksi-vozila i autobusne postaje (Mrnjavac 2006: 123).

Koju će vrstu prijevoznog sredstva turisti izabrati ovisi o brojnim čimbenicima. Glavne odrednice izbora vrste prometnog sredstva jesu izbor same destinacije, dužina trajanja putovanja od mjesta stanovanja do destinacije, način organizacije putovanja, razina informacija kojima raspolaže potražnja, dostupnost informacija o mogućnostima prijevoza, raspoložive prijevozne mogućnosti, raspoloživost drugih vrsta prijevoza i informacija, kupovna moć pojedinca, tj. količina novca kojim raspolaže za prijevoz do destinacije, te sama cijena odnosno trošak prijevoza.

Turističke destinacije planiraju razvoj prometne infrastrukture. Planiranje i razvoj prometnog sustava turističke destinacije zahtijeva uzimanje u obzir stvarnih potreba turizma te usklađivanje prometne politike s turističkom politikom. Najznačajnije odrednice planiranja razvoja prometnog sustava jesu prirodna obilježja pojedinih vrsta putovanja - dužina putovanja (kratka/duga), vrijeme trajanja putovanja (jednodnevna/višednevna), svrha ili motiv putovanja (svakodnevna/turistička/poslovna/privatna), učestalost pojedinih vrsta putovanja - zastupljenost pojedine vrste putovanja u ukupnoj prometnoj potražnji destinacije, te stvaranje kompatibilnih baza podataka - osnova je u istraživanjima za potrebe prometa i turizma.



*Primjerice, otočne destinacije kao Cipar, Malta ili Baleari svoju prometnu dostupnost temelje na zračnom prometu. Nadalje, zračni je promet ključna prometna infrastruktura u destinacijama koje su udaljene od glavnih emitivnih tržišta, kao što je Australija, Tajland i druge.*

Prema istraživanju *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Thomas ljeta 2017., Instituta za turizam 78 % gostiju dolazi u destinaciju automobilom, 15 % zračnim prijevozom, a 4 % autobusom. Dakle cestovnim prijevozom dolazi 82 % gostiju, a zračnim njih 15 %. Unatoč dominaciji cestovnog prometa razvidan je pomak u zračnom prijevozu s obzirom na to da je u 2011. godini 91 % gostiju u destinaciju dolazio cestovnom infrastrukturom, a samo njih 8 % zračnom infrastrukturom.

PRIJEVOZNO SREDSTVO	
Prijevozno sredstvo	%
Automobil	62,2
Automobil s kamp-kućicom	9,4
Automobil s plovilom na prikolici	0,5
Autodom	6,0
Autobus	4,3
Motocikl	2,1
Bicikl	0,2
Vlak	0,1
Zrakoplov - čarter let	4,5
Zrakoplov - redovan let	10,0
Brod ili trajekt	0,6
Jahta ili jedrilica	0,1
UKUPNO	100,0

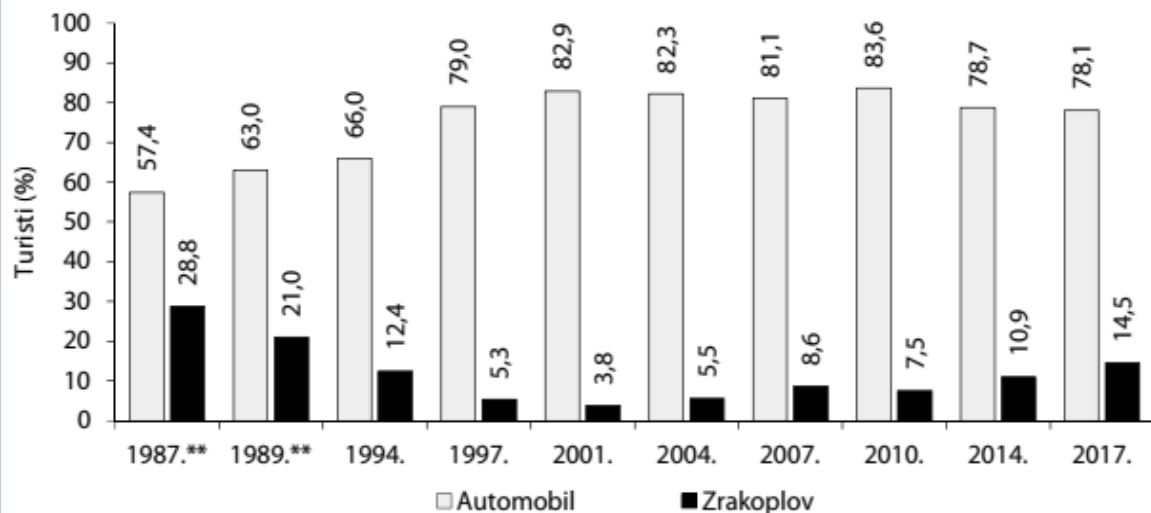
**KORIŠTENJE NISKOBUDŽETNIH ZRAČNIH PRIJEVOZNIKA U DOLASKU U HRVATSKU\***

Niskobudžetni prijevoznik	%
Korišten	50,6
Nije korišten	49,4
<b>UKUPNO</b>	<b>100,0</b>

\* Odnosi se samo na inozemne turiste koji su u dolasku u Hrvatsku koristili zrakoplov – redovni let.

Činjenica da je automobilski prijevoz godinama dominantan način dolaska turista na hrvatsku obalu te da 78 % turista dolazi automobilom (uključujući i automobil s kamp-kućicom i kamper), proizlazi iz blizine emitivnih tržišta. Slijedi zračni prijevoz, kojim dolazi 15 % turista, i autobusni prijevoz, kojim dolazi njih 4 %. Od inozemnih gostiju koji su doputovali redovitim letom u Hrvatsku, njih se 50,6 % koristilo uslugama niskobudžetnih zračnih prijevoznika.

**PRIJEVOZNO SREDSTVO\*: TREND 1987. – 2017.**



\* U 'automobil' su uključeni i automobil s kamp-kućicom odnosno plovilom na prikolici i autodom, a 'zrakoplov' obuhvaća i redovni i charter let.

\*\* Odnosi se samo na inozemne turiste.

Trend upućuje na stabilnost dominacije automobila kao prijevoznog sredstva ulazne potražnje u Republici Hrvatskoj. No, udio avioprijevoza od 2001. godine raste po prosječnoj stopi rasta od 31 %.

Vodeće su priobalne zračne luke u Republici Hrvatskoj Zračna luka Split i Dubrovnik. Slijedi prikaz statističkih podataka o prometu putnika.

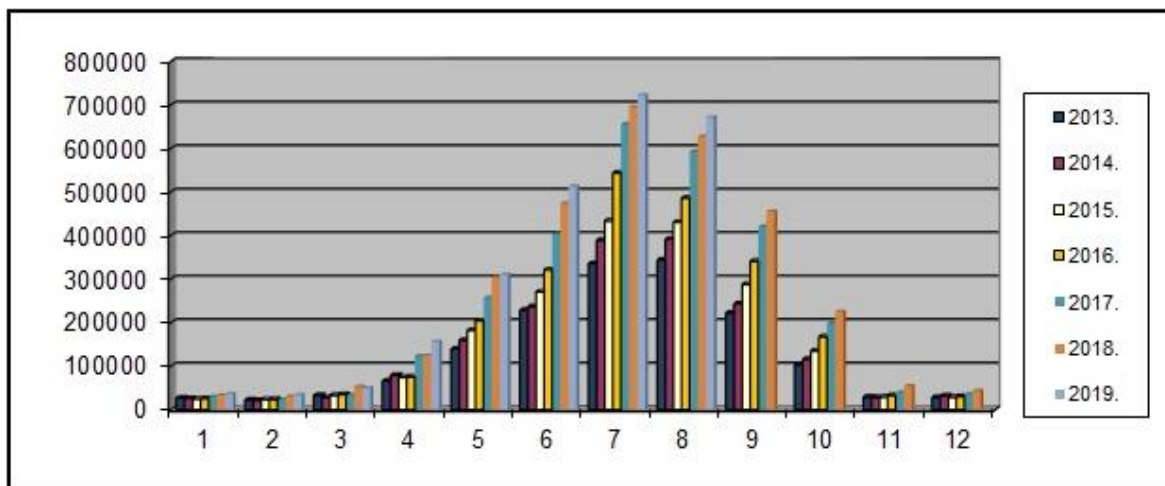


## Zračna luka Split

Tablica 6. Broj putnika 2013. - 2019. godine Zračne luke Split

	jan	feb	march	april	may	june	july	aug	sep	oct	nov	dec	total
2013	27188	22522	33135	66279	139710	228957	335931	344492	222369	103609	29213	28329	1581734
2014	26044	21530	27580	79284	159485	236923	389368	392077	243761	116013	28485	32107	1752657
2015	24561	23335	33091	74950	182627	271006	433927	430777	288038	135163	29273	28652	1955400
2016	25958	23830	35131	75525	204595	321545	544263	486581	341405	167632	32829	30693	2289987
2017	30423	23932	33828	123230	257445	403586	657056	593709	421122	198150	39552	36143	2818176
2018	33699	30631	53165	124352	304135	474646	695509	628024	455595	225383	54856	44072	3124067
2019	36360	34825	50037	156381	310809	513706	723048	672261					2497427

Izvor:[http://www.split-airport.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=160&Itemid=115&lang=en](http://www.split-airport.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=160&Itemid=115&lang=en)  
(12. 9. 2019.)



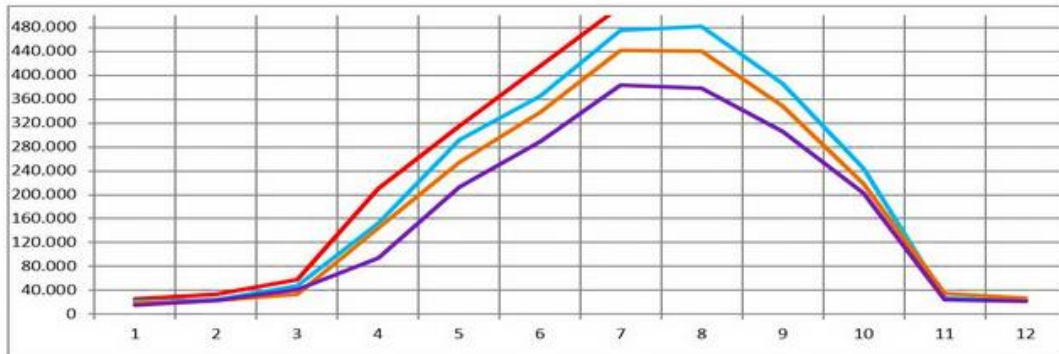
Prikaz 7. Mjesečna distribucija broja putnika 2013. - 2019. godine Zračne luke Split

Izvor:[http://www.split-airport.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=160&Itemid=115&lang=en](http://www.split-airport.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=160&Itemid=115&lang=en)  
(12. 9. 2019.)

Zračna luka Split u promatranom razdoblju bilježi kontinuirane stope rasta broja putnika. Promet putnika porastao je s 1.581.734 putnika u 2013. godini na 3.124.067 putnika u 2018. godini, što je rast od 97,5 %. No, unatoč rastu broja putnika Zračna luka Split ostala je sezonska zračna luka s obzirom na visok udio prometa putnika u četirima ljetnim mjesecima, od lipnja do rujna. Udio prometa putnika u razdoblju od lipnja do rujna u 2013. godini iznosio je 71,6 %, u 2014. godini 72 %, u 2015. godini 72,8 %, u 2016. godini 73,9 %, u 2017. godini 73,6 % te u 2018. godini 72,1 %.

## Zračna luka Dubrovnik

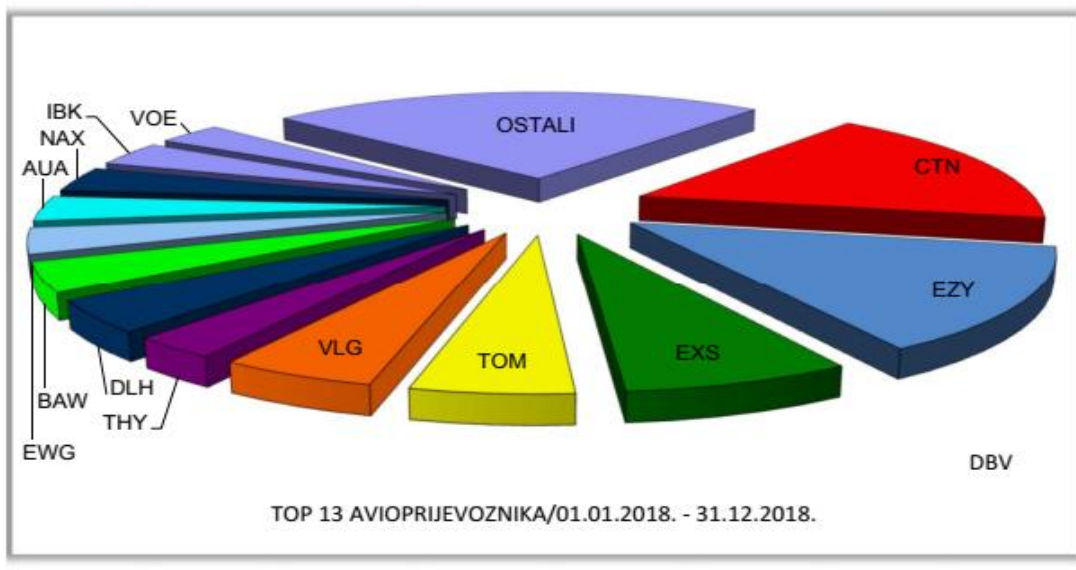
Year	Siječanj january	Veljača februar	Ožujak march	Travanj april	Svibanj may	Lipanj june	Srpanj july	Kolovoz august	Rujan septemb	Listopad october	Studeni novemb	Prosinac decemb	TOTAL
2016	15.666	22.615	41.664	94.632	213.321	288.809	383.032	378.473	305.900	202.703	24.284	22.144	1.993.243
2017	19.329	22.813	33.834	143.920	253.928	338.729	442.122	440.789	348.749	218.088	34.090	26.674	2.323.065
2018	22.280	24.074	47.684	151.661	291.453	365.348	474.643	481.863	386.365	244.187	26.615	23.239	2.539.412
2019	26.323	33.765	57.880	210.803	315.037	415.876	514.723	524.615					2.099.022



Prikaz 8. Broj putnika 2016. - 2019. godine Zračne luke Dubrovnik  
Izvor: <https://www.airport-dubrovnik.hr/index.php/hr/o-nama/poslovne-informacije/statistika> (12. 9. 2019.)

Broj putnika u Zračnoj luci Dubrovnik porastao je s 1.993.243 putnika u 2016. godini na 2.539.412 putnika u 2018. godini, što je povećanje od 27,4 %. Zračna luka Dubrovnik sezonska je zračna luka s obzirom na dominantni udio prometa putnika u ljetnim mjesecima. U 2018. godini udio prometa putnika u razdoblju od lipnja do rujna bio je 67,3 %.

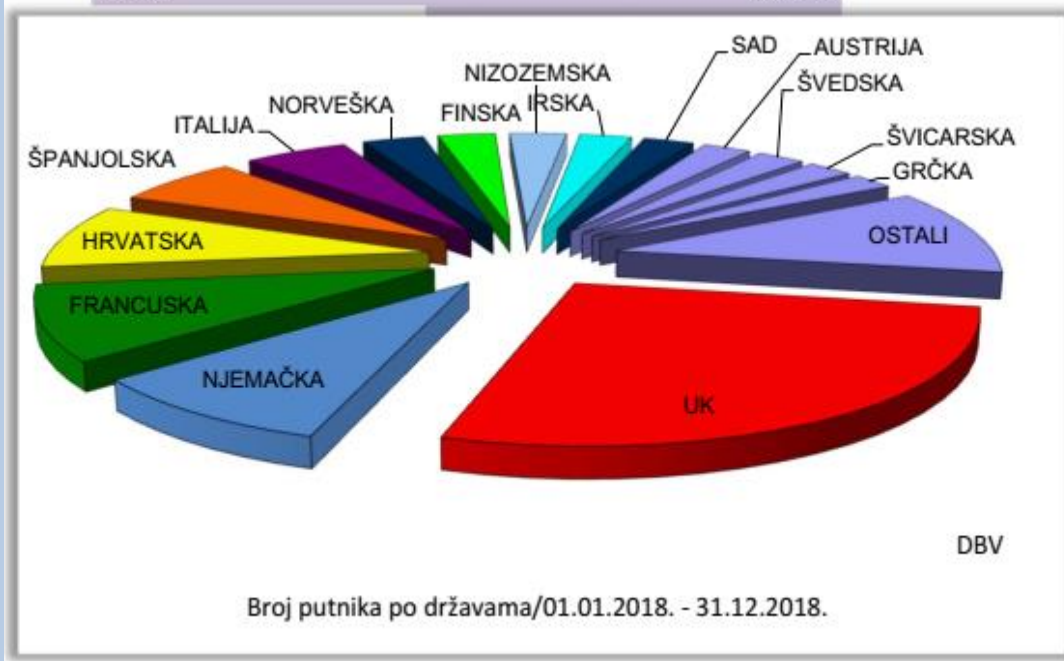
	Avio kompanije	Broj putnika	%
CTN	Croatia Airlines	429953	16,93
EZY	Easy Jet	347260	13,67
EXS	Jet2Com	179990	7,09
TOM	TUI Airways	127352	5,02
VLG	Vueling Airlines	123907	4,88
THY	Turkish Airlines	70339	2,77
DLH	Lufthansa	103760	4,09
BAW	British Airways	100502	3,96
EWG	Eurowings	87570	3,45
AUA	Austrian Airlines	87065	3,43
NAX	Norwegian Air Shuttle	88243	3,47
IBK	Norwegian Air International	87431	3,44
VOE	Volotea	79140	3,12
OSTALI	OSTALI	626900	24,69



Prikaz 9. Top 13 avioprijevoznika 2018. godine u Zračnoj luci Dubrovnik  
Izvor: <https://www.airport-dubrovnik.hr/index.php/hr/o-nama/poslovne-informacije/statistika> (12. 9. 2019.)

Vodeći avioprijevoznici putnika u Zračnoj luci Dubrovnik jesu *Croatia Airlines* i *Easy Jet*, s ukupnim udjelom od 30,06 postotnih poena, dakle trećinu ukupnog prometa putnika čine dvije vodeće aviokompanije.

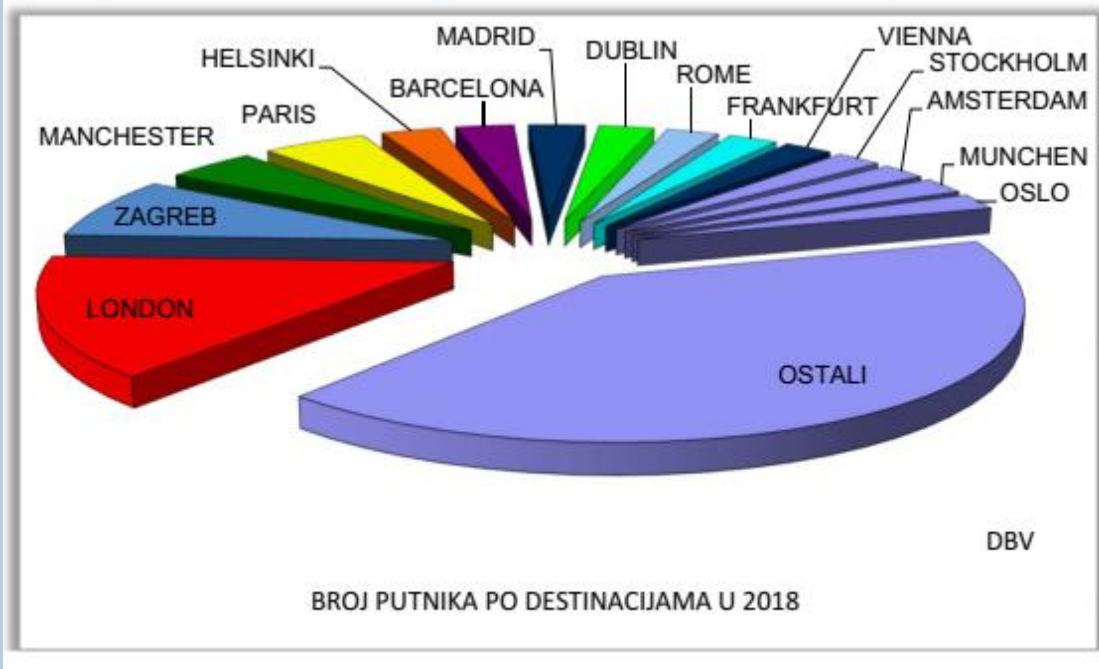
UK	686693
NJEMAČKA	226565
FRANCUSKA	236770
HRVATSKA	210340
ŠPANJOLSKA	161480
ITALIJA	135022
NORVEŠKA	80241
FINSKA	75330
NIZOZEMSKA	74335
IRSKA	67947
SAD	65963
AUSTRIJA	62281
ŠVEDSKA	61188
ŠVICARSKA	57895
GRČKA	53056
OSTALI	284306



Prikaz 10. Broj putnika po državama 2018. godine u Zračnoj luci Dubrovnik  
Izvor: <https://www.airport-dubrovnik.hr/index.php/hr/o-nama/poslovne-informacije/statistika> (12. 9. 2019.)

Vodeće emitivno tržište Zračne luke Dubrovnik jest Ujedinjeno Kraljevstvo s 686.693 putnika, slijedi Francuska s 236.770 putnika i Njemačka s 226.565 putnika.

LONDON	351963
ZAGREB	191572
MANCHESTER	104631
PARIS	122749
HELSINKI	71841
BARCELONA	70033
MADRID	67779
DUBLIN	65969
ROME	62281
FRANKFURT	58054
VIENNA	56876
STOCKHOLM	53371
AMSTERDAM	52409
MUNCHEN	52091
OSLO	50704
OSTALI	975325



Prikaz 11. Broj putnika po destinacijama u 2018. godini u Zračnoj luci Dubrovnik  
Izvor:<https://www.airport-dubrovnik.hr/index.php/hr/o-nama/poslovne-informacije/statistika> (12. 9. 2019.)

Vodeće destinacije po broju putnika koje imaju zračnu liniju s Dubrovnikom jesu London, Zagreb, Pariz i Manchester.

Unatoč rastu broja putnika u Zračnoj luci Dubrovnik razvidne su dvije vrste koncentracija: vremenska i prostorna. Vremenska koncentracija odnosi se na sezonsko poslovanje zračne luke s udjelom od oko 70 % ukupnog prometa putnika u četirima ljetnim mjesecima. Prostorna koncentracija odnosi se na emitivna tržišta, na izvor potražnje s obzirom na to da u Zračnu luku Dubrovnik dolazi relativno homogena potražnja iz vodećih zapadnoeuropskih destinacija.

### Ključna zapažanja

- ✓ Dostupnost turističke destinacije odnosi se na mogućnost dolaska potražnje u destinaciju.
- ✓ Mogućnost dolaska potražnje u destinaciju određena je prometnim vezama, cijenom prijevoza, dužinom trajanja putovanja, sigurnošću putovanja, udobnošću putovanja i sl.
- ✓ Udaljenost destinacije od emitivnog prostora relativan je pojam ako su destinacije prometno povezane i ako je cijena putovanja opravdana.
- ✓ Turizam i promet komplementarne su djelatnosti.
- ✓ Za razvoj turizma nužna je vanjska prometna dostupnost destinacije.
- ✓ Vanjska prometna dostupnost odnosi se na povezanost turističke destinacije s njezinim potencijalnim emitivnim tržištima.
- ✓ Osnova dostupnosti destinacije jest prometna infrastruktura.
- ✓ Oblici prometne infrastrukture jesu cestovna, zračna, vodena i željeznička infrastruktura.
- ✓ Planiranje i razvoj prometnog sustava turističke destinacije zahtijeva uzimanje u obzir stvarnih potreba turizma i usklađivanje prometne politike s turističkom politikom.
- ✓ Planiranje i razvoj prometne infrastrukture treba se temeljiti na profilu destinacije i na profilu potražnje za destinacijom.
- ✓ Hrvatska je destinacija pretežito cestovnog prometa iako udio zračnog prometa konstantno raste.

### Zaključak

Dostupnost destinacije određuje mogućnost turističke potražnje da dođe do destinacije. Pri tome je ključna odrednica prometna infrastruktura koja omogućuje da dislocirana potražnja u što kraćem roku, što jeftinije, udobnije i sigurnije stigne iz svog domicila u destinaciju. Naglasak je stavljen na vanjsku dostupnost destinacije što znači da potražnja ima mogućnosti dolaska u destinaciju. Koju vrstu prometne infrastrukture razvijati, pitanje je koje se postavlja destinacijskom menadžmentu. Odgovor treba tražiti u analizi profila destinacije i profila potražnje za destinacijom. Razvoj prometne infrastrukture nužan je kako bi destinacija na sve konkurentnijem međunarodnome turističkom tržištu razvila razinu dostupnosti potencijalnoj potražnji. Na poslovnom slučaju Hrvatske razvidne su promjene u strukturi potražnje. Hrvatska kao tradicionalna cestovna destinacija prilagođuje se međunarodnim trendovima turističke potražnje koja želi što brže i jeftinije do turističkog odredišta. Pri tome Hrvatska kontinuirano razvija poslovne odnose s međunarodnim aviokompanijama i širi terminale svojih aerodroma kako bi zadovoljila potrebe tržišta. Sukladno tomu raste udio dolazaka putnika zračnim putem u Hrvatsku.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Obrazložite uzroke dominantne pojave cestovnog prometa u turističkim tokovima Republike Hrvatske.
2. Obrazložite koji su trendovi na strani turističke potražnje doveli do rasta turističkog prometa zračnih luka u Republici Hrvatskoj.
3. Usporedite promet putnika Zračne luke Split i Dubrovnik s dvjema zračnim lukama konkurentnih mediteranskih destinacija.
4. Detaljno analizirajte te elaborirajte prednosti i nedostatke niskobudžetnih avioprijevoznika.
5. Kritički analizirajte i prezentirajte članak *Graham, A., Dennis, N. (2010), The impact of low cost airline operation to Malta, Journal of Air Transport Management, No. 16, str. 127-136.*

## 9. STRUKTURA SMJEŠTAJNIH KAPACITETA U DESTINACIJSKOJ PONUDI

Smještajna ponuda predstavlja temeljni element turističkog proizvoda. Pretpostavka razvoja turizma destinacije jest raspoloživost smještajnih kapaciteta. Naime, bez ponude smještaja turistička potražnja nema potrebe ni mogućnosti zadržavanja u određenoj destinaciji.

Iako turističko putovanje nije primarno potaknuto boravkom u određenom smještajnom objektu, u procesu odabira turističke destinacije smještajna ponuda zauzima sve značajniju ulogu, pri čemu se posebno naglašava potreba za raznovrsnošću smještajne ponude. Izgrađenost i kvaliteta objekata za smještaj važan je kriterij turističke valorizacije turističke destinacije. Brojnost, kvaliteta i raznovrsnost ponude smještajnih kapaciteta određuju razinu konkurentnosti destinacije (Ćorluka 2015: 122). Naime, potražnja za uslugama smještaja izvedena je iz sveukupne turističke potražnje. Prema tome, usluga smještaja može se promatrati kao komplementarna turističkoj potražnji (Vrtiprah i Pavlić 2005: 72). S obzirom na to da je potražnja za uslugama smještaja izvedena iz funkcije turističke potražnje, potražnja za uslugama smještaja može se objasniti kao neizravna funkcija turističke potražnje (Vrtiprah i Pavlić 2005: 74).

Uobičajena je podjela smještajnih objekata na [osnovne](#) i [komplementarne](#) objekte.

Skupina *hoteli* uvrštava se u osnovne smještajne objekte. U skupinu [hoteli](#), prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata (Narodne novine br. 88/07. od 24. 8. 2007. te Pravilnik o izmjenama i dopunama tog Pravilnika u Narodnim novinama br. 58/08. od 21. 5. 2008. i Narodnim novinama br. 62/09. od 29. 5. 2009.), uključeni su objekti u kojima se pružaju usluge smještaja, prehrane, pića i napitaka, kao i druge usluge kojima se zadovoljavaju potrebe turista, a dijele se na sljedeće:

1. hotel baština (*heritage*)
2. difuzni hotel
3. hotel
4. aparthotel
5. turističko naselje
6. turistički apartmani
7. pansion
8. integralni hotel (udruženi)
9. lječilišne vrste - lječilišni hotel baština, lječilišni hotel, lječilišni aparthotel, lječilišno turističko naselje, lječilišni turistički apartmani, lječilišni pansion, lječilišni difuzni hotel i lječilišni integralni hotel.

U komplementarne smještajne objekte spadaju kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata, uređeni Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji



ugostiteljskih objekata kampova iz skupine “Kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj” (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Narodne novine br. 138/06, članak 14., stavak 2. i članak 15., stavak 2.).

Skupinu “Kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj” čine:

1. kamp
2. kamp naselje
3. kampiralište
4. kamp odmorište
5. druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj čine
  - 1) soba za iznajmljivanje
  - 2) apartman
  - 3) studio apartman
  - 4) kuća za odmor
  - 5) prenoćište
  - 6) odmaralište za djecu
  - 7) hostel
  - 8) planinarski dom
  - 9) lovački dom
  - 10) učenički dom ili studentski dom
  - 11) objekt za robinzonski smještaj.

Slijedi analiza broja postelja, realiziranih dolazaka i noćenja po smještajnim kapacitetima u Republici Hrvatskoj. Analiza se temelji na podacima objavljenima u publikaciji *Hrvatski turizam u brojkama 2017. Republika Hrvatska*, izdanje 2018., Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.

#### Smještajni kapaciteti po vrstama objekata

	BROJ POSTELJA			STRUKTURA (u %)	
	2016.	2017.	INDEKS 2017./16.	2016.	2017.
Hoteli i aparthoteli	137.222	132.576	96,6	12,1	11,0
Turistička naselja	30.087	26.289	87,4	2,7	2,2
Turistički apartmani	14.753	11.854	80,3	1,3	1,0
Kampovi i kampirališta	227.559	241.819	106,3	20,1	20,0
Privatne sobe	668.830	741.509	110,9	59,0	61,4
Lječilišta	2.071	2.011	97,1	0,2	0,2
Odmarališta	1.849	1.968	106,4	0,2	0,2
Hosteli	15.176	16.398	108,1	1,3	1,4
Ostalo	31.927	28.566	89,5	2,8	2,4
Nekategorizirani	4.277	4.437	103,7	0,4	0,4

objekti					
UKUPNO	1.133.751	1.207.427	106,5	100,00	100,00

Temeljem prikaza smještajnih kapaciteta po vrstama objekata razvidna je dominacija privatnih soba u ukupnoj ponudi smještajnih kapaciteta. Privatne sobe su sa 741.509 postelja u 2017. godini ostvarile udio od 61,4 % u ukupnoj smještajnoj ponudi. Ležajevi u privatnim sobama praćeni su ležajevima u kampovima i kampiralištima. Kampovi i kampirališta imaju 241.819 postelja u 2017. godini, što je udio od 20,0 % u ukupnoj smještajnoj strukturi Republike Hrvatske. Udio hotela i aparthotela u smještajnoj ponudi samo je 11,0 % sa 132.576 ležajeva. Struktura smještajnih kapaciteta u smještajnoj ponudi Republike Hrvatske ima izuzetno velik udio privatnih soba i malen udio hotelskih soba, što je međunarodno neuobičajena pojava. Ostali oblici smještajnih kapaciteta nedostavno su zastupljeni i zauzimaju marginalnu ulogu u ponudi smještaja.

#### Dolasci turista po vrstama objekata (u 000)

	BROJ POSTELJA			STRUKTURA (u %)	
	2016.	2017.	INDEKS 2017./16.	2016.	2017.
Hoteli i aparthoteli	5.617	6.149	109,5	36,0	35,3
Turistička naselja	495	512	103,4	3,2	2,9
Turistički apartmani	230	220	95,7	1,5	1,3
Kampovi i kampirališta	2.601	2.822	108,5	16,8	16,2
Privatne sobe	5.811	6.985	120,2	37,3	40,1
Lječilišta	21	20	95,2	0,1	0,1
Odmarališta	17	17	100,0	0,1	0,1
Hosteli	438	456	104,1	2,8	2,6
Ostalo	219	233	106,4	1,4	1,3
Nekategorizirani objekti	14	17	121,4	0,1	0,1
UKUPNO	15.463	17.431	112,7	100,0	100,0

#### Noćenja turista po vrstama objekata (u 000)

	BROJ POSTELJA			STRUKTURA (u %)	
	2016.	2017.	INDEKS 2017./16.	2016.	2017.
Hoteli i aparthoteli	18.435	19.669	106,7	23,6	22,8
Turistička naselja	2.936	3.021	102,9	3,8	3,5
Turistički apartmani	1.406	1.316	93,6	1,8	1,5
Kampovi i kampirališta	17.484	19.082	109,1	22,4	22,1
Privatne sobe	35.545	40.851	114,9	45,5	47,4
Lječilišta	154	152	98,7	0,2	0,2
Odmarališta	100	105	105,0	0,1	0,1
Hosteli	1.034	1.124	108,7	1,3	1,3

G. Čorluka  
Menadžment turizma - zbirka poslovnih slučajeva

Ostalo	738	787	106,6	0,9	0,9
Nekategorizirani objekti	87	93	106,9	0,1	0,1
UKUPNO	77.919	86.200	110,6	100,00	100,00

Analizirajući dolaske i noćenja turista, pri čemu se promatraju isključivo tri vodeće skupine smještajnih kapaciteta: hoteli i aparthoteli, kampovi i kampirališta te privatne sobe, razvidno je da unatoč malom udjelu u ukupnoj ponudi smještajnih kapaciteta hoteli i aparthoteli u pogledu realiziranih dolazaka i noćenja smanjuju jaz u odnosu na privatne sobe. Hoteli i aparthoteli imaju, razmatrajući omjer raspoloživih kapaciteta i dolazak, najveći broj dolazaka turista. Hotelske sobe imaju najveću iskorištenost kapaciteta. Naime, u 2017. godini hoteli i aparthoteli ostvarili su popunjenost raspoloživih smještajnih kapaciteta od 40,6 %, kampovi i kampirališta 20,6 %, dok je popunjenost raspoloživih smještajnih kapaciteta u privatnim sobama iznosila samo 15,09 %. Promatrajući prosječan broj noćenja po dolasku gosta, konstatira se da kampovi i kampirališta ostvaruju najdulje zadržavanje gosta po dolasku i to 6,8 noćenja, praćeni privatnim sobama s 5,8 noćenja, a najkraće zadržavanje bilježe hoteli i aparthoteli s 3,2 noćenja po dolasku.



*Za destinaciju je bitno da raspolaže raznovrsnom ponudom smještajnih kapaciteta kako bi zadovoljila heterogene potrebe turističke potražnje. No, za razvoj destinacije primarno je da je udio hotelskih kapaciteta u ukupnim smještajnim kapacitetima što veći. Uz brojčanu zastupljenost hotela u smještajnoj ponudi jednako je bitna kvaliteta hotelske ponude.*

#### Broj hotela po kategorijama

	2016.	2017.	2016. u %	2017. u %	INDEKS 2017./16.
Hoteli ukupno	691	700	100	100	101,3
*****	38	39	5	6	102,6
****	271	290	39	41	107,0
***	311	306	45	44	98,4
**	71	65	10	9	91,5

### Smještajni kapaciteti po kategoriji hotela

	2016.	2017.	2016. u %	2017. u %	INDEKS 2017./16.
Hoteli ukupno	135.236	131.152	100	100	97,0
*****	12.051	12.722	9	10	105,6
****	59.905	61.415	44	47	102,5
***	48.117	43.550	36	33	90,5
**	15.163	13.465	11	10	88,8

Uz nedostatni udio hotelskih soba u ukupnoj smještajnoj strukturi Republike Hrvatske, nezadovoljavajuća je i kvaliteta raspoloživih hotelskih smještajnih kapaciteta. Naime, hoteli s pet zvjezdica bilježe u 2017. godini udio od 6 % u ukupnom broju hotela i 10 % u ukupnoj ponudi hotelskih smještajnih kapaciteta. Unatoč značajnim pomacima u kvaliteti hotelske ponude, koji se očituju u izgradnji novih i renovaciji postojećih objekata te njihovoj ponudi u kategoriji četiri i pet zvjezdica, za daljnji iskorak u destinacijskom razvoju nužan je veći udio hotela, posebice visokokategoriziranih, u ukupnoj smještajnoj ponudi.

Naime, na osnovi hotelske ponude, kao jednog od osnovnih elemenata turističke infrastrukture, može se odrediti **smjer turističkog razvoja destinacije**. Izgrađenost i kvaliteta objekata za smještaj važan je kriterij turističke valorizacije te brojnost, kvaliteta i raznovrsnost ponude određuju razinu konkurentnosti lokacije, tj. destinacije (Pivčević 2010: 11). Prema broju hotelskih smještajnih jedinica određuje se **turistički potencijal i razvijenost destinacije** (Ivanović 2012: 6).

Struktura smještajnih kapaciteta izravno je povezana sa **strukturom gostiju i njihovom potrošnjom** te posljedično s **ukupnim prihodima turizma**.

Izgrađenost hotelske smještajne ponude javlja se kao faktor atraktivnosti turističke destinacije, tzv. **faktor privlačnosti (pull faktor)**.



*Hotelski smještaj kao čimbenik destinacijske ponude napustio je formu fundamentalne turističke potrebe koja se podrazumijeva. Hoteli zahtijevaju strateško planiranje i upravljanje. Naime, razvijena destinacija je ona destinacija koja ima dominantni udio hotelske smještajne ponude u ukupnoj smještajnoj ponudi, koja ima visokokategorizirane hotele i međunarodne brendove. Razvijene destinacije po smještajnoj ponudi privlačit će profil potražnje u potrazi za atraktivnom smještajnom ponudom koja je spremna platiti "premium" cijenu za dodatnu vrijednost.*

Više od 2/3 inozemnih noćenja u razvijenim receptivnim zemljama ostvaruje se u osnovnim objektima za smještaj, što upućuje na to da zemlje usmjerene na inozemnu turističku potražnju moraju razvijati svoje osnovne smještajne kapacitete (Vrtiprah i Pavlić 2005: 17).

Većim udjelom hotelske ponude u ukupnoj smještajnoj ponudi ostvaruju se sljedeće prednosti (Ćorluka 2015: 21):

- Hotelijerstvo se javlja kao pokretač gospodarskog razvoja potičući proizvodnju u mnogim drugim djelatnostima, primjerice trgovini. Hotelijerstvo je tržište za proizvode drugih industrija, posebice građevinska industrija i njoj srodne industrije značajno profitiraju od razvoja hotelijerstva, kao i zemljoradništvo, ribarstvo, dobavljači hrane i pića, elektropoduzeća, vodoprivredna poduzeća, plinare i sl.
- Produžuje se turistička sezona jer hotelska poduzeća u odnosu na druga smještajna poduzeća imaju značajno dužu sezonu poslovanja. Navedeno ponajprije proizlazi iz kvalitete i širene asortimana usluga kojima mogu zadovoljiti potrebe turističke potražnje i u izvansezonskom periodu, u manje povoljnim klimatskim uvjetima. Uz noćenje, u hotelskim se objektima mogu održavati sastanci i konferencije, također se u njima može zabavljati i rekreirati.
- Ostvaruju se veći prihodi jer je usluga hotelskog noćenja u pravilu skuplja od noćenja u ostalim vrstama smještajnih kapaciteta. S rastom kategorije hotela raste i cijena smještaja i dodatnih usluga, a time rastu i prihodi poslovanja. Nadalje, gosti koji odsjedaju u hotelima u pravilu troše značajno više i na izvanpansionske usluge od gostiju koji odsjedaju u ostalim vrstama smještajnih kapaciteta. Hotelski gosti sa sobom najčešće donose potrošačku moć, pa tako hoteli zbog potrošnje posjetitelja često pridonose lokalnom gospodarstvu izravnom i neizravnom redistribucijom onoga što su posjetitelji potrošili kod drugih primatelja u zajednici.
- Hoteli pridonose zaposlenosti jer je udio stalno zaposlenih i sezonskih radnika u hotelijerstvu značajno veći u usporedbi s ostalim vrstama smještaja. Hoteli su jedan od najvećih poslodavaca u turizmu.

### Ključna zapažanja

- ✓ Smještajna ponuda temeljni je element destinacijske ponude.
- ✓ Uobičajena je podjela smještajnih objekata na osnovne i komplementarne objekte.
- ✓ Struktura smještajne ponude odrednica je razvoja destinacije.
- ✓ Destinacija traži raznovrsnu i kvalitetnu smještajnu ponudu.
- ✓ Struktura smještajne ponude destinacije usko je povezana sa strukturom potražnje.
- ✓ Smještajna ponuda djeluje kao faktor privlačnosti.
- ✓ Hotelski smještajni kapaciteti ostvaruju višestruke prednosti za destinaciju.
- ✓ Struktura smještajne ponude Republike Hrvatske nedovoljno je raznolika.
- ✓ U strukturi smještajne ponude Republike Hrvatske dominiraju privatne sobe, praćene kampovima i kampiralištima, dok je udio hotela i aparthotela malen.
- ✓ Popunjenost raspoloživih smještajnih kapaciteta najveća je u hotelskim sobama.
- ✓ Najveći broj noćenja po dolasku ostvaruju kampovi i privatne sobe, što je povezano s obilježjem dominantne ponude odmorišno-kupališnog turizma.

### Zaključak

U strukturi destinacijske ponude smještajna ponuda zauzima jednu od ključnih uloga. Osim pružanja usluge noćenja, smještajni kapaciteti postaju kreatori turističkog doživljaja te su njihova raznolikost i kvaliteta u ponudi osnova destinacijskog razvoja. Uz poželjnu raznovrsnu smještajnu ponudu destinacije, za potrebe razvoja destinacije nužan je značajan udio hotelskih smještajnih kapaciteta u ukupnoj smještajnoj ponudi. Brojne se prednosti manifestiraju na destinaciju posredstvom zastupljenosti hotelske ponude.

Republika Hrvatska sa svojom strukturom smještajne ponude s visokim udjelom privatnih soba u ukupnoj ponudi smještajnih kapaciteta više je rijetka pojava nego standard na međunarodnome turističkom tržištu. Za daljnji turistički razvoj destinacije nužno je daljnje ulaganje u brojnost i kvalitetu hotelske smještajne ponude.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Usporedite strukturu smještajnih kapaciteta po vrstama objekata iz 2010. godine s 2017. godinom. Opišite trend.
2. Usporedite strukturu smještajnih kapaciteta po vrstama objekata Republike Hrvatske sa zemljom po svojem izboru.
3. Koji dionici trebaju biti aktivirani i koje mjere trebaju biti poduzete kako bi se povećao udio hotela i aparthotela u ukupnoj strukturi smještajnih kapaciteta Republike Hrvatske.

4. Navedite prednosti postojeće smještajne strukture Republike Hrvatske s izuzetno visokim udjelom privatnih soba.
5. Pretpostavka vezuje bolje poslovanje destinacije s većim udjelom ponude hotelskih smještajnih kapaciteta. Izaberite dvije destinacije na hrvatskoj obali. Usporedite smještajnu strukturu i indikatore poslovanja (dolasci, noćenja, duljina boravka, popunjenost kapaciteta, udio visoke sezone (lipanj, srpanj, kolovoz i rujan) u ukupnim noćenjima).

## 10. TURISTIČKE ATRAKCIJE

Turističke atrakcije tržišno su valorizirani turistički resursi koji privlače turističku potražnju na turistički lokalitet ili u turističku destinaciju. Skup turističkih atrakcija tvori turističku atrakcijsku osnovu destinacije. Turistička atrakcijska osnova ključni je dio cjelokupne turističke resursne osnove. Nju tvori skup potencijalnih i realnih turističkih atrakcija svake turističke destinacije, mjesta, kraja, regije, države, pa i kontinenta (Kušen 2002: 23).

U praksi, stručnoj i znanstvenoj, nije posvećena dovoljna pozornost razlikovanju atrakcija od resursa, pa tako ni turističke atrakcijske osnove od cjelokupne turističke osnove. Uobičajeno je korištenje termina resursna osnova, čak i onda kada je isključivo riječ o atrakcijskoj osnovi, što vodi k neadekvatnom upravljanju destinacijskom ponudom. Stoga valja naglasiti da je u logičkom smislu turistička resursna osnova kategorija koja je pojmovno šira od kategorije turističke atrakcijske osnove, tj. turistička atrakcijska osnova jest podskup turističke resursne osnove, s obzirom na to da nisu svi turistički resursi atrakcije (Kušen 2002: 23).

U istraživanju turističkih atrakcija kao polazište treba razjasniti odnos turističkih atrakcija i turističkih resursa. Turističke atrakcije i turistički resursi pojmovi su koji se u široj javnosti, a često i u znanstvenoj zajednici, neopravdano poistovjećuju. Pri diferenciranju tih dvaju pojmova naglasak treba staviti na turističku valorizaciju. Sve turističke atrakcije turistički su resursi, dok svi turistički resursi nisu i turističke atrakcije. Da bi se turistički resurs mogao smatrati turističkom atrakcijom i da bi se aktivirao njegov atrakcijski potencijal, potrebna je njegova tržišna valorizacija i interpretacija u turizmu.



*Resursi koji imaju sposobnost privlačenja turista brojni su i raznovrsni te su u različitim stadijima tržišne razvijenosti. Resursi postaju turističke atrakcije tek onda kada ih destinacijski menadžment svrsta u turističku ponudu i stavi na raspolaganje posjetiteljima te pretvori u turistička dobra koja imaju sposobnost zadovoljavanja turističkih potreba. Sukladno navedenomu turistički resursi imaju važnu ulogu u turističkom sustavu, ali nemaju pravu vrijednost ako nisu adekvatno osmišljeni i izgrađeni te ako se njima uspješno ne upravlja. Sposobnost turističkog resursa da postane turistička atrakcija ovisi o mogućnosti njegove valorizacije. Iz navedenoga proizlazi da se samo oni turistički resursi koji su stavljeni u turističku funkciju mogu nazvati turističkim atrakcijama.*



Kada govorimo o turističkim atrakcijama, govorimo o faktorima koji imaju sposobnost privući posjetitelje i zadovoljiti njihove motive putovanja (Kušen 2002: 28). Vrlo je značajno istaknuti ulogu atrakcija u turističkoj percepciji. Doživljaj pojedinca o razini atraktivnosti destinacije odrazit će se na izbor destinacije kao i na konzumaciju usluga tijekom boravka u destinaciji (Kozak i Rimmington 2000). Atraktivnost turističke destinacije odražava osjećaje, vjerovanja i stavove koje pojedinac ima o mogućnostima destinacije da zadovolji specifične turističke potrebe pojedinca (Hu i Ritchie 1993).

Da bi pojedinac zadovoljio svoju potrebu za putovanjem, uz faktore poticaja (*push* faktore), potrebno je na strani destinacije formirati atrakcije kao faktore privlačenja (*pull* faktore) turista u određite (Crompton 1979). U turizmu atrakcije predstavljaju faktore privlačnosti, te bi bez njihova postojanja bile minimalne potrebe za destinacijskim sadržajima; one su preduvjet destinacijske valorizacije (Ferrario 1979).

Pojam atraktivnosti u turističkoj se terminologiji upotrebljava da bi se opisala ona obilježja destinacije koja su zanimljiva turistima i koja imaju potencijal privlačenja turista u određeno receptivno područje i zadovoljavanja njihovih potreba (Ritchie i Crouch 2005). Prema definiciji iz *Rječnika turizma* atraktivni turistički činioci predstavljaju sve prirodne ili antropogene objekte, pojave ili predmete koji se nalaze u određenom prostoru, a zbog svojih draži ili čari poticajno djeluju na čovjeka da ih posjeti, upozna ili doživi, odnosno da realizira svoje rekreativne ili kulturne potrebe. Atrakcije su ključni motivatori pri posjetu destinaciji. Bez turističkih atrakcija nema turizma, oni su ključni elementi turističkog sustava (Lew 1987).

Sve atrakcije nisu od jednakog značaja, a ovisno o tome dijele se na primarne, sekundarne i tercijarne. Primarne atrakcije utječu na odluku turista “kamo ići”, te su često glavni razlog posjeta određenoj destinaciji, dok sekundarne i tercijarne atrakcije povećavaju turistički doživljaj (Leiper 1990).



*Primjerice, primarni su elementi atraktivnosti destinacije klima, ekologija, kultura, tradicionalna arhitektura, a među sekundarne elemente uvrštava se hotelijerstvo, ugostiteljstvo, transport, zabava. Turistu koji dolazi u Split u srpnju u potrazi za odmorišno-kupališnom destinacijom primarna je atrakcija u Splitu pogodna klima i more, dok skup sekundarnih atrakcija kao što su kulturno-povijesno nasljeđe, gastronomija, shopping i noćni život povećavaju turistički doživljaj.*

Radi odvajanja atrakcija od ne-atrakcija prikazana su glavna obilježja koja moraju biti zadovoljena da bi se pojedino obilježje ili atribut mogao promatrati kao turistička atrakcija:

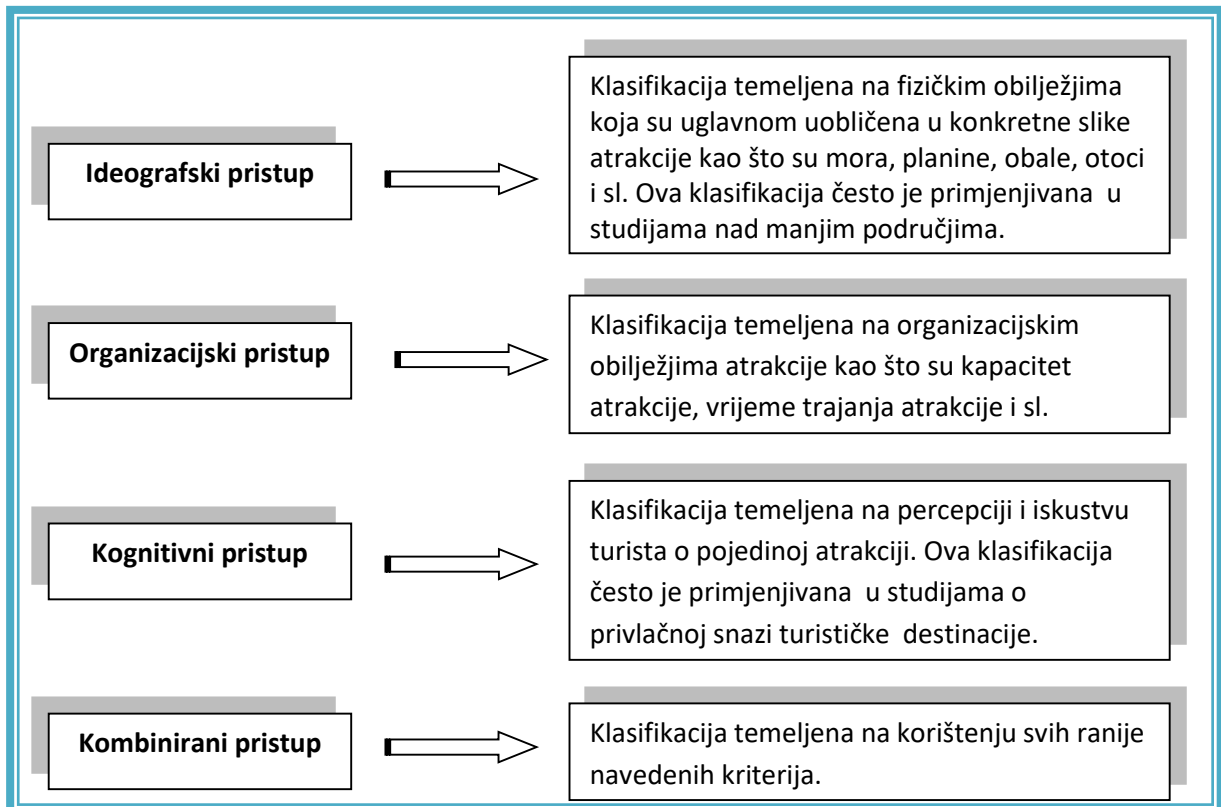
- turističke atrakcije predstavljaju preduvjet organizirane turističke aktivnosti u destinaciji;
- turističke su atrakcije podsustav širega turističkog sustava;
- atraktivnost destinacije predstavlja percepciju turista o mogućnosti da destinacija zadovolji njihove specifične turističke potrebe;
- turističke atrakcije predstavljaju središte turističkog doživljaja;
- turističke atrakcije izrazito su prostorno obilježene, bez obzira na to je li riječ o umjetnim ili prirodno nastalim atrakcijama;
- razvoj turizma ovisi o cjelovitoj identifikaciji, vrednovanju i zaštiti svih realnih i potencijalnih turističkih atrakcija;
- turističke atrakcije odrednice su smjera i intenziteta razvoja turizma u destinaciji.

Glavne **karakteristike** koje turističke atrakcije trebaju ispunjavati (Merchant 2005):

- visoka kvalitetu
- autentičnost
- jedinstvenost
- privlačna moć i
- mogućnost rekreacije.

Klasifikacijom se formiraju homogene skupine atrakcija koje pri oblikovanju turističkog proizvoda predstavljaju faktor atraktivnosti turističke destinacije. Klasifikacija turističkih atrakcija omogućuje pojednostavljenje izuzetno složenog turističkog sustava, a sukladno tomu njegovu veću transparentnost i lakšu interpretaciju (Krešić 2007).

Temeljnu klasifikaciju turističkih atrakcija dao je Lew (1987). Autor je razvio tri temeljna pristupa klasifikaciji atrakcija: ideografski, organizacijski i kognitivni pristup. U suvremenoj praksi učestala je kombinacija navedenih pristupa.



Prikaz 12. Temeljna klasifikacija turističkih atrakcija  
Izvor: izrada autora.

Jedna od najznačajnijih klasifikacija ona je UNWTO-a po kojoj se sve turističke atrakcije dijele na pet skupina:

- prirodne turističke resurse
- kulturno-povijesnu baštinu
- klimatske uvjete
- infrastrukturu i
- turističke usluge i sadržaje.

Jednako priznata klasifikacija rezultat je istraživanja Ritchiea i Croucha (2005) koji atrakcije dijele na sedam kategorija:

- fiziografija i klima
- povijest i kultura
- tržišne veze
- ponuda aktivnosti u destinaciji
- događanja i manifestacije
- zabava i
- turistička suprastruktura.

Slijedi prikaz svjetskih primjera izvrsnosti turističkih atrakcija prema klasifikaciji UNWTO-a (prirodne turističke atrakcije, kulturno-povijesne turističke atrakcije, klimatske turističke atrakcije, infrastrukturne turističke atrakcije i turističke usluge i sadržaji kao turističke atrakcije).

### Prirodne turističke atrakcije

**Slapovi Niagare** masivan su niz vodopada koji se nalazi na rijeci Niagari u istočnom dijelu Sjeverne Amerike, na granici Sjedinjenih Američkih Država i Kanade. Slapove Niagare čine tri odvojena vodopada, ne osobito visoka, no njihova znamenitost proizlazi iz širine vodopada i impresivnih prizora količine vode u padu. Sa 168 000 kubnih metara vode u minuti jedni su od najpoznatijih slapova svijeta. Značenje riječi Niagara jest "voda što grmi". Značenje ujedno opisuje ovaj moćni slap koji tvori spektakularnu granicu između SAD-a i Kanade. Rijeka Niagara od jezera Erie mirno teče gotovo 56 km, potom se u blizini jezera Ontario pretvara u brzace koji užurbano jure prema kataraktu u magli vodene prašine i duga. Vrhunac atraktivnosti slijedi u dramatičnom padu od otprilike 50 metara u kojem bujica u spektakularnim prizorima pada kao u ponor bez dna. Otok Goat, na rubu kaskade, rijeku dijeli na dva dijela. Američki slapovi na istočnoj strani tvore ravnu crtu dugu oko 300 metara, a kanadski slapovi Horseshoe, koji su dvostruko duži, kao što ime govori, imaju oblik potkove.

Regiju Niagara godišnje posjeti oko 14 milijuna izletnika i turista. Grad Niagara Falls svake godine ima oko 12 milijuna posjetitelja. Najprometnije godišnje doba posjeta Slapova Niagare jest ljeto, od srpnja do rujna. Najviše turista dolazi iz Kanade, Sjedinjenih Američkih Država i Ujedinjenog Kraljevstva. S obzirom na dobne skupine najbrojniji su posjetitelji u dobi od 25 do 34 godine, potom od 35 do 44 godine te od 18 do 24 godine. Učinak atrakcije Slapova Niagare odražava se na regionalno gospodarstvo bilježeći 33.000 osoba koje rade u ugostiteljstvu i turističkoj industriji.

(<https://www.niagarafalltourism.com/> (8. 8. 2019.))



*Slika 2. Slapovi Niagare*

Izvor: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Slapovi\\_Niagare](https://hr.wikipedia.org/wiki/Slapovi_Niagare) (11. 12. 2019.)

**Plitvička jezera** najstariji su i najveći nacionalni park Republike Hrvatske. Park je smješten u Gorskoj Hrvatskoj, između planinskog lanca Male Kapele na zapadu i sjeverozapadu i Ličke Plješivice na jugoistoku. Administrativno se park prostire na području Ličko-senjske (90,7 %) i Karlovačke županije (9,3 %). Područje je 8. travnja 1949. godine proglašeno prvim nacionalnim parkom u Hrvatskoj. Specifičnost procesa osedranja, kojim se formiraju sedrene barijere i stvaraju jezera, predstavlja jedinstvenu univerzalnu vrijednost zbog koje su Plitvička jezera dobila međunarodno priznanje 26. listopada 1979. godine upisom na UNESCO-ov Popis svjetske baštine. Godine 1997. područje Nacionalnog parka prošireno je i otad zauzima površinu nešto manju od 300 km<sup>2</sup>. Šumska vegetacija je prekrivač parka, manji dio su travnjaci, a turistički najzanimljiviji i najatraktivniji dio Parka jesu jezera, koja zauzimaju tek nešto manje od 1 % površine Parka. Jezerski sustav čini 16 imenovanih i nekoliko manjih, kaskadno poredanih jezera. Jezerski je sustav podijeljen na Gornja i Donja jezera s obzirom na geološke podloge i karakteristične hidrogeološke uvjete. Prošćansko jezero, Ciginovac, Okrugljak, Batinovac, Veliko jezero, Malo jezero, Vir, Galovac, Milino jezero, Gradinsko jezero, Burgeti i Kozjak dvanaest su jezera koja čine Gornja jezera, formirana na nepropusnim dolomitima. Gornja jezera su prostranija, razvedenija i blažih obala u odnosu na Donja jezera. Donja jezera, koja čine jezera Milanovac, Gavanovac, Kaluđerovac i Novakovića Brod, nastala su u propusnoj vapnenačkoj podlozi usječena u uski kanjon strmih padina. Jezera završavaju imponantnim slapovima Sastavcima, podno kojih počinje tok rijeke Korane. Nacionalni park Plitvička jezera posjetiteljima nudi osam programa obilaska jezerskog sustava, četiri planinarske staze, te je za posjetitelje otvoren tijekom cijele godine.

Broj posjetitelja Parka kontinuirano raste u razdoblju od 2010. do 2018. godine po prosječnoj godišnjoj stopi rasta 8,3 %, ostvarujući 1.796.670 posjetitelja u 2018. godini, što je povećanje od 86,7 % u odnosu na 2010. godinu kada je Park ostvario rezultat od 962.322 posjetitelja.

Godina	2018.	2017.	2016.	2015.	2014.	2013.	2012.	2011.	2010.
Broj posjetitelja	1.796.670	1.720.331	1.429.228	1.357.304	1.184.449	1.188.798	1.157.019	1.083.451	962.322

(<https://www.np-plitvicka-jezera.hr/>(8. 8. 2019.))



Slika 3. Plitvička jezera

Izvor: <https://np-plitvicka-jezera.hr/>(11. 12. 2019.)

## Kulturno-povijesne turističke atrakcije

**Eiffelov toranj konstruirao** je Gustave Eiffel za izložbu *Universelle* 1889. godine kojom se proslavila stota godišnjica Francuske revolucije. Njegova gradnja, koja je trajala dvije godine, dva mjeseca i pet dana, bila je istinsko tehničko i arhitektonsko dostignuće. Toranj, koji predstavlja presudan trenutak industrijske ere, simbol je tehnološke moći, a krajem 19. stoljeća bio je demonstracija francuskog inženjerstva što ga je personificirao Gustave Eiffel. Od 1980-ih godina redovito se obnavlja i prilagođuje sve većem broju posjetitelja. Tijekom desetljeća Eiffelov toranj zabilježio je zapažena dostignuća, izvanredne svjetlosne emisije i prestižne posjetitelje. Mitsko i smjelo mjesto, on je oduvijek nadahnjivao umjetnike i stavljao ih pred nove izazove. Toranj je mjesto odvijanja brojnih događaja od domaćeg i međunarodnog značaja. Spektakularan pogled s vrha tornja koji se proteže nad Parizom danju i noću izaziva divljenje posjetitelja. Zahvaljujući igri svjetala toranj se uključuje i u obilježavanje raznih događaja, proslava i sl. Kao simbol Francuske u svijetu i izlog Pariza, danas prima gotovo sedam milijuna posjetitelja godišnje (oko 75 % njih su stranci), što ga čini najposjećenijim spomenikom na svijetu za koji se naplaćuju ulaznice. Eiffelov toranj od njegova otvorenja 1889. godine do danas posjetilo je gotovo 300 milijuna posjetitelja iz cijeloga svijeta.

(<https://www.tou Eiffel.paris./en> (9. 8. 2019.))



Slika 4. Eiffelov toranj

Izvor: [https://en.wikipedia.org/wiki/Eiffel\\_Tower](https://en.wikipedia.org/wiki/Eiffel_Tower) (11. 12. 2019.)

**Dubrovačke gradske zidine** u svojem današnjem opsegu nastale su u 13. stoljeću, a one se sustavno osuvremenjuju i grade do 1660., kad je izgrađena posljednja

utvrda - Bastion sv. Stjepana, smješten na južnom dijelu zidina. Duge su 1940 m, a sastoje se od glavnoga gradskoga zida, šesnaest kula, tri tvrđave, šest bastiona, dva ugaona utvrđenja - kantonate, tri predziđa s nizom toreta, tri jarka, dvije predutvrde - tvrđave te valobrana i dva gradska podizna mosta. Od onih nam poznatih graditelja ističu se: Paskoje Miličević, Nikifor Ranjina, Marin Držić, Župan Bunić, Miho Hranjac, Juraj Dalmatinac, Michelozzo Michelozzi iz Firence, Onofrio i Simeon della Cava, Antonio Ferramolino iz Bergama, Ivan iz Siene, Bernardin iz Parme, Mark-Antonio Bettacci iz Firence, Seporoso Mateucci iz Ferma i Giovanni Baptista Zanchi iz Pesara. Promatrajući dubrovačke gradske zidine u kontekstu vremena njihova nastanka i razvoja te stilskog oblikovanja, dolazi se do spoznaje da su onodobno naoružanje i način ratovanja bili osnovnom odrednicom koja je uvjetovala i odredila njihov oblik i izgled. A osnova zidina - lokacija pogodna za obranu - postavljena je već u samom začetku naselja. Ono je osnovano na visokoj stijeni, do koje se teže pristupalo i s koje se moglo nadaleko motriti, kako kopno tako i more. Veći dio te lokacije u podnožju je graničio s morem, koje je itekako priječilo pristup neprijatelju štiteći naselje. A svugdje uokolo, dokle pogled seže, bio je kamen, čvrsti i gotovo neprobojni materijal. Trebalo ga je samo oblikovati u prepreku - zidine koje će stanovnicima osiguravati miran i siguran život. Broj posjetitelja dubrovačkim zidinama kontinuirano raste, pa je tako 17. srpnja 2018. zabilježen rekordni dnevni posjet - prodano je 10.630 ulaznica. Iste godine ukupan broj posjetitelja bio je veći od 1.200.000.

(<https://www.citywallsdubrovnik.hr/bastina/gradske-zidine/> (9. 8. 2019.))



*Slika 5. Gradske zidine u Dubrovniku*

Izvor: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Dubrova%C4%8Dke\\_gradske\\_zidine](https://hr.wikipedia.org/wiki/Dubrova%C4%8Dke_gradske_zidine) (11. 12. 2019.)

### Klimatske turističke atrakcije

**Mediterranska klima** s pogodnim klimatskim komponentama temperatura zraka i vode, razina kišnih i snježnih padalina, vlažnosti, broja sunčanih sati, Sunčeve svjetlosti, vjetrova te oblačnosti čini ključni atrakcijski faktor regije mediteranskih zemalja. Turistička potražnja motivirana odmorišnim i kupališnim turizmom privučena je pogodnim klimatskim uvjetima. Klima kao faktor atraktivnosti

zastupljena je u turizmu Hrvatske. Pogodni klimatski uvjeti, kao što su primjerice u gradu Splitu sa središnjom godišnjom vrijednosti temperature zraka od 17 °C, tlakom zraka od 1.000,9 hPa, količinom oborina od 540,6 mm, brojem vedrih dana od 107 te brojem oblačnih dana od 41, čine pretpostavku razvoja odmorišnog turizma.

**Surfanje na dasci u Portugalu** svrstano je u klimatsku atrakciju s obzirom na to da klimatski faktori omogućuju ili onemogućuju aktivnosti u turizmu. Surfanje na dasci turistička je aktivnost uvjetovana pogodnim klimatskim uvjetima, u prvom redu vjetrovima koji u interakciji s morem stvaraju valove koji omogućuju razvoj te vrste turizma. Danas je Portugal jedno od najpopularnijih odredišta za surfanje na svijetu. S 1794 kilometra jedinstvene obale, umjerenom morskom klimom, izvrsnom hranom i vinima, zapanjujućim plažama i toplim gostoprimstvom, utočište je za surfere zapadnoeuropskih nacija. Gotovo svako mjesto na portugalskoj obali blagoslovljeno je burom i dobrim valovima te se različiti uvjeti za surfanje nalaze nadohvat ruke, što regiju čini destinacijom za sve vrste surfera. Surfanje postaje neizostavan dio ponude Portugala kao turističke destinacije. Portugal se ponosi svojim atlantskim položajem, a to je zrcalo u lokalnoj surferskoj kulturi i raznolikosti odmora surfera koji crpe valove svih vrsta duž obale.

(<https://www.sufrtoday.com/surfing/the-best-surf-spots-in-portugal> (9. 8. 2019.))



*Slika 6. Surfanje u Portugalu*

Izvor: <https://www.insightguides.com/inspire-me/blog/surfing-in-portugal> (11. 12. 2019.)

### Infrastrukturne turističke atrakcije

**Most Golden Gate** ovjesni je most koji se proteže kroz Zlatna vrata, prolaz dugačak 1,6 km koji spaja zaljev San Francisco i Tihi ocean. Most je jedan od međunarodno najpoznatijih simbola San Francisca, Kalifornije i Sjedinjenih Država. Američko društvo građevinskih inženjera proglasilo ga je jednim od čuda suvremenog svijeta. Frommerov turistički vodič opisuje most *Golden Gate* kao "možda najljepši, a



sigurno najviše fotografiran most na svijetu". U vrijeme otvorenja 1937. godine bio je i najduži i najviši ovjesni most na svijetu. Trenutačno je to osmi najveći viseći most na svijetu, a drugi u SAD-u, nakon mosta *Verrazano-Narrows* u New Yorku, s glavnim rasponom od 1280 metara i ukupnom visinom od 67 metara, dok se dva tornja uzdižu na visinu od 227 metara. Most ima šest trakova za motorna vozila te dvije staze za pješake i bicikliste. Dnevno njime prođe više od sto tisuća vozila.

([https://www.hr.wikipedia.org/wiki/Golden\\_Gate\\_\(most\)](https://www.hr.wikipedia.org/wiki/Golden_Gate_(most))) (9. 8. 2019.)



Slika 7. Golden Gate most

Izvor: <https://www.history.com/topics/landmarks/golden-gate-bridge>(11. 12. 2019.)

**Međunarodna Zračna luka Princeza Juliana** glavna je zračna luka na karipskom otoku Saint Martin / Sint Maarten. Nalazi se na nizozemskoj strani otoka, u zemlji Sint Maarten. Zračna luka je u 2015. godini ostvarila promet od 1.829.543 putnika i oko 60.000 slijetanja i polijetanja zrakoplova. Ona služi kao središte zrakoplovne tvrtke *Windward Islands Airways* i predstavlja glavna vrata za manje Leewardove otoke, uključujući Angvilu, Sabu, St. Barthélemy i St. Eustatius. Ime je dobila po kraljici Juliani, koja je, dok još nije bila okrunjena, u tu zračnu luku sletjela 1944., godinu dana nakon njezina otvorenja. Zbog male nadmorske visine prilaza za slijetanje jedan se kraj piste nalazi izuzetno blizu obale i plaže Maho što ujedno čini atrakciju te zračne luke. Slijetanje zrakoplova u neposrednoj visini kupaća na plaži zabilježeno je i videozapisom koji je obišao svijet te je jedan od razloga posjeta destinaciji.

([https://en.wikipedia.org/wiki/Princess\\_Juliana\\_International\\_Airport](https://en.wikipedia.org/wiki/Princess_Juliana_International_Airport)(11. 12. 2019.))



Slika 8. Međunarodna Zračna luka "Princeza Juliana"

Izvor: [https://en.wikipedia.org/wiki/Princess\\_Juliana\\_International\\_Airport](https://en.wikipedia.org/wiki/Princess_Juliana_International_Airport) (11. 12. 2019.)

### Turističke usluge i sadržaji kao turističke atrakcije

**Hotel Burj Al Arab Jumeirah**, ikonična građevina u obliku jedra, simbol je modernog Dubaija, a odlikuje ga vrhunsko gostoprimstvo koje možete doživjeti. To očaravajuće odredište, koje slovi kao najluksuzniji hotel na svijetu, nudi u potpunosti svojeg sadržaja vrhunsku uslugu i doživljaje - sve do neobvezne vožnje Rolls-Royceom, privatnog pristupa plaži, prekrasnih terasa s bazenima i kabanama, kao i svjetskih restorana, uključujući vrlo cijenjenu Al Maharu. Hotel Burj Al Arab Jumeirah pruža doživljaj s potpisom. Objekt obuhvaća 201 luksuzni duplex apartman, devet restorana i barova svjetske klase, pet bazena (tri vanjska, dva zatvorena) i privatnu plažu. Gostima je na raspolaganju i besplatan pristup vodenom parku *Wild Wadi Waterpark* za vrijeme boravka, *Talise Spa*, *Talise Fitness* u Burj Al Arab Jumeirah te dječji klub *Sinbad*.

(<https://www.jumeirah.com/it/hotels-resorts/dubai/burj-al-arab/> (9. 8. 2019.))



Slika 9. Hotel Burj Al Arab Jumeirah

Izvor: <https://www.jumeirah.com/it/hotels-resorts/dubai/burj-al-arab/> (11. 12. 2019.)

Ovjesni most Charlesa Kuonena najduži je pješački most na svijetu. Dugačak je gotovo 500 metara, a pješaci i planinari mogu pješaćiti preko doline odredišta Zermatt - Matterhorn. Most je dio europske rute (*Europaweg*) od Grächena do Zermatta. Prijelaz preko mosta po mnogima je najljepši dio dvodnevnog izleta na Alpama. Staza obuhvaća pogled na vrhove Matterhorn, Weisshorn i Bernske Alpe. Do ovjesnog mosta može se pješice doći iz Rande. Most se prostire na Grabenguferu od Lärchberga do Höuschbiela, a na najvišoj je točki 85 m iznad doline. Ulaz je besplatan, no prijelaz zahtijeva svojevrsnu hrabrost jer šetači kroz rešetke ograde mogu vidjeti dno doline.

([https://www.zermatt.ch/en/Media/Attractions/The-Carles\\_Kuonen\\_Suspension\\_Bridge](https://www.zermatt.ch/en/Media/Attractions/The-Carles_Kuonen_Suspension_Bridge) (9. 8. 2019.)



Slika 10. Ovjesni most Charlesa Kuonena

Izvor: [http://www.highestbridges.com/wiki/index.php?title=Charles\\_Kuonen\\_Footbridge](http://www.highestbridges.com/wiki/index.php?title=Charles_Kuonen_Footbridge)  
(11. 12. 2019.)

### Ključna zapažanja

- ✓ Turističke atrakcije pokretači su turističkih aktivnosti.
- ✓ Bez atrakcija ne bi bilo razloga za posjet određenoj destinaciji.
- ✓ Turističke atrakcije valorizirani su turistički resursi koji privlače turiste u destinaciju.
- ✓ Turistička atrakcijska osnova jest podskup turističke resursne osnove.
- ✓ Atraktivnost destinacije predstavlja percepciju turista o mogućnosti da destinacija zadovolji njihove specifične turističke potrebe.
- ✓ Turističke atrakcije izrazito su prostorno obilježene.
- ✓ Turističke atrakcije odrednice su smjera i intenziteta razvoja turizma u destinaciji.
- ✓ Glavne karakteristike koje turističke atrakcije trebaju ispunjavati jesu visoka kvaliteta, autentičnost, jedinstvenost, privlačna moć i mogućnost rekreacije.
- ✓ Turistička atrakcija može biti pojavno raznolika, od kulturno-povijesnog nasljeđa do kurioznog događaja, zato je potrebno atrakcije klasificirati u homogene skupine.
- ✓ Turističke atrakcije imaju različite intenzitete važnosti pa se dijele na primarne i sekundarne.

### Zaključak

Samo postojanje resursa nije dovoljno u nastojanju privlačenja turista u destinaciju. Nužna je valorizacija resursa i njihova tržišna interpretacija kojom se temeljem svojih obilježja, autentičnosti, zanimljivosti i kurioziteta pretvaraju u turističke atrakcije. Turističke atrakcije razlog su putovanja i dolaska u destinaciju. Cilj svake destinacije trebao bi biti razviti jednu atrakciju s međunarodnom prepoznatljivošću ili skup atrakcija koji će pridonijeti konkurentnosti destinacije na međunarodnome turističkom tržištu. Predstavljeni poslovni slučajevi turističkih atrakcija primjeri su izvrsnosti. Turističke destinacije upravo na njima temelje svoju turističku ponudu i razvoj turizma.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Obrazložite razliku između turističkih resursa i turističkih atrakcija.
2. Predstavite po dva primjera turističkih atrakcija prema klasifikaciji turističkih atrakcija UNWTO-a.
3. Kritički analizirajte i prezentirajte članak *Cohen, E., Avieli, N. (2004), Food in Tourism, Attraction and Impediment, Annals of Tourism Research, Vol. 31, No.4, pp. 755-778.*
4. Kritički analizirajte i prezentirajte članak *Barutcu, S., Dogan, H., Unguren, E. (2011), Tourists' Perception and Satisfaction of Shopping in Alanya Region: A Comparative Analysis of Different Nationalities, Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 24, pp. 1049-1059.*

## 11. MJERENJE ATRAKTIVNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

Kada govorimo o turističkim atrakcijama, govorimo o faktorima koji imaju sposobnost privući posjetitelje i zadovoljiti njihove motive putovanja (Kušen 2002: 23). Vrlo je značajno istaknuti ulogu atrakcija u turističkoj percepciji (Vangesayi 2003). Doživljaj pojedinca o razini atraktivnosti destinacije odrazit će se na izbor destinacije kao i na konzumaciju usluga tijekom boravka u destinaciji (Crouch i Ritchie 1999). Atraktivnost turističke destinacije odražava osjećaje, vjerovanja i stavove koje pojedinac ima o mogućnostima destinacije da zadovolji njezine ili njegove specifične turističke potrebe (Hu i Ritchie 1993). Da bi pojedinac zadovoljio svoju potrebu za putovanjem, uz faktore poticaja, potrebno je na strani destinacije formirati atrakcije kao faktore privlačenja turista u određite (Crompton 1979). U turizmu atrakcije predstavljaju faktore privlačnosti, te bi bez njihova postojanja potrebe za destinacijskim sadržajima bile minimalne. Atrakcije su preduvjet destinacijske valorizacije (Ferrario 1979).

Pojam atraktivnosti u turističkoj se terminologiji upotrebljava da bi se opisala destinacijska obilježja koja su turistima zanimljiva te imaju potencijal privlačenja turista u određeno receptivno područje i zadovoljavanja njihovih potreba. Prema definiciji iz *Rječnika turizma* atraktivni turistički činioci predstavljaju sve prirodne ili antropogene objekte, pojave ili predmete koji se nalaze u određenom prostoru, a zbog svojih draži ili čari poticajno djeluju na čovjeka da ih posjeti, upozna ili doživi, odnosno da realizira svoje rekreativne ili kulturne potrebe. Atrakcije su ključni motivatori pri posjetu destinaciji (Crouch i Ritchie 1999). Bez turističkih atrakcija nema turizma, one su ključni elementi turističkog sustava (Gunn 1994).



Zašto je potrebno mjeriti atraktivnost destinacije? S obzirom na to da su turističke atrakcije pokretači turističkih aktivnosti, atraktivnost destinacije rezultat je postojanja jednog dominantnog atrakcijskog atributa ili zbroja svih destinacijskih atrakcijskih atributa. Ako destinacija nije atraktivna, neće biti predmet razmatranja ni izbora turističke potražnje. Zato je nužno mjeriti atraktivnost destinacije, kako bismo saznali koji su destinacijski atributi zadovoljavajući, a koji su nedostatnog atrakcijskog potencijala u privlačenju potražnje. U konačnici, o atraktivnosti destinacije ovisi njezina tržišna uspješnost i konkurentnost.

Mjerenju atraktivnosti turističke destinacije može se pristupiti istraživanjem stupnja atraktivnosti pojedine turističke atrakcije / turističkog dobra/usluge ili atraktivnosti turističke destinacije.

**Destinacijska atraktivnost može se mjeriti na dva načina** (Krešić 2009: 97):

- mjerenjem stupnja atraktivnosti jednog dominantnog ili centralnog faktora atraktivnosti
- mjerenjem stupnja atrakcijskog intenziteta svih faktora atraktivnosti u destinaciji, te zbrajanjem njihovih pojedinačnih vrijednosti doći do ukupnog stupnja atraktivnosti destinacije.

S obzirom na to da je turizam komplementarna djelatnost te uspjeh pojedinog pružatelja turističkih dobara/usluga ovisi o uspjehu turističke destinacije, u nastavku slijedi fokus na ispitivanje atraktivnosti turističke destinacije.

**Tri su glavna metodološka pristupa mjerenju destinacijske atraktivnosti** koji kvalitativno i kvantitativno prikazuju destinacijsku atraktivnost (Krešić 2009: 98):

- pristupi mjerenju intenziteta destinacijske atraktivnosti iz perspektive turističke potražnje
- pristupi mjerenju intenziteta destinacijske atraktivnosti iz perspektive turističke ponude
- mjerenje intenziteta destinacijske atraktivnosti korištenjem kombinacije obaju pristupa.

**Mjerenje destinacijske atraktivnosti na temelju obilježja turističke potražnje.** Turistička potražnja finalni je korisnik destinacijskog proizvoda te o njezinoj percepciji turističke destinacije ovisi motiv dolaska ili nedolaska u destinaciju. Istraživanja u toj skupini mogu se podijeliti na dvije podskupine:

- istraživanja koja promatraju indikatore tržišne uspješnosti destinacije
- istraživanja koja proučavaju percepciju i stavove turista o mogućnosti destinacije da zadovolji njihove specifične potrebe.

**Istraživanja koja promatraju pokazatelje tržišne uspješnosti destinacije zasnivaju** svoje aktivnosti na pretpostavci da destinacija koja ima bolje tržišne pokazatelje ujedno ima i veći atrakcijski intenzitet. Stupanj atraktivnosti i pokazatelje uspješnosti dovode u izravnu povezanost i međuzavisnost. Pokazatelji koji se u ovakvim vrstama istraživanja promatraju najčešće su:

- ✓ broj dolazaka turista
- ✓ broj noćenja turista
- ✓ stopa iskorištenosti smještajnih kapaciteta u destinaciji
- ✓ dužina trajanja sezone
- ✓ devizni prihodi od turizma
- ✓ proračunski prihodi od turizma i

- ✓ prosječna dnevna potrošnja.

**Prednosti su ove metode te što** se pokazatelji koji se uzimaju u obzir pri izračunu stupnja atraktivnosti posredstvom pokazatelja tržišne uspješnosti baziraju na sekundarnim izvorima podataka. Primjenom tih podataka nije potrebno provoditi skupa i dugotrajna primarna istraživanja, a podatci se dobivaju iz sekundarnih izvora, primjerice iz državnog ureda za statistiku. Podatci su lako mjerljivi, moguće ih je kvantificirati i unificirati za sve promatrane destinacije, što omogućuje njihovu usporedbu s drugim konkurentskim destinacijama. **Nedostatak metode** mogućnost je utjecaja ekonomskih i političkih čimbenika te čimbenika prirodnih katastrofa na pokazatelje.

**Istraživanja koja proučavaju percepciju i stavove turista o mogućnosti destinacije da zadovolji njihove specifične potrebe** baziraju svoja mjerenja na činjenici da atraktivnost turističke destinacije odražava osjećaje, uvjerenja i stavove o mogućnosti destinacije da zadovolji potrebe turista. Destinacijska atraktivnost mjeri se preko stavova i percepcije turista o pojedinim destinacijskim obilježjima zbog čega se ovaj pristup u literaturi često naziva kognitivnim pristupom mjerenju destinacijske atraktivnosti. Pokazatelji koji se mjere u ovom pristupu uglavnom se odnose na turističke resurse u destinaciji, a to su primjerice:

- klima i geografski položaj
- povijesno-kulturna baština
- događaji i manifestacije
- aktivnosti u destinaciji
- tržišne veze s receptivnom destinacijom
- kvaliteta smještajnih i ugostiteljskih objekata
- kvaliteta infrastrukture.

**Nedostatci su ove metode ti što** rezultati istraživanja u velikoj mjeri ovise o uvjerenjima, predrasudama i stupnju kulturne osviještenosti turista, koji može biti pod utjecajem raznih marketinških aktivnosti ili prijašnjih iskustava, što dovodi u pitanje relevantnost dobivenih podataka (prijašnja iskustva, uvjerenja, predrasude i stupanj kulture turista kao njegove socio-demografske karakteristike formiraju potrošačevu sliku o destinaciji koja ga može motivirati ili demotivirati u njegovim namjerama), a javlja se i problem odabira pokazatelja koji ulaze u mjerenje i samoga mjernog instrumenta.

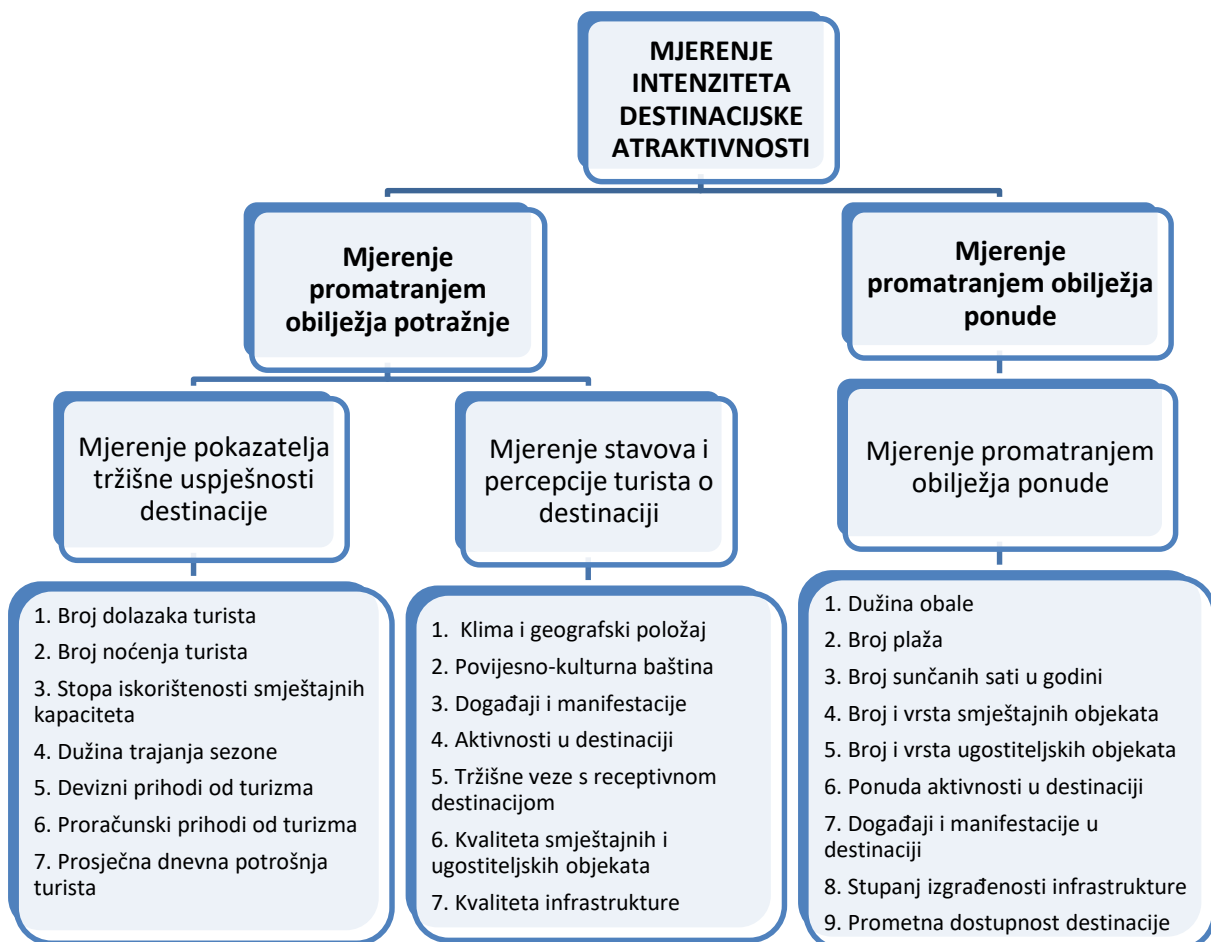
**Mjerenje destinacijske atraktivnosti na temelju obilježja turističke ponude** jest pristup koji se temelji na elementima u destinaciji koji se stavljaju na raspolaganje turistima i koji bi trebali zadovoljiti potrebu turista za odmorom i raznodom. Među varijablama koje se uzimaju u razmatranje mogu se izdvojiti sljedeće:

- dužina obale
- broj plaža

- broj sunčanih sati u godini
- broj i vrsta smještajnih objekata
- broj i vrsta ugostiteljskih objekata
- ponuda aktivnosti u destinaciji
- događaji i manifestacije u destinaciji
- stupanj izgrađenosti infrastrukture
- prometna dostupnost destinacije.

Osnovna razlika ove metode u odnosu na prethodnu jest ta što se ispitivanje ne provodi nad turistima i ne ispituju se njihovi stavovi o turističkim resursima, nego se ispituje fizička dostupnost i kvaliteta resursa. **Prednost** istraživanja koja primjenjuju ovu metodu proizlazi iz njezine neapstraktnosti i mogućnosti kvantificiranja brojčanih vrijednosti, a time i mogućnosti usporedbe među destinacijama. Glavni je **nedostatak** metode oslanjanje na samo postojanje atrakcija u destinaciji što nije osnovno i jedino mjerilo atrakcijskog intenziteta (Krešić 2009: 98-101).

U namjeri dobivanja pouzdanih i opće primjenjivih rezultata istraživanja potrebno je **kombinirati oba pristupa, mjerenja na temelju potražnje i ponude**.



*Prikaz 13. Mjerenje intenziteta atraktivnosti turističke destinacije*

Izvor: izrada autora.



Mjerenju destinacijske atraktivnosti pristupio je Krešić 2009. godine u sklopu svoje doktorske disertacije *Mjerenje intenziteta destinacijske atraktivnosti u turizmu primjenom indeksa destinacijske atraktivnosti (IDA)*. U radu je korišteno 19 opipljivih i neopipljivih varijabla preuzetih iz istraživanja "Tomas ljeta 2009. - Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj" koje predstavljaju atraktivne vrijednosti destinacije (Pitanje D3 "Procijenite utjecaj pojedinih elemenata na Vaš izbor destinacije"). Varijable koje su korištene u radu jesu:

- Imidž zemlje
- Osjećaj sigurnosti u zemlji
- Kvaliteta promocije zemlje
- Klima
- Ljepota krajolika
- Prometna dostupnost
- Kvaliteta informacija u destinaciji
- Urbanistička i arhitektonska skladnost mjesta
- Ekološka očuvanost
- Čistoća mjesta
- Gostoljubivost
- Kvaliteta smještajne ponude
- Kvaliteta ugostiteljske ponude
- Raznolikost ugostiteljske ponude
- Prezentacija kulturne baštine
- Mogućnosti za zabavu
- Mogućnosti za sport i rekreaciju
- Mogućnosti za kupovinu
- Vrijednost za novac.

Nakon odabira varijabla koje će se promatrati i koje će biti uključene u formiranje IDA indeksa, potrebno je provesti postupak prikupljanja podataka. Osnovni instrument prikupljanja podataka jest strukturirani upitnik s većinom pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima posredstvom Likertove ljestvice s vrijednostima od 1 do 6.

Prostorni obuhvat istraživanja definiran je na temelju administrativnih granica hrvatskih primorskih županija, pa tako prostorni obuhvat istraživanja čini sedam primorskih županija u svojim administrativnim granicama (Istarska 14 mjesta, Primorsko-goranska 17 mjesta, Zadarska 13 mjesta, Ličko-senjska 6 mjesta, Šibensko-kninska 8 mjesta, Splitsko-dalmatinska 18 mjesta, Dubrovačko-neretvanska 10 mjesta).

Vremenski obuhvat istraživanja odnosi se na razdoblje od 14. lipnja do 30. rujna 2007. godine.

U istraživanju se koristio stratificirani slučajni uzorak. Stratifikacija je provedena prema županijama, prema vrstama smještajnih kapaciteta i prema zemljama porijekla turista. Veličina uzorka iznosila je 4915 ispitanika, što je predstavljalo oko 0,07 % od ukupnog broja turista koji su boravili u hrvatskim primorskim županijama u razdoblju od lipnja do rujna 2007. godine.

Rezultati anketiranja su sljedeći:

<b>Varijabla</b>	<b>Art. sredina</b>
Imidž zemlje	4,39
Osjećaj sigurnosti u zemlji	4,76
Kvaliteta promocije zemlje	4,30
Klima	5,05
Ljepota krajolika	4,99
Prometna dostupnost	4,73
Kvaliteta informacija u destinaciji	4,51
Urbanistička i arhitektonska skladnost mjest	4,29
Ekološka očuvanost	4,69
Čistoća mjest	4,86
Gostoljubivost	4,90
Kvaliteta smještajne ponude	4,86
Kvaliteta ugostiteljske ponude	4,76
Raznolikost ugostiteljske ponude	4,62
Prezentacija kulturne baštine	4,39
Mogućnosti za zabavu	4,46
Mogućnosti za sport i rekreaciju	4,39
Mogućnosti za kupovinu	4,14
Vrijednost za novac	4,89

Činjenica da se srednje vrijednosti svih 19 varijabla kreću u vrlo malom rasponu od 4,14 do 5,05 za posljedicu je imala i relativno mali raspon vrijednosti izračunanih indeksa destinacijske atraktivnosti, jer se izračunane vrijednosti IDA indeksa temelje na ocjenama ispitanika o važnosti varijabla za odabir destinacije.

Za potrebe izračuna IDA indeksa izvršilo se grupiranje varijabla u šest kategorija:

1. Smještaj i ugostiteljstvo sastoji se od četiriju varijabla: gostoljubivost, kvaliteta smještajne ponude, kvaliteta ugostiteljske ponude i raznolikost ugostiteljske ponude;
2. Aktivnosti u destinaciji sastoje se od četiriju varijabla: mogućnost za zabavu, mogućnost za sport i rekreaciju, mogućnost za kupnju i vrijednost za novac;
3. Temeljne atrakcije sastoje se od triju varijabla: klima, ljepota i krajolik te prometna dostupnost;

4. Destinacijski marketing sastoji se od triju varijabla: imidž destinacije, osjećaj sigurnosti u zemlji i kvaliteta promocije zemlje;
5. Ekološka očuvanost i čistoća mjesta sastoji se od dviju varijabla: ekološka očuvanost i čistoća mjesta;
6. Estetika i prezentacija destinacije sastoji se od triju varijabla: kvaliteta informacija u destinaciji, urbanistička i arhitektonska skladnost mjesta te prezentacija kulturne baštine.

Slijedi prikaz rezultata IDA indeksa ispitanih županija rangiranih prema vrijednosti IDA indeksa:

Županija	IDA indeks	Rang
Sve županije - prosjek	4,61845	-
Istarska	4,72701	1
Primorsko-goranska	4,72011	2
Splitsko-dalmatinska	4,65304	3
Šibensko-kninska	4,56533	4
Dubrovačko-neretvanska	4,55461	5
Ličko-senjska	4,39237	6
Zadarska	4,37666	7

Temeljem dobivenih rezultata istraživanja može se konstatirati da je Istarska županija najatraktivnija hrvatska priobalna županija, a Zadarska županija najmanje atraktivna destinacija. No, s obzirom na činjenicu da se dobiveni koeficijenti u vrijednostima minimalno razlikuju, potrebno je oprezno donositi zaključke. Razmatrajući pojedinu kategoriju varijabla, kategorija "smještaj i ugostiteljstvo" najbolje je ocijenjena u Primorsko-goranskoj županiji, a najlošije u Ličko-senjskoj županiji. Kategorija "aktivnosti u destinaciji" najbolje je ocijenjena u Istarskoj županiji, a najlošije u Ličko-senjskoj županiji. Kategorija "temeljne atrakcije" najbolje je ocijenjena u Šibensko-kninskoj županiji, a najlošije u Zadarskoj županiji. Kategorija "destinacijski marketing" najbolje je ocijenjena u Primorsko-goranskoj županiji, a najlošije u Zadarskoj županiji. Kategorija "ekološka očuvanost i čistoća" najbolje je ocijenjena u Primorsko-goranskoj županiji, a najlošije u Zadarskoj županiji. Kategorija "estetika i prezentacija destinacije" najbolje je ocijenjena u Istarskoj županiji, a najlošije u Ličko-senjskoj županiji.

### Ključna zapažanja

- ✓ Atraktivnost turističke destinacije vezuje se uz mogućnost da privuče turističku potražnju i zadovolji motive putovanja.
- ✓ Atraktivnost turističke destinacije određena je jednim centralnim atrakcijskim faktorom destinacije ili zbirno temeljem svih faktora atraktivnosti u destinaciji.
- ✓ Pri mjerenju atraktivnosti turističke destinacije bitno je razmatrati percepciju turista.
- ✓ Mjerne metode atraktivnosti turističke destinacije provode se s aspekta potražnje i ponude.
- ✓ Presudan faktor kvalitetnog mjerenja destinacijske atraktivnosti jest odabir varijable atraktivnosti destinacije.
- ✓ Sve mjerne metode imaju prednosti i nedostatke, pa se u skladu s tim pri mjerenju destinacijske atraktivnosti preporučuje korištenje kombiniranog pristupa.

### Zaključak

U suvremenome turističkom poslovanju nužno je mjerenje i uspoređivanje atraktivnosti turističke destinacije. Izuzetno visok stupanj konkurentnosti na međunarodnome turističkom tržištu nalaže destinacijama stalno unaprjeđivanje turističke ponude s ciljem opstanka i zauzimanja pozicije na konkurentnom tržištu. Atraktivnost destinacije, posebice atraktivnost koju percipira potražnja, određuje tržišne performanse. Ako potražnja procijeni da destinacija ima mogućnosti da zadovolji njezine motive putovanja, bit će izabrana kao odredište, u suprotnome, bez atrakcija i razine destinacijske atraktivnosti, potražnja nema razloga za posjet destinaciji. Pri mjerenju destinacijske atraktivnosti kompleksni su faktori utjecaja koji mogu ugroziti preciznost podataka, pri čemu su presudne varijable destinacijska atraktivnost i vrijeme provođenja mjerenja.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Obrazložite tvrdnju da je nužno uvažiti percepciju turističke potražnje o atraktivnosti turističke destinacije pri mjerenju destinacijske atraktivnosti.
2. Napravite usporednu analizu varijabla destinacijske atraktivnosti koje bi ušle u razmatranje pri mjerenju atraktivnosti jedne priobalne turističke destinacije i jedne kontinentalne turističke destinacije po svojem izboru.
3. Kritički analizirajte mjerenje destinacijske atraktivnosti provedeno u radu *Krešić, D. (2009), Mjerenje intenziteta destinacijske atraktivnosti u turizmu primjenom indeksa destinacijske atraktivnosti (IDA)*. Izdvojite prednosti i nedostatke.
4. Kritički analizirajte i prezentirajte članak *Krešić, D., Prebežac, D. (2011), Index of destination attractiveness as a tool for destination attractiveness assessment, Tourism: An International Interdisciplinary Journal, Vol. 59 No. 4, str. 497-517.*

5. Skicirajte plan istraživanja i izradite anketni upitnik s ciljem ispitivanja atraktivnosti turističke destinacije grada Splita.

## 12. KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Konkurentnost u sferi turizma vrlo je specifičan pojam. Uzrok tomu ponajprije proizlazi iz činjenice da turizam **objedinjuje cijeli niz međusobno povezanih gospodarskih aktivnosti**. Velik broj gospodarskih subjekata posluje za svoje interese, dok je u konačnici na razini destinacije **dio povezanog lanca turističkih proizvoda**. Prema tome, na razini turističke destinacije nameće se potreba formiranja cjelovitog **turističkog lanca vrijednosti** (Yilmaz i Bititci 2006).

Za razliku od drugih gospodarskih djelatnosti, koje karakterizira jasno prepoznatljiv finalni proizvod (automobil, cipela, jogurt, koncert), bitno obilježje koje turističko privređivanje čini specifičnim proizlazi iz činjenice da je tzv. **"turistički proizvod" agregatna kategorija**, odnosno turistički proizvod predstavlja zbroj velikog broja različitih individualno kreiranih i ponuđenih proizvoda (Murphy i sur. 2000: 44). Što je ponuda turističkih proizvoda/usluga veća, tj. što je veći broj individualnih ponuditelja usluga uključen u formiranje turističkog lanca vrijednosti, to je potrošačev doživljaj bogatiji i raznovrsniji, a konkretan turistički proizvod tržišno konkurentniji. Druga bitna značajka turističkog privređivanja odnosi se na činjenicu da je određeni **"turistički proizvod" uvijek vezan uz neku konkretnu turističku destinaciju** (Kunst 2009).

Konkurentnost u turizmu može se promatrati s aspekta turističkog poduzeća (organizatora putovanja, hotela, prijevoznika i ostalih ponuđača usluga) i s aspekta turističke destinacije. Konkurentnost pojedinog poduzeća proizlazi iz konkurentnosti turističke destinacije i o njoj je ovisna, odnosno ako destinacija nije konkurentna, upitno je koliko će turističke potražnje privući, a samim su time i turistička poduzeća koja posluju unutar destinacije izložena nepovoljnijim tržišnim okolnostima.

Konkurentna je destinacija u mogućnosti:

- privući turističku potražnju u turističku destinaciju
- zadovoljiti turističke potrebe za vrijeme boravka potražnje u destinaciji
- profitabilno poslovati uključujući prosperitet svih dionika
- poboljšati kvalitetu života domicilnog stanovništva, onih uključenih u turističku djelatnost, a posebice onih bez doticaja s turizmom, te
- biti održiva u ekološkom, sociokulturnom i ekonomskom pogledu.

Važnost razmatranja konkurentnosti turističke destinacije proizlazi iz djelovanja obilježja turističke ponude i potražnje. U tom smislu mogu se izdvojiti sljedeći čimbenici zbog kojih je izuzetno značajno ispitivati konkurentnost turističke destinacije (Popesku 2011: 9-13):

- Razvoj međunarodnog turizma i putovanja intenzivirao je konkurenciju između međunarodnih turističkih destinacija. Turistička potražnja bira destinaciju među alternativnim opcijama te ocjenjuje vjerojatnost turističke destinacije da zadovolji njezine potrebe.

- Domaće i međunarodne turističke destinacije prezentiraju svoje proizvode na međunarodnome turističkom tržištu, a turistička potražnja, koristeći se setom kriterija (cijena, lokacija, fizičke karakteristike objekta ili destinacije, razina usluge i sl.), donosi odluku o odabiru utemeljenu na objektivnim i subjektivnim kriterijima.
- Postoji čvrsta veza između stava turističke potražnje o pojedinim objektima i uslugama i ponovnoj kupovini ili preporuci tog objekta i usluge.
- S motrišta turističke potražnje postoji snažna veza između svih objekata koji formiraju destinacijsku ponudu i ukupnog poslovanja unutar turističke destinacije.
- Razvoj informatizacije, transportne tehnologije i organiziranih putovanja koje nude turoperatora omogućio je turističkoj potražnji stjecanje iskustva putovanja širom svijeta, što je intenziviralo značaj kvalitete usluge i objekata.
- Lojalnost turističke potražnje prema turističkoj destinaciji opada.

Konkurentna sposobnost turističke destinacije odražava razinu društveno-ekonomskog razvoja turističke destinacije s posebnim osvrtom na kvalitetu života unutar turističke destinacije. Razmatranje konkurentnosti turističke destinacije podrazumijeva razumijevanje faktora i okolnosti konkurentnosti, kao i karakteristika razvoja koje su rezultirale odgovarajućim konkurentskim okolnostima (Popesku 2011: 63). [Konkurentna pozicija turističke destinacije](#) usko je vezana s [iskustvom odnosno doživljajem koji turist veže uz svoj boravak](#) u određenoj turističkoj destinaciji. Turistički doživljaj je individualan i predstavlja zbroj pozitivnih i negativnih emocija koje su kod turista izazvane pojedinim događajima na putovanju.

Tržišna pozicija neke turističke destinacije na globalnom tržištu rezultat je svojevrsne [percepcije o postojećem sustavu raspoloživih turističkih doživljaja](#) koju potencijalni posjetitelji imaju o toj destinaciji u odnosu na sve druge turističke destinacije. Naime, pojedinac vrši svojevrsnu usporedbu destinacija temeljem percipiranih obilježja destinacije te ocjenjuje sposobnost destinacije da na optimalan način zadovolji njegove turističke potrebe. Kako bi se turistička destinacija pozicionirala u konkurentnom okruženju, potrebno je poduzeti prvi korak koji uključuje identifikaciju resursa i doživljaja kojima raspolaže destinacija te njihovo pozicioniranje na turističkom tržištu u odnosu na druge konkurentne destinacije. Gotovo svaki turistički doživljaj skup je različitih individualnih usluga koje se sastoje kako od opipljivih (hotelska soba, hrana i piće, broj kulturnih spomenika i sl.), tako i neopipljivih elemenata (atmosfera, raspoloženje, ugođaj i sl.). Dakle, opipljivi aspekti turističkog iskustva (i/ili doživljaja) ono su što se nominalno prodaje/kupuje, a njegovi neopipljivi aspekti jesu ono što se sustavom promidžbe posebno ističe kao unikatno i neponovljivo (Kunst 2009).

Treba uzeti u obzir da opipljivi i neopipljivi aspekti (elementi) turističkog iskustva (doživljaja) podjednako predstavljaju značajne komponente konkurentskog

pozicioniranja turističke destinacije. Destinacija treba biti kreativan prostor za osmišljavanje tržišno atraktivne proizvodne lepeze (tj. skupa unikatnih turističkih doživljaja). Destinacijska je konkurentnost, pritom, u najvećoj mjeri izvedenica tržišne atraktivnosti raspoložive proizvodne lepeze. Put k dugoročnom i održivom pozicioniranju turističke destinacije jest mogućnost njezina učinkovitog diferenciranja od potencijalno konkurentnih destinacija ponudom emotivno nabijenih turističkih doživljaja koje je teško (ili nemoguće) imitirati (Kunst 2009).

Konkurentsko natjecanje otežavaju sljedeće promjene na strani turističke potražnje (Kunst 2009):

- svjetsku turističku potražnju sve više karakteriziraju iskusni i sofisticirani putnici u potrazi za novim, "egzotičnim", u pravilu manje ekonomski razvijenim destinacijama;
- turistička potražnja u potrazi je za autentičnim turističkim doživljajem, pri čemu istodobno raste otpor prema svemu što je umjetno, unificirano i standardizirano;
- na svijetu se ne mogu naći dvije turističke destinacije s jednakim atrakcijskim potencijalom i strukturom resursno-atrakcijske osnove, s identično formiranom strukturom destinacijskog proizvoda/turističkog lanca vrijednosti te u konačnici s istovrsnim turističkim doživljajem;
- konkurentnost kontinuirano raste, sve je veći broj sudionika na turističkom tržištu u formi turističke ponude, a diferencijacija, posebice elemenata superstrukture poput hotela, temelji se na detaljima kao što su dizajn, interijer, kvaliteta usluge, osjećaj ugodnosti i sl.

Razumijevanje pojma konkurentnosti turističke destinacije zahtijeva razumijevanje pojmova **komparativne i konkurentske prednosti** koji određuju konkurentnost turističke destinacije. Analizi konkurentnosti turističke destinacije prethodi temeljito razmatranje komparativnih prednosti, a potom složene konkurentske prednosti. **Komparativna prednost počiva na bogatstvu čimbenika proizvodnje.** Čimbenici proizvodnje u turističkoj destinaciji mogu se razvrstati u sedam skupina (Popesku 2011: 68-69):

- prirodni resursi
- kulturno-povijesni resursi
- infrastruktura
- suprastruktura
- ljudski resursi
- znanje
- kapital.

Čimbenici proizvodnje turističke destinacije mogu biti naslijeđeni (npr. prirodni i kulturno-povijesni) i izgrađeni (npr. infrastruktura). Oni služe kao sredstvo za postizanje konkurentnosti koja se određenim procesima poslovanja pretvara u



ekonomski rezultat. Ekonomski rezultat turističke destinacije ujedno može utjecati na povećanje konkurentnosti turističke destinacije. Konkurentnost turističke destinacije **postiže se sredstvima i procesima**.



*Primjerice španjolski otok Tenerife, najveći u skupini Kanarskog otočja, u usporedbi s hrvatskim otokom Korčulom značajno je konkurentniji. Otok Tenerife u 2017. godini ostvario je oko 5.700.000 turističkih dolazaka, dok je otok Korčula u 2016. godini zabilježio oko 141.000 turističkih dolazaka. Također, u pogledu percepcije turista otok Tenerife zauzima prepoznatljivu poziciju s visokom razinom svijesti potražnje o destinacijskoj ponudi, dok otok Korčula nije postigao međunarodnu prepoznatljivost i nije se pozicionirao u svijesti potrošača sa svojim atributima. Naime, uzimajući u obzir upravo destinacijske atribute - resurse, Korčula je komparativno jači otok od Tenerife, no to je izvrstan primjer značaja destinacijskog menadžmenta i pozicioniranja destinacijske ponude na međunarodnom tržištu i u svijesti potrošača.*

Prema navedenom moguće je da turistička destinacija koja posjeduje manje kvalitetne resurse postiže bolje rezultate na turističkom tržištu. Takva situacija može proizaći ako destinacija svoj manjak prirodnih ili kulturno-povijesnih resursa nadoknadi ljudskim resursima, kapitalom ili razvijenošću infra- i suprastrukture. Samo posjedovanje resursa nije dovoljno da bi se bilo konkurentnim na turističkom tržištu. Potrebna je adekvatna valorizacija i tržišno pozicioniranje resursa, koje provodi destinacijski menadžment, kako bi resursi postali atrakcije i pridonijeli destinacijskoj konkurentnosti. Turistička destinacija odlučuje na koji će se način koristiti svojim resursima u nastojanju postizanja konkurentne pozicije na turističkom tržištu.



*Komparativne prednosti osnova su turističkog razvoja. Adekvatna valorizacija i upravljanje mogu osigurati dugoročnu konkurentnost na turističkom tržištu. Osnovna razlika između komparativne prednosti i konkurentne prednosti turističke destinacije jest u tome što komparativna prednost predstavlja raspoložive destinacijske resurse, dok je konkurentna prednost odraz sposobnosti destinacije da se efikasno i efektivno koristi svojim raspoloživim resursima, odnosno da formiranom destinacijskom ponudom utemeljenom na osnovnim i proizvedenim destinacijskim proizvodima privlači potražnju u destinaciju i osigura prosperitet i blagostanje destinacije. Može se konstatirati da konkurentna prednost turističke destinacije predstavlja sposobnost destinacije da se svojim resursima koristi efektivno i dugoročno.*

Nužno se nameće pitanje je li uopće moguće precizno utvrditi konkurentnost jedne turističke destinacije u odnosu na neku drugu turističku destinaciju. Pri razmatranju problematike konkurentnosti turističkih destinacija bitno je razlikovati tzv. **indikatore konkurentske sposobnosti** (koliko je neka destinacija konkurentna) i **čimbenike koji pridonose povećanju njezine konkurentske sposobnosti** (zašto je neka destinacija konkurentna) (Tózsér 2010: 6). Indikatori konkurentske sposobnosti statičnog su karaktera i upućuju na performanse neke destinacije u nekoj jedinici vremena. Čimbenici koji pridonose povećanju konkurentske sposobnosti predstavljaju dinamičnu kategoriju čijim se djelovanjem konkurentska sposobnost određene turističke destinacije, s protokom vremena, može povećavati ili smanjivati. Na većinu tih čimbenika može se djelovati adekvatnim mjerama gospodarske politike i/ili mjerama u sferi destinacijskog menadžmenta (Kunst 2009).

Konkurentnost turističke destinacije nije moguće precizno utvrditi, a izračuni predstavljaju samo procjene s relativnom preciznosti. Naime, razlozi leže u velikom broju čimbenika i/ili pokazatelja koji su potencijalno relevantni za utvrđivanje konkurentnosti destinacijskog proizvoda sastavljenog od brojnih individualnih kreatora turističkog doživljaja. Sljedeći je problem nemogućnost preciznog definiranja relativne važnosti pojedinih čimbenika i/ili pokazatelja (utvrđivanje pondera) s obzirom na to da se njihova percipirana važnost može razlikovati od osobe do osobe, u različitim razdobljima godine, motivima putovanja i sl. Posljednje, čimbenici konkurentnosti nemaju konstantnu vrijednost, oni su varijabilni, a samim time njihova vrijednost varira s protokom vremena, nije konstantna, što se u konačnici odražava na ukupnu konkurentnost destinacije. Kvaliteta procjene ovisit će o metodologiji mjerenja, a što je kvalitetnija podloga, rezultati će biti pouzdaniji.

Procjeni konkurentnosti doživljajnog proizvodnog miksa neke turističke destinacije, odnosno pojedinih proizvoda, može se pristupiti korištenjem (Kunst 2009):

- kvantitativnih pokazatelja ("tvrđi") - to su objektivni pokazatelji konkurentnosti čija je osnovna karakteristika da se mogu izraziti brojkama;
- kvalitativnih pokazatelja ("meki") - vezani su uz opažanje turista i njihovu subjektivnu percepciju o destinacijskom proizvodu;
- kombinacije kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja.

Nužni čimbenici, odrednice koje izravno i/ili neizravno utječu na kvalitetu integralnoga destinacijskoga doživljajnog miksa, koji određuju kvalitetu ocjene konkurentnosti destinacije jesu (Ritchie i Crouch 2003):

- čimbenici resursno-atraktivnosti unikatnosti destinacije
- čimbenici o kojima ovisi uspješnost destinacijskog menadžmenta
- čimbenici koji podržavaju destinacijski turistički razvitak.

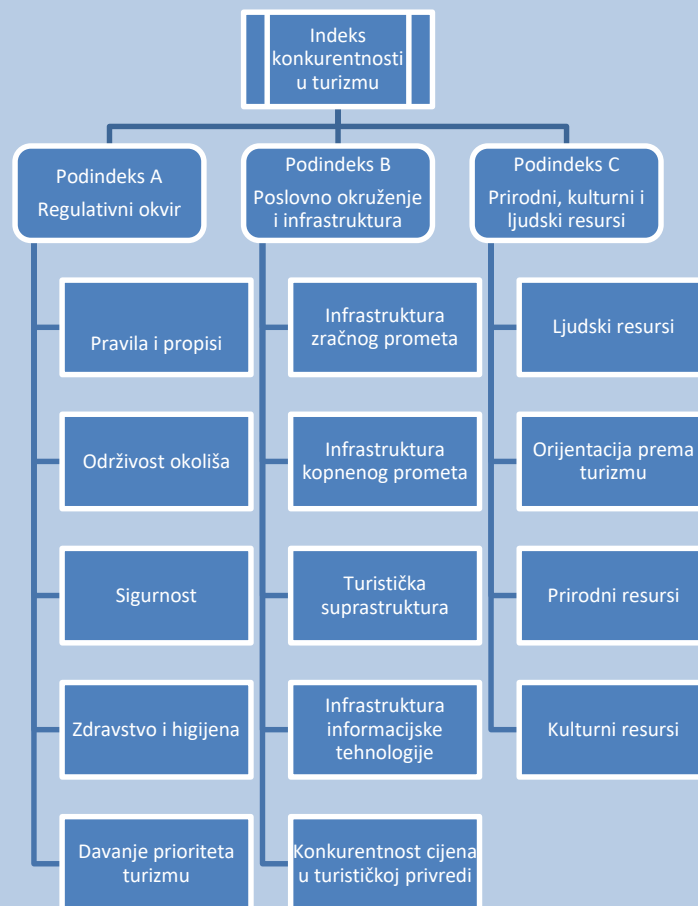
Navedeni pokazatelji konkurentnosti turističke destinacije (čimbenici uspjeha) rangiraju se, a rangiranje najčešće provode turistički stručnjaci s vrsnim poznavanjem svih bitnih obilježja konkretne turističke destinacije. Dostignutu razinu

destinacijske konkurentnosti za svako pojedino područje predstavlja izračunana aritmetička sredina pojedinog područja istraživanja. Pokazatelj konkurentnosti instrument je destinacijskog menadžmenta usmjeren na proaktivno vođenje i usmjerivanje razvoja destinacijskog proizvoda.

S ciljem utvrđivanja i poretka konkurentnosti država kao turističkih destinacija definiran je **indeks konkurentnosti Svjetskoga ekonomskog foruma (WEF)**.

Indeks konkurentnosti čine tri podindeksa od kojih svaki sadrži elemente i pokazatelje konkurentnosti koji se ocjenjuju te se dobije ocjena podindeksa temeljem kojih se formira ukupni indeks konkurentnosti:

- ✓ podindeks regulativnih okvira
- ✓ podindeks poslovnog okruženja i infrastrukture
- ✓ podindeks prirodnih, kulturnih i ljudskih resursa.



Slijedi prezentacija pojedinih pokazatelja koji se istražuju unutar promatranih indeksa.

- Podindeks regulativnih okvira
  - Pravila i propisi
    - Zahtjevi za izdavanje viza
    - Broj bilateralnih sporazuma za zračni promet
    - Vrijeme potrebno za pokretanje tvrtke
    - Nužni troškovi za pokretanje tvrtke

- Održivost okoliša
  - Emisija ugljičnog-dioksida
  - Razina koncentracije štetnih materijala
  - Ugrožene vrste (u odnosu na ukupan broj vrsta)
  - Učešće u međunarodnim sporazumima iz područja zaštite životne sredine
- Sigurnost
  - Broj prometnih nesreća
- Zdravstvo i higijena
  - Broj ljekarna (na 1000 stanovnika)
  - Higijenski uvjeti u odnosu na broj stanovnika (toaleti, povezanost na kanalizacijsku mrežu)
  - Pristup pitkoj vodi (najmanje 20 litara pitke vode s izvora udaljenoga 1 km od prebivališta po osobi/danu)
  - Broj kreveta u bolnici (na 10.000 stanovnika)
- Davanje prioriteta turizmu
  - Ulaganje u turizam (postotak iz državnog proračuna koji se odvaja za turizam)
  - Zastupljenost na međunarodnim sajmovima
- Podindeks poslovnog okruženja i infrastrukture
  - Infrastruktura zračnog prometa
    - Broj registriranih polijetanja u godini
    - Broj aerodroma (na 1.000.000 stanovnika)
    - Broj operativnih domaćih aviokompanija
  - Infrastruktura kopnenog prometa
    - Gustoća cestovne mreže (dužina ceste u km na površini od 100 kvadratnih kilometara)
  - Turistička suprastruktura
    - Broj hotelskih soba (na 100 stanovnika)
    - Prisutnost međunarodnih *rent-a-car* poduzeća
    - Broj uređaja koji prihvaćaju Visa kartice
  - Infrastruktura informacijske tehnologije
    - Broj internetskih korisnika (na 100 stanovnika)
    - Broj telefonskih linija (na 100 stanovnika)
    - Broj pretplatnika brzog interneta (brzina od 256 kb u sekundi i više, na 100 stanovnika)
    - Broj pretplatnika mobilne telefonije (na 100 stanovnika)
  - Konkurentnost cijena u turističkoj privredi
    - Visina cijena aviokarata i aerodromskih usluga
    - Ocjena kupovne moći
    - Cijena dizelskog goriva (US\$ po litri)
    - Indeks cijena hotelskih usluga (prosječna cijena hotelske sobe prve kategorije za određenu godinu u US\$)
- Podindeks prirodnih, kulturnih i ljudskih resursa
  - Ljudski resursi
    - Upis: osnovno obrazovanje
    - Upis: srednje obrazovanje

G. Čorluka  
Menadžment turizma - zbirka poslovnih slučajeva

- Zaraženost HIV virusom (postotak odraslih između 15 i 49 godina)
- Prosječni životni vijek stanovništva
- Orijentacija prema turizmu
  - “Otvorenost turizma” (odnos između turističke potrošnje i turističkih prihoda u ukupnom društvenom proizvodu)
- Prirodni resursi
  - Broj prirodnih znamenitosti (dio svjetske baštine)
  - Zaštićena područja (postotak u odnosu na ukupnu površinu Zemlje)
  - Ukupan broj životinjskih vrsta
- Kulturni resursi
  - Broj kulturnih znamenitosti od svjetskog značaja i nematerijalna baština
  - Sportski stadioni
  - Broj međunarodnih izložaba i sajmova
  - Izvoz proizvoda “kreativne prirode” (film, glazba, knjige, fotografije, nakit itd.)

Rangiranje konkurentnosti prema *The Travel & Tourism Competitiveness Index 2017*.

Country/Economy	Rank	Score	Change since 2015	Country/Economy	Rank	Score	Change since 2015
Spain	1	5.43	0	Jamaica	69	3.71	7
France	2	5.32	0	Georgia	70	3.70	1
Germany	3	5.28	0	Azerbaijan	71	3.70	13
Japan	4	5.26	5	Montenegro	72	3.68	-5
United Kingdom	5	5.20	0	Trinidad and Tobago	73	3.67	-4
United States	6	5.12	-2	Egypt	74	3.64	9
Australia	7	5.10	0	Jordan	75	3.63	2
Italy	8	4.99	0	Dominican Republic	76	3.62	5
Canada	9	4.97	1	Uruguay	77	3.61	-4
Switzerland	10	4.94	-4	Bhutan	78	3.61	9
Hong Kong SAR	11	4.86	2	Philippines	79	3.60	-5
Austria	12	4.86	0	Kenya	80	3.59	-2
Singapore	13	4.85	-2	Kazakhstan	81	3.59	4
Portugal	14	4.74	1	Namibia	82	3.59	-12
China	15	4.72	2	Cape Verde	83	3.55	3
New Zealand	16	4.68	0	Armenia	84	3.53	5
Netherlands	17	4.64	-3	Botswana	85	3.52	3
Norway	18	4.64	2	Guatemala	86	3.51	-6
Korea, Rep.	19	4.57	10	Tunisia	87	3.50	-8
Sweden	20	4.55	3	Ukraine	88	3.50	n/a
Belgium	21	4.54	0	Macedonia, FYR	89	3.49	-7
Mexico	22	4.54	8	Honduras	90	3.49	0
Ireland	23	4.53	-4	Tanzania	91	3.45	2
Greece	24	4.51	7	Nicaragua	92	3.44	0
Iceland	25	4.50	-7	Iran, Islamic Rep.	93	3.43	4
Malaysia	26	4.50	-1	Lao PDR	94	3.40	2
Brazil	27	4.49	1	Serbia	95	3.38	0
Luxembourg	28	4.49	-2	Lebanon	96	3.37	-2
United Arab Emirates	29	4.49	-5	Rwanda	97	3.36	1
Taiwan, China	30	4.47	2	Albania	98	3.35	8
Denmark	31	4.43	-4	Bolivia	99	3.34	1
Croatia	32	4.42	1	Kuwait	100	3.33	3

G. Čorluka  
Menadžment turizma - zbirka poslovnih slučajeva

Finland	33	4.40	-11	Cambodia	101	3.32	4
Thailand	34	4.38	1	Mongolia	102	3.31	-3
Panama	35	4.37	-1	Nepal	103	3.28	-1
Malta	36	4.25	4	Venezuela	104	3.28	6
Estonia	37	4.23	1	El Salvador	105	3.28	-14
Costa Rica	38	4.22	4	Uganda	106	3.20	8
Czech Republic	39	4.22	-2	Tajikistan	107	3.18	12
India	40	4.18	12	Zambia	108	3.18	-1
Slovenia	41	4.18	-2	Côte d'Ivoire	109	3.16	8
Indonesia	42	4.16	8	Paraguay	110	3.15	3
Russian Federation	43	4.15	2	Senegal	111	3.14	1
Turkey	44	4.14	0	Gambia, The	112	3.12	-3
Bulgaria	45	4.14	4	Bosnia and Herzegovina	113	3.12	n/a
Poland	46	4.11	1	Zimbabwe	114	3.11	1
Qatar	47	4.08	-4	Kyrgyz Republic	115	3.10	1
Chile	48	4.06	3	Ethiopia	116	3.10	2
Hungary	49	4.06	-8	Moldova	117	3.09	-6
Argentina	50	4.05	7	Algeria	118	3.07	5
Peru	51	4.04	7	Gabon	119	3.06	5
Cyprus	52	4.02	-16	Ghana	120	3.04	0
South Africa	53	4.01	-5	Madagascar	121	2.99	0
Latvia	54	3.97	-1	Mozambique	122	2.91	8
Mauritius	55	3.92	1	Malawi	123	2.91	3
Lithuania	56	3.91	3	Pakistan	124	2.89	1
Ecuador	57	3.91	n/a	Bangladesh	125	2.89	2
Barbados	58	3.91	-12	Cameroon	126	2.88	-4
Slovak Republic	59	3.90	2	Benin	127	2.84	n/a
Bahrain	60	3.89	0	Lesotho	128	2.84	1
Israel	61	3.84	11	Nigeria	129	2.82	2
Colombia	62	3.83	6	Mali	130	2.78	-2
Saudi Arabia	63	3.82	1	Sierra Leone	131	2.69	1
Sri Lanka	64	3.81	-1	Mauritania	132	2.64	5
Morocco	65	3.81	-3	Congo, Democratic Rep.	133	2.64	n/a
Oman	66	3.78	-1	Burundi	134	2.57	1
Vietnam	67	3.78	8	Chad	135	2.52	6
Romania	68	3.78	-2	Yemen	136	2.44	2

G. Čorluka  
Menadžment turizma - zbirka poslovnih slučajeva

Table 2: The Travel & Tourism Competitiveness Index 2017: Europe and Eurasia

Country/Economy	Global rank	Enabling Environment				
		Business environment	Safety and security	Health and hygiene	Human resource and labour market	ICT readiness
<b>SOUTHERN EUROPE</b>						
Spain	1	4.4	6.2	6.3	4.9	5.5
Italy	8	3.9	5.4	6.2	4.6	5.4
Portugal	14	4.6	6.3	6.3	5.2	5.2
Greece	24	4.1	5.6	6.6	4.8	4.9
Croatia	32	4.0	6.1	6.4	4.4	5.0
Malta	36	4.7	5.9	6.4	4.8	5.4
Turkey	44	4.5	4.1	5.4	4.3	4.3
Cyprus	52	4.6	5.8	5.8	4.9	4.8
Southern Europe Average		4.4	5.7	6.2	4.7	5.1
<b>WESTERN EUROPE</b>						
France	2	4.7	5.4	6.5	5.1	5.9
Germany	3	5.3	5.6	6.9	5.6	5.8
United Kingdom	5	5.9	5.3	5.8	5.5	6.2
Switzerland	10	6.0	6.4	6.5	5.7	6.4
Austria	12	5.0	6.3	6.7	5.5	5.8
Netherlands	17	5.5	6.1	6.2	5.5	6.1
Belgium	21	4.9	5.9	6.7	5.3	5.7
Ireland	23	5.5	6.1	5.7	5.5	5.7
Luxembourg	28	5.8	6.3	6.3	5.3	6.2
Czech Republic	39	4.5	5.9	6.7	5.0	5.6
Western Europe Average		5.3	5.9	6.4	5.4	5.9
<b>NORTHERN EUROPE</b>						
Norway	18	5.6	6.4	6.3	5.6	6.3
Sweden	20	5.5	6.2	6.1	5.5	6.3
Iceland	25	5.3	6.6	6.1	5.8	6.1
Denmark	31	5.5	6.1	6.1	5.7	6.4
Finland	33	5.6	6.7	6.3	5.6	6.2
Estonia	37	5.2	6.3	6.3	5.2	6.1
Latvia	54	4.6	5.8	6.4	5.0	5.3
Lithuania	56	4.6	5.7	6.8	5.0	5.5
Northern Europe Average		5.2	6.2	6.3	5.4	6.0
<b>BALKANS AND EASTERN EUROPE</b>						
Slovenia	41	4.3	6.2	6.0	4.9	5.2
Bulgaria	45	4.5	5.1	6.6	4.7	5.0
Poland	46	4.5	5.7	6.2	4.9	5.1
Hungary	49	4.2	5.7	6.6	4.7	4.9
Slovak Republic	59	4.0	5.6	6.5	4.7	5.4
Romania	68	4.4	5.8	6.1	4.4	4.7
Montenegro	72	4.4	5.4	5.8	4.5	4.8
Macedonia, FYR	89	4.8	5.6	6.0	4.4	4.6
Serbia	95	4.0	5.4	6.0	4.4	4.8
Albania	98	4.1	5.7	5.2	4.9	4.1
Bosnia and Herzegovina	113	3.5	5.4	5.7	4.2	4.3
Moldova	117	3.8	5.4	6.1	4.3	4.3
Balkans and Eastern Europe Average		4.2	5.6	6.1	4.6	4.8
<b>EURASIA</b>						
Russian Federation	43	4.1	4.3	6.7	4.8	5.0
Georgia	70	5.3	6.0	6.1	4.8	4.5
Azerbaijan	71	4.6	5.8	6.1	5.0	5.0
Kazakhstan	81	4.9	5.5	6.7	4.8	4.9
Armenia	84	4.9	5.9	5.9	4.8	4.3
Ukraine	88	3.7	3.5	6.6	4.9	4.2
Tajikistan	107	4.3	5.7	5.7	4.9	2.3
Kyrgyz Republic	115	4.4	5.0	5.8	4.4	3.6
Eurasia Average		4.5	5.2	6.2	4.8	4.2

### Ključna zapažanja

- ✓ Konkurentnost u turizmu razmatra se na razini pojedinačnog poduzeća i na razini destinacije.
- ✓ Konkurentnost u turizmu proizlazi iz spleta aktivnosti različitih dionika.
- ✓ Konkurentna destinacija u mogućnosti je privući turističku potražnju, zadovoljiti turističke potrebe, biti profitabilna, poboljšati kvalitetu domicilnog stanovništva i biti održiva.
- ✓ Konkurentnost turističke destinacije postiže se sredstvima i procesima.
- ✓ Mjerenje konkurentnosti dobiva na značaju na sve konkurentnijem i turbulentnijem turističkom tržištu.
- ✓ Pri mjerenju konkurentnosti turističke destinacije potrebno je razmatrati percepciju turističke potražnje.
- ✓ Komparativna prednost ≠ konkurentska prednost.
- ✓ Destinacijskim menadžmentom i upravljanjem destinacijskim resursima postiže se konkurentska prednost.
- ✓ Brojni su kvantitativni i kvalitativni pokazatelji konkurentnosti turističke destinacije.
- ✓ Indeks konkurentnosti Svjetskoga ekonomskog foruma (WEF) referentna je vrijednost konkurentnosti turističke destinacije na svjetskoj razini.

### Zaključak

Konkurentnost na turističkom tržištu progresivno raste s rastom turizma. U nastojanju zadržavanja i unaprjeđenja tržišne pozicije destinacije su primorane ispitivati svoju konkurentsku poziciju na turističkom tržištu. Konkurentnost u turizmu sagledava se na razini poduzeća i zbirno na razini destinacije. Turističke destinacije temeljem svoje resursne osnove i resursnog menadžmenta postižu svoju konkurentsku prednost. Mjerenje konkurentnosti turističke destinacije kompleksna je aktivnost zbog velikog broja pokazatelja potencijalno relevantnih za utvrđivanje konkurentnosti destinacije, zbog nemogućnosti da se precizno definira relativna važnost pojedinih pokazatelja te zbog činjenice da doprinos destinacijskoj konkurentnosti svakoga od njih varira s protokom vremena. Relevantan i referentan pokazatelj konkurentnosti turističke destinacije na međunarodnoj razini jest indeks konkurentnosti Svjetskoga ekonomskog foruma (WEF), no unatoč tomu i taj pokazatelj ima metodološke propuste.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Obrazložite zašto je bitno mjeriti konkurentnost turističke destinacije. Također obrazložite zašto je važno uzimati u obzir percepciju turističke potražnje pri mjerenju konkurentnosti.
2. Prezentirajte indeks konkurentnosti Hrvatske prema *The Travel & Tourism Competitiveness Index 2017*. i usporedite ga s indeksom jedne od zemalja konkurenata na Mediteranu.



3. Izvršite komparativnu analizu indeksa konkurentnosti prema *The Travel & Tourism Competitiveness Index 2017.* godine i *2010.* godine za zemlje Europe i Euroazije.
4. Izdvojite prednosti i nedostatke metodologije mjerenja indeksa konkurentnosti prema Svjetskom ekonomskom forumu (*World Economic Forum*) i izvještaju *The Travel & Tourism Competitiveness Index*.
5. Kritički analizirajte i prezentirajte članak *Koza, M., Remington, M. (1999), Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings, Hospitality Management, 18, str. 273-283.*

### 13. OBILJEŽJA TURISTIČKOG PROIZVODA

Turizam je uslužna djelatnost jer ponajprije obuhvaća pružanje usluga (smještaja, prehrane, razonode itd.). Prema tome predmet razmjene u turizmu je turistička usluga. Postavlja se međutim pitanje zašto se odrednica „turistički“ navodi uz proizvode i usluge kojima se često koriste i oni potrošači koji nisu turisti.



*Primjer kupnje kruha - kada domaći rezident kupuje kruh, tada to spada u osobnu potrošnju, no kada kruh kupuje turist, onda je to turistička usluga.*

Iz navedenog primjera razvidno je da turistička usluga nije dobila naziv po predmetu razmjene, već po kupcu, koji je turist. Analogni termin **turistički proizvod** u novije vrijeme predstavlja skup proizvoda/usluga koje formiraju brojni subjekti koji aktivno djeluju i čine turističku ponudu.

Turistički proizvod (usluga) predstavlja skup materijalnih i nematerijalnih elemenata koji pripadaju izvornoj i izvedenoj turističkoj ponudi (Vukonić i Ćavlek 2001: 401). Turistički proizvod je amalgam, skup svega onoga što turist konzumira u destinaciji, svih proizvoda i usluga kojima se koristi i s kojima dolazi u doticaj u namjeri da zadovolji svoje turističke potrebe. No, turistički proizvod predstavlja i sveukupno iskustvo koje zadovoljava očekivanja turista (Middleton 2001). Turistički proizvod možemo razmatrati s dvije strane. S aspekta ponude predstavlja ukupnost rada i napora svih subjekata turističke ponude, dok s aspekta potražnje predstavlja rezultat trenutačnog raspoloženja, potreba, motivacija i želja korisnika turističke ponude, koji na sebi svojstven način percipiraju sadržajnost i kvalitetu turističkog proizvoda.

S obzirom na kriterij mjesta koje zauzimaju proizvodi u proizvodnoj politici proizvođača i njegovu proizvodnom programu svi se proizvodi i usluge što ih turisti kupuju na određenom području mogu podijeliti u tri skupine (Senčić i Grgona 2006: 44):

- **proizvodi koje su proizvođači namijenili tržištu za široku potrošnju** - njihova je svrha podmiriti standardne potrebe stanovnika, ali ti su proizvodi također

predmet kupnje posjetitelja i turista za njihova boravka u tom području (trgovačke usluge, zdravstvene usluge, prijevozne usluge stalnim linijama);

- **proizvodi i usluge standardnog proizvodnog programa koji su donekle prilagođeni za prodaju najčešće turistima** - to su primjerice suveniri, iznajmljivanje vozila, sportski sadržaji na plaži, oprema za plažu, sportska oprema, sezonske mjenjačnice;
- **proizvodi namijenjeni pretežno i isključivo turistima** - to su proizvodi koji čine osnovu proizvodnih programa konkretnih proizvođača proizvoda/usluga (usluge smještaja, usluge hrane i pića, usluge turističkog prijevoza, usluge turističkih agencija). Ova kategorija proizvoda ima najveći udio u ukupnoj turističkoj potrošnji.

Razlikujemo tri vrste pojavnih oblika turističkog proizvoda (Kobašić i Senčić 1989: 86-91):

- **jednostavan proizvod** - odnosi se na zasebnu uslugu koja ima svoj pojavni oblik na turističkom tržištu, kao što je na primjer usluga smještaja, restoran, suvenirnica, mjenjačnica, najam automobila i sl.;
- **elementarni (osnovni) turistički proizvod** - predstavlja bazični turistički proizvod u kojem je povezan manji broj jednostavnih komplementarnih proizvoda, koji se upravo u tom povezanom obliku prezentiraju i prodaju na turističkom tržištu. Primjeri su hotelska usluga koja se sastoji od više pojedinačnih usluga (smještaj, hrana i piće, animacija, najam prostorija i sl.), turistički izlet (prijevoz, vođenja tura, ulaznice, objed i sl.);
- **integrirani (prošireni) turistički proizvod** - kao najkompleksniji pojavni oblik turističkog proizvoda objedinjuje više osnovnih proizvoda komponiranih u cjelinu prema željama i zahtjevima potražnje. Najčešći oblik integriranog proizvoda na turističkom tržištu jest turistički paket-aranžman koji formiraju turističke agencije i organizatori putovanja.

U suvremenom okruženju na turističkom tržištu integrirani proizvodi pozicioniraju se kao dominantan oblik turističkih proizvoda. Komparativnu prednost čini upravo cjelovitost proizvoda, što potražnja preferira. Svaki pojedinačni pružatelj turističke usluge stoga treba voditi računa o cjelovitosti svog proizvoda. Ako on čini zaseban proizvod (jednostavan), treba ga nastojati ukomponirati u destinacijsku ponudu tako da čini zaokruženu cjelinu s komplementarnim destinacijskim proizvodima.

Formiranje turističkog proizvoda kompleksna je aktivnost koja se temelji na ljudskom faktoru. Gotov turistički proizvod nećemo naći u prirodi. Nas okružuju resursi koji ljudskim djelovanjem postaju turistički resursi, odnosno turistički proizvodi. Oblik, intenzitet i značaj ljudskog djelovanja u formiranju turističkih proizvoda uvelike ovisi o vrsti proizvoda, pa razlikujemo turističke proizvode kojima odgovara što manja izloženost ljudskom utjecaju, primjerice zaštićena prirodna i kulturna područja, ili pak turističke proizvode koji u svom nastajanju zahtijevaju značajan ljudski

angažman, a ekstreman su primjer artificijelne atrakcije kao što su zabavni parkovi (vodeni, adrenalinski, tematski i sl.).

Ćovjekova intervencija može biti različita, od nekog realnog minimuma do poželjnog maksimuma. Realni minimum nužan je da bi se resurs oplemenio najpotrebnijim kapacitetima ponude kojima se mogu zadovoljiti barem neke osnovne (moguće) potrebe turista pri njihovu dolasku u takav prirodni prostor. Maksimum je zadan ne željama potražnje ili izravnim (gospodarskim) interesom nositelja ponude, nego ekološkom ravnotežom i zaštitom prirodnog prostora od mogućih oneišćenja koja bi mogla ugroziti prirodni resurs, i to u kvalitativnome i u kvantitativnom smislu.

Razlikuju se nadalje dimenzije turističkog proizvoda, s obzirom na to da turistički proizvod u svojim pojavnim oblicima može imati više dimenzija. Najuži pojavni oblik turističkog proizvoda jest **proizvodna jedinica**, koja predstavlja pojedinačnu uslugu, fizički predmet/objekt ili neko događanje (npr. restoran, izlet, riva, plaža, arheološko nalazište, večer folklor a itd.). Sljedeća je dimenzija **proizvodna linija** koja predstavlja skup srodnih i/ili komplementarnih proizvodnih jedinica koje formiraju oblik turizma, kao na primjer zdravstveni turizam, kulturni turizam, sportsko-rekreativni turizam, ruralni turizam, ekološki turizam i sl. Primjerice, 'proizvodna linija' zdravstvenog turizma može se sastojati od bolnica, poliklinika, *wellness* objekata, kozmetičkih salona, stomatoloških ordinacija, ali i izleta u prirodu, sportske rekreacije s ciljem unaprjeđenja zdravlja i sl. Posljednje, **proizvodni miks** predstavlja skup proizvodnih linija jedne destinacije koje se nude posjetiteljima. Proizvodni miks destinacija ovisi o broju proizvodnih linija koje destinacija nudi (Avakumović i sur. 2008: 64).



*Za turističku destinaciju poželjno je da ima što veći broj proizvodnih jedinica kako bi turistički doživljaj posjetitelja bio što kompleksniji. Za turističke destinacije koje su se orijentirale na jednu vrstu turističke aktivnosti, primjerice na pustolovni turizam, poželjno je da je proizvodna linija što dublja, što znači da broj turističkih aktivnosti i sadržaja bude što brojniji i raznovrsniji unutar proizvodne linije.*

Turističke destinacije mogu birati različite strategije razvoja turističkog proizvoda. Smjer koji destinacija izabere u svom razvoju može odrediti način upravljanja destinacijskim proizvodom. Destinacije koje su specijalizirane za određenu vrstu aktivnosti, primjerice za ruralni turizam, mogu širiti proizvodnu liniju dodavanjem

novih proizvodnih jedinica iz domene ruralnog turizma. Destinacija koja se profilira kao heterogena i zadovoljava heterogene potrebe turističke potražnje nastojat će proširiti proizvodni miks u destinaciji dodavanjem novih proizvodnih linija čime će dodatno povećati destinacijski doživljaj kod postojeće potražnje ili privući novu potražnju u destinaciju.

**Obilježja turističkog proizvoda** po kojima se on razlikuje od ostalih proizvoda/robe (Avakumović i sur. 2008: 66-68) jesu:

- uslužni karakter
- neopipljivost
- potrošnost
- komplementarnost
- varijabilnost i
- sezonalnost potražnje.

Obilježja turističkog proizvoda detaljno će se objasniti na praktičnom primjeru poslovanja odjela hrane i pića hotela Radisson Blu u Splitu.

**Uslužni karakter turističkog proizvoda** - usluge za razliku od ostalih proizvoda imaju posebnosti i to:

- istovremenost/neodvojivost proizvodnje i potrošnje
- direktan kontakt proizvođača i potrošača te
- važnost ljudskog faktora.

Zbog istovremenosti proizvodnje i potrošnje usluga dolazi do prostornog i vremenskog spajanja ponude i potražnje. Kako bi se ostvarila potrošnja turističke usluge, potrebna je fizička prisutnost potrošača, a mnogi turistički proizvodi tek nastaju pri susretu ponude i potražnje.

Direktan kontakt proizvođača i potrošača uvjetuje osobni karakter turističkog proizvoda, s prisutnošću potrošača/gosta u radnom procesu i nužnim kontaktom sa zaposlenikom, što ograničuje mogućnost pripreme mehanizacije i automatizacije radnog procesa te podrazumijeva iznimno veliko angažiranje živog rada.

Iz direktnog kontakta proizlazi važnost ljudskog faktora kao "proizvođača" hotelskih usluga. Sukladno tomu turistički su djelatnici kreatori turističkog doživljaja te o njihovim kompetencijama ovisi percipirana kvaliteta usluga.

U *à la carte* restoranu hotela Radisson Blu tek s dolaskom gosta u restoran započinje proces proizvodnje usluge hrane i pića. Dakle, prisutnost gosta nužna je za proizvodnju usluge. Zauzimanjem sjedećeg mjesta u restoranu gost aktivira proces usluživanja i proizvodnje hrane i pića, a pri tome dolazi do direktnog kontakta osoblja odjela hrane i pića s gostom. Gost može imati različite zahtjeve što onemogućuje automatizaciju radnog procesa i nalaže stalnu prilagodbu

proizvoda/usluge koju pruža osoblje potrebama i željama gosta. Kako bi usluga koja zahtijeva istovremenost proizvodnje i potrošnje s direktnim kontaktom pružatelja usluge i korisnika usluge bila u skladu s očekivanjima gostiju, od izuzetnog je značaja ljudski faktor. Razina educiranosti, stručne spremnosti i motiviranosti osoblja uvjetovat će isporuku restoranskog proizvoda/usluge u skladu s postavljenim standardima.

**Neopipljivost turističkog proizvoda** ogleda se u činjenici da gost nije u mogućnosti testirati, tj. kušati uslugu prije korištenja. Turistička industrija prodaje neopipljive doživljaje. Gost stvara percepciju o proizvodu, a pri tome se razvijaju očekivanja od proizvoda. Upravljanje neopipljivošću predstavlja izazov u upravljanju turizmom. Nastojanje je usmjereno prema tome da se neopipljivi proizvod učini što opipljivijim. Ključnu ulogu pritom imaju kvalitetni promotivni i informativni materijali i aktivnosti vizualizacije usluga, koji trebaju pridonijeti stvaranju pozitivne predodžbe o uslugama prije njihova korištenja. Kvalitetna prezentacija sadržaja i usluga posredstvom fotografija i videomaterijala pridonosi shvaćanju i vizualiziranju proizvoda, što u konačnici rezultira svojevrsnom formom opipljivosti. Opipljive komponente turističkih proizvoda/usluga jesu brošure, katalozi, posjetnice, jelovnici i sl. Predočivanje neopipljivih proizvoda/usluga provodi se u prvome redu marketinškim aktivnostima.

Gost u *à la carte* restoranu hotela Radisson Blu nema mogućnost kušanja/testiranja proizvoda unaprijed. Primjerice, pri kupovini obuće u trgovini proizvod možemo opipati, probati na nozi, probno nositi po trgovini i ogledati se, dakle imamo puni kontakt s proizvodom prije same kupovine. Navedeni se primjer ne odnosi gotovo ni na jedan turistički proizvod/uslugu. Gost kupuje proizvod temeljem svoje percepcije i očekivanja. Fizičke komponente neopipljivog proizvoda usluge odjela hrane i pića u *à la carte* restoranu hotela Radisson Blu jesu interijer odjela, jelovnik, a često i prezentacija hrane, kao što su svježije ribe, kako bi se proizvod vizualizirao i učinio što opipljivijim. No, gost u konačnici naručuje proizvod bez prethodne degustacije, temeljem stvorene predodžbe i očekivanja.

**Potrošnost turističkog proizvoda** - usluge se ne mogu skladištiti i sačuvati za prodaju u nekom drugom vremenskom trenutku, one su potrošne. Hotel koji ima na raspolaganju 50 hotelskih soba, a prodao je na dan samo 25 soba, ne može neiskorištenih 25 soba za taj dan sačuvati i prodati sutradan s obzirom na to da sljedeći dan opet ima 50 hotelskih soba na prodaju. Usluge hotelskih soba na tih 25 neiskorištenih soba izgubljene su zauvijek, vrijednost tih 25 turističkih proizvoda jednaka je nuli. Zato je u turizmu od iznimne važnosti upravljanje kapacitetima, odnosno ponudom. Potencijalna su rješenja dodatne inovativne promotivne aktivnosti, *last minute* ponuda, snižavanje cijena i sl. S druge strane, u razdoblju visoke potražnje postavlja se cilj osigurati povećanje kapaciteta, kako bi se

maksimalno iskoristila postojeća potražnja, pri čemu se treba voditi računa o kvaliteti usluge. Osim usmjeravanja raspoloživih kapaciteta, treba uzeti u obzir činjenicu da se potražnja razlikuje, da razlikujemo različite segmente potražnje, koji imaju raznolika potraživanja od same usluge. Primjerice hotelska usluga može biti usmjerena odmorishnom segmentu potražnje, ali i poslovnom, ili pak organizirati *evente* za domicilno stanovništvo.

Ako *à la carte* restoran hotela Radisson Blu na dan za večeru raspolaže sa 100 sjedećih mjesta, ukupan broj turističkih proizvoda/usluga *à la carte* večere je 100. Zadatak menadžera odjela hrane i pića, kao i svih zaposlenika, jest maksimizirati učinak na dan, tj. prodati sve raspoložive kapacitete (sjedeća mjesta) na dan. Svaka neiskorištena stolica za vrijeme večere predstavlja gubitak/neprodan proizvod. Vrijednost tog proizvoda/sjedećeg mjesta je nula, jer sjedeće mjesto ne možemo skladištiti ili prodati drugi dan; sljedeći dan naime imamo novi prodajni kapacitet - novih 100 sjedećih mjesta za večeru na prodaju.

**Komplementarnost turističkog proizvoda** - turistički proizvod komplementaran je element ukupne turističke ponude, te čini jednu komponentu turističkog sustava ponude, a ovisi o ukupnoj destinacijskoj atrakcijskoj osnovi. Destinacije na osnovi atraktivnosti privlače ukupnu destinacijsku potražnju koja potom potražuje pojedine turističke proizvode u destinaciji. Atraktivnost destinacije amalgam je atraktivnosti svih pojedinačnih komponenata ponude. Što su pojedine komponente sadržajnije i specifičnije, više će pridonijeti ukupnoj atraktivnosti destinacije koja će u konačnici kao cjelina privući potražnju. Zasebne komponente destinacijske ponude nemaju ili imaju ograničen privlačni potencijal bez komplementarnih sadržaja destinacijske ponude.

Odjel hrane i pića hotela Radisson Blu čini kompletirani dio ukupne hotelske ponude. Odjel je ovisan o ostalim odjelima hotela. Hotel Radisson Blu ujedno je dio destinacijske ponude grada Splita. Kako bi Split kao destinacija imao visok stupanj atraktivnosti i time bio u mogućnosti privući veliku masu turističke potražnje, koja će potom potraživati usluge smještaja, potrebna je kritična masa komplementarnih aktivnosti ponude.

**Varijabilnost turističkog proizvoda** - kvaliteta usluge može varirati ovisno o ponuđaču usluge, samome pružatelju usluge, ali i o nizu drugih okolnosti kao što su vremenske prilike, mjesto pružanja usluge i sl. Ista osoba, pružatelj usluge, može jedan dan pružiti izvrsnu, a drugi dan sasvim osrednju uslugu. S obzirom na značaj ljudskog faktora pri pružanju turističkih usluga i s obzirom na ograničene mogućnosti standardizacije procesa zbog obilježja nedovršenosti turističkih proizvoda velika je vjerojatnost odstupanja, varijacija u razini pružene kvalitete usluge. Treba naglasiti da gost preferira uslugu koja ne varira, tj. gost želi očekivanu razinu kvalitete. Zato je postizanje konzistentnosti usluga, odnosno njihove svakodnevno ujednačene

kvalitete, jedan od ključnih čimbenika uspjeha u uslužnom sektoru, a to je vrlo velik izazov u upravljanju turizmom. Da bi se to postiglo, potencijalno je rješenje takozvana "standardizacija operativnih procedura". Nužna je poduka zaposlenika o primjeni standardiziranih postupaka rada, kako bi se minimizirala varijabilnost usluge, no pri tome treba voditi računa da je turizam uslužna djelatnost, te čar usluge čini upravo ljudski faktor, mogućnost prilagodbe proizvoda/usluge potrebama potražnje. Sukladno tomu izazov je naći balans između standardiziranih procedura i zadovoljavanja potreba gostiju.

Osoblje odjela hrane i pića hotela Radisson Blu izravni je pružatelj ugostiteljskih usluga. Pružajući ugostiteljske usluge, zaposlenici hotelske kuhinje i hotelskog restorana pod utjecajem su raznih čimbenika iz privatnog i poslovnog okruženja koji mogu utjecati na njihovu poslovnu izvedbu. Poslovne performanse pod utjecajem stresa i drugih čimbenika mogu varirati čak unutar jednog dana. Također usluga dvaju djelatnika može varirati u kvaliteti ako je jedan djelatnik obrazovaniji, stručniji i motiviraniji za rad. Osjetljiva skupina su gosti koji očekuju razinu kvalitete usluge i kvalificirano osoblje koje će ih sa smiješkom posluživati. S obzirom na varijabilnost turističkog proizvoda može se dogoditi da hotelski gost dođe dva jutra zaredom na hotelski doručak, a da ga pri tome dočeka razlika u kvaliteti i kvantiteti hrane, u načinu prezentacije i posluživanja hrane.

**Sezonalnost potražnje za turističkim proizvodom** - sezonski karakter poslovanja rezultira visokom, pa čak i prekomjernom potražnjom u glavnoj turističkoj sezoni i niskom iskorištenosti kapaciteta te slabijim rezultatom poslovanja u izvansezonskom razdoblju. Visoke oscilacije u obujmu poslovanja između razdoblja turističke sezone i izvansezone predstavljaju jedan od ključnih izazova upravljanja turističkim proizvodom. Za trajanja turističke sezone nastoji se maksimizirati učinak poslovanja, vrlo često dolazi do povećanja kapaciteta, dok izvan razdoblja turističke sezone kapaciteti ostaju neiskorišteni.

Odjel hrane i pića hotela Radisson Blu posluje u razdoblju turističke sezone pod punim kapacitetom. Organizacijska struktura odjela je kompleksna s velikim brojem zaposlenika i jasnom raspodjelom radnih zadataka. Za trajanja vršne sezone nastoji se maksimizirati učinak poslovanja. Stalno zaposlenom osoblju pridruženo je sezonsko osoblje, pa harmonizacija radnih procesa i održavanje razine kvalitete usluge postaje upitno. Suprotno, u izvansezonskom razdoblju organizacijska struktura odjela postaje plića sa značajno manjim brojem zaposlenika, pri čemu oni izvršavaju veću skupinu poslovnih zadataka, za razliku od sezonskog razdoblja kada je veća operacionalizacija poslova. Restoran posluje ispod raspoloživih kapaciteta.



### Ključna zapažanja

- ✓ Turistički proizvod u većini slučajeva ima formu usluge.
- ✓ Naziv turistički proizvod proizlazi iz karakteristika kupca - turista.
- ✓ Za formiranje turističkog proizvoda potrebno je djelovanje čovjeka.
- ✓ Razlikuju se tri pojavna oblika turističkog proizvoda: jednostavni, osnovni i prošireni.
- ✓ Turistički proizvod svojim se obilježjima razlikuje od ostalih oblika proizvoda.
- ✓ Uslužni karakter turističkog proizvoda proizlazi iz usluge kao forme proizvoda koja uz sebe veže istovremenost proizvodnje i potrošnje, direktan kontakt proizvođača i potrošača te važnost ljudskog faktora.
- ✓ Neopipljivost turističkog proizvoda proizlazi iz nemogućnosti prethodne probe proizvoda prije konzumacije.
- ✓ Potrošnost turističkog proizvoda podrazumijeva nemogućnost skladištenja ili odgađanja konzumacije proizvoda, a vrijednost neprodane usluge na dan je nula i takva je usluga nepovratna.
- ✓ Komplementarnost turističkog proizvoda podrazumijeva ovisnost jednog turističkog proizvoda o spletu ostalih destinacijskih proizvoda.
- ✓ Varijabilnost turističkog proizvoda proizlazi iz ljudskog faktora, jer mogu postojati oscilacije u razini izvršene usluge na razini pojedinaca i između pojedinaca, te iz karakteristike da je turistički proizvod nedovršeni proizvod koji podliježe promjenama što ih uvjetuje potražnja.
- ✓ Sezonalnost potražnje za turističkim proizvodom odnosi se na fluktuacije u potražnji za turističkim uslugama između razdoblja turističke sezone i izvan sezone.

### Zaključak

Turistički proizvod razlikuje se od ostalih proizvoda po svojim karakteristikama: uslužnom karakteru, neopipljivosti, potrošnosti, komplementarnosti, varijabilnosti i sezonalnosti potražnje. Specifičnost nazivlja proizlazi iz kupca - turista. Iz specifičnih obilježja proizlaze specifični uvjeti upravljanja turističkim proizvodom. Naglasak je stavljen na važnost ljudskog faktora, nemogućnost fizičke prezentacije proizvoda, prolaznost proizvoda, ovisnost proizvoda o ostalim destinacijskim komponentama te na sezonsku potražnju za turističkim proizvodom. Menadžeri su stavljeni pred izazov upravljanja turističkim proizvodom.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Obrazložite i na primjeru prikažite tvrdnju da integrirani/prošireni turistički proizvod najpotpunije može zadovoljiti turističku potrebu.
2. Obrazložite i na primjeru prikažite tvrdnju da u prirodi ne možemo naći gotov, prirodom stvoren ili dan turistički proizvod.

3. Opišite na primjeru turističkog proizvoda - vođena tura jezgrom grada Splita obilježja turističkog proizvoda.
4. Kritički analizirajte i prezentirajte članak *Martin-Ruzi, D., Barroso-Castro, C., Rosa-Diaz, I. M. (2012), Creating customer value through service experiences: an empirical study in the hotel industry, Tourism and Hospitality Management, Vol. 18, No. 1, str. 37-53.*
5. Kritički analizirajte i prezentirajte članak *Kandampully, J. (2000), The impact of demand fluctuations on the quality of service: a tourism industry example, Managing Service Quality, Vol. 10, No. 1, str. 10-18.*

## 14. MARKETING TURISTIČKE DESTINACIJE

Marketing je jedan i on je nedjeljiv, a varira primjena marketinga, odnosno upotreba marketinške strategije, instrumenata, politike u specifičnim djelatnostima. Marketing je dakle jedan, ali se razlikuje njegova primjena s obzirom na to da su tržišta različita, različite su robe i usluge. Sukladno tomu marketinške se aktivnosti moraju prilagoditi specifičnostima pojedinog tržišta. Marketing u turizmu čini specifičnim turističko tržište sa svojim specifičnostima na kojem se primjenjuju marketinški instrumenti.

Primjena marketinga na turističkom tržištu zahtijeva prilagodbu posebnostima turističkog proizvoda koja se očituje u sljedećem (Middletone 2001: 31-32):

- u specifičnosti odnosa ponude i potražnje koji vladaju na turističkom tržištu - dominantna uloga potražnje u determiniranju odnosa;
- u specifičnosti turističkog dobra ili proizvoda - rezultat djelovanja obilježja turističkog proizvoda (uslužni karakter, neopipljivost, potrošnost, komplementarnost, varijabilnost, sezonalnost);
- u specifičnosti turista kao potrošača i njegova ponašanja na turističkom tržištu - sve veća heterogenost, elastičnost i dinamičnost u ponašanju.



*Turistička potražnja određuje odnose na turističkom tržištu. Ponuda se u većini slučajeva prilagođuje potražnji. Ponuda i potražnja prostorno su odvojene što onemogućuje ponudi osobno predstavljanje. Proizvod je najčešće usluga, neopipljivog karaktera, a potražnja nema mogućnost prethodnog probnog korištenja proizvoda/usluge prije konzumacije. Na primjer Hotel Park u Splitu koristi se marketinškim instrumentima promocije hotela potražnji koja je raspršena po svijetu, a pri tome potencijalna potražnja ima isključivo promotivne materijale (slike, videozapise, brošuru, katalog, tekstualni opis) kao element selekcije proizvoda; potražnja ne može vidjeti objekt uživo, prošetati se njime, probno leći na krevete ili pogledati kakav je pogled kroz prozor.*

Pod pojmom marketing u turizmu razumijevamo sustavno i koordinirano djelovanje, izvršavanje zahtjeva i ciljeva turističke politike, kojom se na najbolji mogući način zadovoljavaju turističke potrebe određenih skupina korisnika uz istodobno postizanje pozitivnih ekonomskih rezultata za nositelje turističke ponude, odnosno za nositelje marketinga (Senečić i Vukonić 1997: 38).

Marketing u turizmu ima dva pojavna oblika. Prvi je oblik marketing kao osnovica postavljanja i provođenja poslovne politike **pojedinih poduzeća**. Drugi je oblik marketing s makropristupom primjene, odnosno s marketinškim aktivnostima

vezanima za plasman turističkog proizvoda neke turističke prostorne jedinice (destinacije) (Popesku 2013: 35).

Marketing u turizmu ima dvorazinski pristup. No, radi uspjeha marketinških aktivnosti na razini pojedinih poduzeća i na razini destinacije nužno je da opća destinacijska politika marketinga u turizmu bude usklađena s poslovnom marketinškom politikom pojedinih nositelja turističke ponude. Primjerice, ako se na razini turističke destinacije utvrde ciljevi politike marketinga s razvojnim ciljem unaprjeđenja turističkog mjesta, primjerice podizanje kvalitete proizvoda, povećanje zadovoljstva potražnje ili održivo poslovanje, onda se svi sudionici ponude (individualna poduzeća) moraju u svojim marketinškim akcijama podrediti općem cilju, slijediti taj nadređeni cilj marketinga. Jedino tako dolazi do podudarnosti marketinških ciljeva, što je preduvjet uspješnosti marketinških aktivnosti.

Na destinacijskoj razini donose se strateški marketinški ciljevi, kao što su (Senečić i Vukonić 1997: 42):

- povećanje broja dolazaka turista
- povećanje broja noćenja turista
- povećanje iskorištenosti kapaciteta
- osvajanje novog segmenta turističke potražnje
- povećanje potražnje u okviru postojećeg segmenta korisnika naših proizvoda
- povećanje turističke potrošnje po turistu, po usluzi ili po vremenu zadržavanja u destinaciji
- povećanje prosječnog trajanja boravka turista
- zadržavanje stečene pozicije na turističkom tržištu (zadržati postignutu razinu iskorištenosti kapaciteta ili dostignuti broj turista ili turističkih noćenja i sl.)
- promjena strukture potražnje po obilježjima turista, primjerice po nacionalnoj osnovi, doboj strukturi, obliku putovanja, potrebama i motivima putovanja, interesima, očekivanjima od putovanja i sl.
- promjena predodžbe (imidža) našeg proizvoda, usluge ili destinacije.

Realizaciju strateških marketinških ciljeva omogućuje izvedba operativnih marketinških ciljeva. Operativni marketinški ciljevi zahtijevaju suradnju svih sudionika destinacijske ponude. Naime, ako je strateški marketinški cilj promjena strukture potražnje, za izvršenje cilja potrebne su operativne aktivnosti pružatelja usluga na razini destinacije. Primjer poslovnog slučaja jest španjolski otok Mallorca. Zasićeni masovnim kupališnim i party turizmom koji je zauzeo nekontrolirane zamahe i trajno oštetio destinacijske resurse, destinacijski menadžment otoka Mallorca poduzeo je brojne aktivnosti repozicioniranja destinacijskog proizvoda (izgradnja boutique hotela, ponuda sadržaja posebnih interesa i sl.). Donesen je strateški marketinški plan promjene strukture potražnje, no realizacija je uvjetovana aktivnostima turističkih poduzeća koja posluju u destinaciji.

Koji će se marketinški ciljevi postaviti, jesu li realni i ostvarivi, uvelike ovisi o razvijenosti poslovanja poduzeća, nosioca marketinga. Poduzeća s već postignutim stupnjem tržišnog uspjeha i prepoznatljivosti lakše će ostvariti buduće marketinške ciljeve bez obzira na vrstu poduzeća ili organizacije. Prethodne aktivnosti, imidž, prepoznatljivost čimbenici su koji ulaze u proces postavljanja i realizacije novih ciljeva. Unatoč tomu za sva je poduzeća važno da postave realne, ostvarive marketinške ciljeve. Realizacija ciljeva ovisi o internim i eksternim čimbenicima, o čimbenicima mikro- i makrookruženja.

Uspješne marketinške aktivnosti uvjetuju ishod upravljanja marketingom kojim se usmjeruju marketinške aktivnosti u cilju zadovoljavanja potreba postojeće i potencijalne turističke potražnje. To se obavlja u okviru procesa, pri čemu marketinško upravljanje obilježava dinamično, kontinuirano, integralno i fleksibilno djelovanje. Proces upravljanja marketinškom aktivnosti sastoji se od planiranja, organiziranja i kontroliranja marketinške aktivnosti (Popesku 2013: 86).

**Planiranje** je prva aktivnost koja se odnosi na proces u kojem se analizira postojeća situacija poduzeća, donose odluke o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima marketinške aktivnosti. Pri planiranju marketinških aktivnosti moraju se uzeti u obzir motivi i potrebe potražnje na tržištu te karakteristike samog tržišta. Planiranje je usmjereno prema budućnosti što zahtijeva usklađivanje utjecaja iz okruženja i raspoloživih resursa. U svim djelatnostima, pa tako i u turizmu, intuicija i vizija znaju biti osnova donošenja poslovnih odluka. No, praksa je pokazala da je uspješno poslovanje utemeljeno na planiranju. Planiranje marketinških aktivnosti pod utjecajem je stalnih promjena iz okoline, što zahtijeva prilagođavanje i predviđanje sukladno stanju na tržištu. Marketinško planiranje može biti razmatrano sa **strateškoga i s taktičkog aspekta**. Strateški marketinški plan orijentiran je na dugoročni pogled u budućnost, na sagledavanje tržišnih mogućnosti, na razvoj proizvoda, ciljne tržišne segmente i sl. Taktički marketinški plan temelji se na operativnim aktivnostima s ciljem osiguranja provedbe pojedinih aktivnosti koje će pridonijeti realizaciji strateških ciljeva.

**Proces planiranja marketinških aktivnosti sistematizira se u osam faza** (Popesku 2013: 87-91):

1. **Dijagnoza** - ova faza se sastoji od analize postojećih tržišta, ponašanja potrošača, trendova na tržištu i ostalih važnih aspekata unutarjnega i vanjskog okruženja. Potrebno je utvrditi gdje se poduzeće nalazi i koji čimbenici uvjetuju njegov trenutačni položaj. Zasniva se na istraživanju tržišta: analizi prodaje, analizi troškova marketinga, cijeni, analizi tržišta i konkurencije, analizi proizvoda.
2. **Prognoza** - obuhvaća procjenu smjera kretanja poslovanja turističkog poduzeća na temelju unutarnjih i vanjskih čimbenika analiziranih u prethodnoj fazi procesa planiranja marketinških aktivnosti. Istraživanje

tržišta pomaže prognozirati budućnost turističkog poduzeća na izrazito turbulentnom tržištu.

3. **SWOT analiza** (akronim SWOT izveden je od riječi iz engleskoga jezika, snage - *Strenght*, slabosti - *Weaknesses*, prilika - *Opportunities* i prijetnja - *Treats* na turističkom tržištu) - preduvjet za ispravan izbor marketinške strategije poduzeća jest analiza situacije. Pod analizom situacije razumijeva se da turističko poduzeće treba sagledati vanjske i unutarnje čimbenike kako bi spoznalo najbolji način da se ostvari željeni cilj. U tom se kontekstu ova analiza može razumjeti kao prikaz unutarnjih snaga i slabosti organizacije i vanjskih prilika i prijetnji s kojima se organizacija suočava. Treba uzeti u obzir da se radi o subjektivnoj metodi.
4. **Ciljevi marketinga** - ciljevi poslovanja poduzeća predstavljaju osnovu za definiranje ciljeva marketinških aktivnosti, poštujući osnovne zaključke iz prethodnih faza. Karakteristike ciljeva marketinških aktivnosti jesu elastičnost, preciznost, mjerljivost i ostvarivost. Primarni cilj marketinških aktivnosti jest zadovoljavanje potreba potrošača/turista uz ostvarenje profita. Definiranje ciljeva marketinških aktivnosti poduzeća predstavlja polaznu osnovu na kojoj se zasniva strategija tržišnog ponašanja i kombinacija instrumenata marketinškog miksa.
5. **Marketinška strategija** - izbor marketinške strategije podrazumijeva definiranje načina na koji će se ostvariti marketinški ciljevi definirani u prethodnoj fazi. Marketinška strategija treba ostvariti ciljeve poduzeća uz zadovoljavanje potreba potrošača. Marketinškom strategijom određuje se odnos između proizvoda i tržišta. Osnovne faze definiranja marketinške strategije jesu izbor ciljnog tržišta na temelju analize tržišnih mogućnosti, pozicioniranje proizvoda, određivanje kombinacije instrumenata marketinškog miksa i odlučivanje o visini troškova marketinga.
6. **Program akcijā** - ova se faza planiranja marketinških aktivnosti odnosi na određivanje taktike. U okviru ove faze definiraju se aktivnosti koje trebaju poduzeti pojedini nositelji akcija i njihovo vremensko određenje uz specifikaciju troškova.
7. **Budžet** - u ovoj fazi procesa planiranja marketinga utvrđuju se planirani prihodi i troškovi marketinških aktivnosti s ciljem stjecanja uvida u mogućnost ostvarivanja profitabilnog poslovanja.
8. **Kontrola** - proces u kojem se primjenom odgovarajućih aktivnosti provodi mjerenje i korekcija marketinških aktivnosti radi ostvarenja ciljeva turističkog poduzeća. Proces kontroliranja sastoji se od sljedećih etapa: postavljanje standarda, mjerenje performansi, kompariranje performansi sa standardima, evaluacija performansi i poduzimanje akcija.

Marketinškim aktivnostima turističke destinacije dajemo obećanja turistima koja pojedini pružatelji usluga u destinaciji trebaju isporučiti.

Marketing u turizmu posebno ističe ove aktivnosti (Senečić i Vukonić 1997: 104):

- ekonomsku promidžbu
- osobnu prodaju
- unaprjeđenje prodaje
- odnose s javnošću ili publicitet.

**Ekonomska promidžba** najčešći je i najvažniji oblik komuniciranja s potrošačima. Cilj je tih aktivnosti postizanje spoznaje o proizvodu, tj. buđenje akcije kupovine. Istaknuti primjer ekonomske promidžbe hrvatskog turizma jest promocija Hrvatske kao turističke destinacije koju provodi Hrvatska turistička zajednica pod sloganom "Hrvatska puna života" ("Croatia full of life") s pratećim promotivnim videom.



HRVATSKA  
Puna života



Slika 11. Slogan Hrvatske turističke zajednice  
(<https://www.youtube.com/watch?v=0XbIR7e9PYM>)  
Izvor: <https://www.htz.hr/hr-HR> (11. 12. 2019.)

**Unaprjeđenje prodaje** marketinška je aktivnost koja se povezuje s promidžbom, osobnom prodajom i odnosima s javnošću, nadopunjuje ih i koordinira te unaprjeđuje njihovu učinkovitost. Uključuje aktivnosti koje se odnose na komuniciranje poduzeća i kanala distribucije i potrošača u cilju što jače stimulacije potrošnje. Najuobičajenija sredstva i aktivnosti pri unaprjeđenju prodaje jesu katalogi i brošure, cjenici, brošure o proizvodu, izložbe i sajmovi, filmovi i dijapozitivi i sl.

Slijedi prikaz sajмова u sklopu Godišnjeg programskog plana i financijskog plana za 2018. godinu Glavnog ureda Hrvatske turističke zajednice.

### Sajmovi i prezentacije

Nastupi na sajmovima i prezentacijama namijenjeni su širokoj i poslovnoj publici, a svrha im je u direktnoj komunikaciji informirati javnost o cjelokupnoj turističkoj ponudi Hrvatske, novostima u turističkom sektoru te utjecati na percepciju o Hrvatskoj kao turističkoj destinaciji. Na sajmovima i prezentacijama prilika je, na jednom mjestu, susresti se s većim brojem predstavnika medija, s agentima i ostalim poslovnim partnerima s kojima već surađujemo ili se tek razmjenjuju mogućnosti poslovne suradnje.

Nositelj: Sektor za posebne prezentacije i studijska putovanja

Planirana sredstva: 20.810.000,00 kn

Nastupi na sajmovima, iako više nemaju značaj kao što su ga imali prije pojave raznih opcija promocije i elektroničke komunikacije, i dalje su bitan alat prilikom prezentacije na ključnim tržištima. Velika prednost sajma u odnosu na suvremene medije jest neposredna komunikacija na jednom mjestu, gdje se u kratkom vremenu nalaze zainteresirane strane iz različitih djelatnosti vezanih uz turizam. Sajam je mjesto testiranja i predstavljanja marketinških i komunikacijskih alata, ali i njihova praćenja od konkurencije. Na sajmovima je, među ostalim, u kratkom roku moguće upoznati se s raznim trendovima iz raznih područja povezanih s turizmom te vidjeti na koji se način predstavljaju ostale turističke destinacije i koje su njihove glavne komunikacijske poruke.

Aktivnosti koje se odnose na sajmove uključuju sve aktivnosti vezane za opće i specijalizirane sajamske nastupe u organizaciji Glavnog ureda i predstavništava Hrvatske turističke zajednice.

Hrvatska turistička zajednica u 2018. godini nastupit će na 25 sajмова, od toga na 16 općih turističkih sajмова i na 9 specijaliziranih sajмова, od toga na 3 kamping sajma, 3 kongresne burze i 3 nautička sajma.

RB.	GRAD	SAJAM	DATUM
1	Utrecht	VAKANTIEBEURST	9. - 14. 1. 2018.
2	Beč	FERIENMESSE	11. - 14. 1. 2018.
3	Stuttgart	CMT	13. - 21. 1. 2018.
4	Madrid	FITUR	17. - 21. 1. 2018.
5	Helsinki	MATKA	18. - 21. 1. 2018.
6	Leeuwarden	CARAVANA	18. - 23. 1. 2018.
7	Düsseldorf	BOOT	20. - 28. 1. 2018.
8	Essen	REISE & CAMPING	21. - 25. 2. 2018.
9	Bratislava	SLOVAKIATOUR	25. - 28. 1. 2018.
10	Zürich	FESPO	25. - 28. 1. 2018.
11	Ljubljana	NATOUR ALPE ADRIA	31. 1. - 3. 2. 2018.
12	Prag	HOLIDAY WORLD	15. - 18. 2. 2018.
13	München	F.RE.E.	21. - 25. 2. 2018.
14	Herning	FERIE FOR ALLE	23. - 25. 2. 2018.
15	Tulln	BOOT	1. - 4. 3. 2018.
16	Berlin	ITB	7. - 11. 3. 2018.
17	Moskva	MITT	13. - 15. 3. 2018.
18	Paris	MAP	15. - 18. 3. 2018.
19	Dubai	ATM	22.-25. 4. 2018.
20	Frankfurt	IMEX	15. - 17. 5. 2018.
21	Rimini	TTG	12. - 14. 10. 2017.
22	Las Vegas	IMEX	16. - 18. 10. 2018.
23	London	WTM	6. - 8. 11. 2017.
24	Barcelona	IBTM	28. - 30. 11. 2017.
25	Paris	Salon Nautique	2. - 10. 12. 2017.
TURISTIČKI SAJMOVI			
SPECIJALIZIRANI SAJMOVI			



HTZ nastupa na svim značajnijim sajmovima u Europi. U odnosu na 2017. godinu, u 2018. godini zbog povećanog interesa suizlagača nastupit će se na sajmu Matka u Helsinkiju, koji je posljednjih triju godina bio sajam u organizaciji predstavništva, te na kongresnom sajmu IMEX u Las Vegasu, na kojemu je nastup u 2017. zbog velikog interesa suizlagača naknadno odobren, dok se zbog slabog interesa suizlagača odustalo od nastupa na sajmu u Beogradu. Ovisno o interesima i financijskim mogućnostima mogući su eventualno dodatni nastupi na još nekim dalekim tržištima s minimalnim štandom (npr. ITB Shanghai, ITB Singapore). Trošak pojedinog sajma sastoji se od zakupa i uređenja štanda, putovanja osoblja na štandu, prijevoza materijala i ostalih troškova (struja i voda, prijave suizlagača, prijava za sajam, odvoz smeća sa štanda, čišćenje uniforma, ugostiteljske usluge na štandu i slično). Pored navedenoga na sajmovima ITB i WTM u planu je organizacija druženja na štandu za hrvatske partnere, suizlagače i strane partnere te medije. U 2017. godini proveden je natječaj za novu konceptualizaciju nastupa na sajmovima, te je prihvaćeno novo rješenje koje će se koristiti od sajma ITB do 2022. godine. Prema novom dizajnu štanda, prostor suizlagača, koji uključuje pultove i stolove za razgovore, smjestit će se na dvije rubne nasuprotne linije štanda, dok će u središnjem dijelu štanda biti prostor HTZ-a koji će se sastojati od pulta, stola za razgovore i skladišta, a na nekim sajmovima i od šanka i VIP prostora za razgovore. Grafike i motivi destinacija nalazit će se u gornjem dijelu štanda, u sklopu visećih konstrukcija, kako bi donji dio bio namijenjen samo logo znakovima suizlagača i HTZ-a, čime bi se osigurala veća vidljivost suizlagača. Na dva najveća poslovna sajma, ITB i WTM, koristit će se motori za potrebe pomicanja visećih grafika.

Prilikom uređenja štanda bitno je jasno istaknuti vizualne konstante HTZ-a i suizlagača (logo znakove), no motivi koji će se koristiti na štandu prije svega će biti u funkciji gradnje brenda Hrvatske kao turističke destinacije. Upravo zbog jačanja brenda "Hrvatska" potrebno je održavanje razine kvalitete štanda, te je zbog navedenoga u većini slučajeva trošak gradnje HTZ štanda veći u odnosu na troškove uređenja štandova ostalih hrvatskih izlagača koji imaju samostalne štandove. Nastavno na promjenu vizualnog koncepta sajamskih nastupa, provest će se natječaj i nabaviti nove uniforme za sajamsko osoblje kako bi bile usklađene s novim izgledom štanda. Slijedom iznesenoga potrebno je napomenuti kako će se u prvom dijelu 2018. godine na sajamskim nastupima koristiti dosadašnji dizajn, dok će se od sajma ITB u Berlinu i nadalje koristiti novo rješenje. Iznimke će biti sajmovi u Moskvi, Dubaiju i Las Vegasu gdje će se zbog udaljenih destinacija graditi štand od lokanih izvođača ili zakupljivati modularni od sajma.

Prilikom definiranja godišnjih sajamskih nastupa HTZ se vodi interesom suizlagača za nastup na određenom sajmu. Dodatno, mjeri se uspješnost nastupa na sajmovima u organizaciji GU HTZ-a anketiranjem suizlagača te se prati statistika koju objavljuju sajmovi (broj posjetitelja, izlagača, površina na kojoj se sajam

održava i sl.), kao i procjena predstavništava o značaju pojedinih kanala promocije. U odnosu na ostale sajmove u organizaciji GU HTZ-a, interes suizlagača na nautičkim sajmovima nažalost je malen. No, zbog iznimnog značaja nautičkog proizvoda HTZ će i u 2018. nastaviti promovirati nautičku ponudu Hrvatske preko sajamskih nastupa.

Uz glavne sajamske nastupe GU HTZ-a nadovezuju se sajamski nastupi predstavništava HTZ-a. Smanjivanjem budžeta Hrvatske turističke zajednice prijašnjih godina minimalizirao se trošak nastupa na sajmovima te su organizaciju i realizaciju dijela sajмова od GU HTZ-a preuzela predstavništva. Osim sajмова koje je prije organizirao GU HTZ, dio sajмова u ovoj kategoriji pripada regionalnim turističkim sajmovima. U oba slučaja riječ je o sajamskim nastupima manjeg značaja u odnosu na sajmove u organizaciji GU HTZ-a.

### Ključna zapažanja

- ✓ Specifičnosti turističkog tržišta uvjetuju brojne specifičnosti primjene marketinškog koncepta u turizmu.
- ✓ Marketing u turizmu ima dvorazinski pristup - na razini turističke destinacije i na razini poslovnih jedinica unutar destinacije.
- ✓ Učinkovitost djelovanja marketinških aktivnosti ovisi o podudaranju marketinških ciljeva na razini destinacije i poslovnih jedinica unutar destinacije.
- ✓ Na destinacijskoj razini donose se strateški i operativni marketinški ciljevi.
- ✓ Strateški i operativni marketinški ciljevi su međuzavisni.
- ✓ Faze procesa planiranja marketinških aktivnosti su dijagnoza, prognoza, SWOT analiza, ciljevi marketinga, marketinška strategija, program akcijā, budžet i kontrola.
- ✓ Ekonomska promidžba, osobna prodaja, unaprjeđenje prodaje i publicitet najčešći su oblici marketinških aktivnosti.
- ✓ Glavni nositelj marketinških aktivnosti turizma Republike Hrvatske na razini turističke destinacije jest Ministarstvo turizma zajedno s Glavnim uredom Hrvatske turističke zajednice.
- ✓ Ekonomskom promidžbom i unaprjeđenjem prodaje oni promoviraju hrvatski turizam na međunarodnome turističkom tržištu.

### Zaključak

Dislociranost ponude i potražnje onemogućuje izravno predstavljanje turističkih proizvoda potencijalnim korisnicima. U skladu s tim raste značaj marketinških aktivnosti kojima se turistički proizvodi približavaju i prezentiraju potražnji. Specifične karakteristike turističkog tržišta zahtijevaju specifičan pristup primjeni marketinškog koncepta. Promoviranjem turističke destinacije postavljaju se zadatci i obveza izvršenja obećanja turističkoj potražnji, za što je potrebna suradnja svih sudionika destinacijske ponude koji operativnim aktivnostima pridonose realizaciji strateških marketinških ciljeva. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske kroz rad Glavnog ureda Hrvatske turističke zajednice predstavlja Hrvatsku kao destinaciju "punu života" na međunarodnome turističkom tržištu. Jedna od ključnih marketinških aktivnosti nastup je na turističkim sajmovima. Promoviranjem Hrvatske kao zemlje pune plaža, prirode, kulturne baštine, gastronomije itd., turistima se daje obećanje koje pružatelji pojedinačnih destinacijskih usluga trebaju isporučiti.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Navedite primjer i objasnite dvorazinski pristup marketinškim aktivnostima turističke destinacije.
2. Kritički se osvrnite na aktualni promotivni slogan hrvatskog turizma "Hrvatska puna života" te na prethodno korištene slogane.
3. Analizirajte turističke slogane konkurentnih zemalja na Mediteranu.

4. Osmislite vlastiti slogan koji bi idealno prezentirao sliku Hrvatske na međunarodnome turističkom tržištu.
5. Kritički analizirajte ekonomsku promidžbu hrvatskog turizma - video "Croatia full of life" (<https://www.youtube.com/watch?v=0XbIR7e9PYM>).
6. Komparirajte promotivni video s videouradcima konkurentnih zemalja na Mediteranu.
7. Ocijenite program sajamskih nastupa Glavnog ureda Hrvatske turističke zajednice i pružite prijedloge unaprjeđenja učinkovitosti sajamskih nastupa.

## 15. SEGMENTACIJOM TRŽIŠTA DO DIVERSIFIKACIJE TURISTIČKOG PROIZVODA

Cilj je turističkog poduzeća kombinacijom elemenata marketinškog miksa proizvesti, plasirati i promovirati takav proizvod koji će zadovoljiti potražnju, osigurati konkurentsku prednost te u konačnici profitabilnost poslovanja. Za turističko poduzeće nema važnije odluke od one o proizvodu koji će ponuditi tržištu. Velik je broj novoplasiranih turističkih proizvoda, no turističko tržište s izrazito heterogenom, elastičnom i dinamičnom potražnjom uzrokuje neizvjesnost uspjeha novoplasiranih turističkih proizvoda. Čak i kad je riječ o turističkim proizvodima koji su uspješni u jednoj destinaciji, nema jamstva da će se takav uspjeh ponoviti u drugoj destinaciji, s obzirom na to da se turistička potražnje razlikuje od destinacije do destinacije. Naime, često s određenom turističkom destinacijom povezujemo jedan segment potražnje te ponuda turističkih proizvoda koji nisu karakteristični za tu skupinu potrošača gotovo pa sigurno neće imati uspjeha.



*Definiranje turističkog proizvoda jedno je od najkontroverznijih pitanja u okviru primjene marketinške koncepcije u turizmu. Zadovoljavanje potreba potrošača osnova je pristupa primjene marketinške koncepcije u turizmu te predstavlja osnovni cilj marketinške koncepcije.*

### Politika turističkog proizvoda poduzeća određena je:

- vrstom proizvoda ili usluge koje poduzeće nudi na turističkom tržištu
- brojem tipova proizvoda ili različitih linija koje se proizvode
- širinom asortimana u sklopu svake linije
- stupnjem diferenciranosti proizvoda poduzeća u odnosu prema proizvodima ostalih turističkih poduzeća.

Odluka o politici turističkog proizvoda usmjerena je u prvom redu na razvoj proizvoda ili proizvodnog asortimana, a u skladu s tim na dodavanje novih proizvoda ili eliminiranje postojećih proizvoda iz proizvodne linije. Bit politike proizvoda svakog poduzeća svodi se na utvrđivanje onih proizvoda koji će tijekom određenog vremena dati najbolji rezultat s obzirom na uložena sredstva u odnosu prema riziku, a

istodobno je riječ o proizvodima čiji je razvoj u skladu s općom razvojnom politikom poduzeća.

**Planiranje razvoja turističkog proizvoda može se temeljiti na sljedećem (Popesku 2013: 84):**

- modifikaciji proizvoda u postojećem asortimanu;
- izmjeni proizvodnog asortimana tako da se eliminiraju zastarjeli proizvodi uz dodavanje proizvoda koji su u skladu s izmijenjenim zahtjevima tržišta;
- razvoju proizvodnog asortimana u smislu dodavanja novih funkcija koje prije nisu bile prisutne, što je značajna promjena koja vrlo često izaziva i potpuno novu marketinšku strategiju;
- razvoju potpuno novog proizvoda za postojeće kupce;
- razvoju potpuno novih proizvoda za nove potrošače, što je najbitnija promjena koja često zahtijeva potpuno nov način rada, a povezana je i s najvećim rizikom u poslovanju.

U politici proizvoda vrlo se često pojavljuju dva oblika proizvodne strategije: **diferencijacija proizvoda i tržišna segmentacija** (Senečić 1997).

**Diferencijacija proizvoda ili usluga** strategija je koja se očituje u razvijanju svijesti potrošača da je promovirani proizvod različit od konkurentnih proizvoda. Osnovni cilj primjene strategije diferencijacije proizvoda odnosi se na **postizanje konkurentske prednosti s naglaskom na razlikovanje proizvoda/usluge u odnosu na konkurente**. Potrebno je voditi računa o tome da razlikovanje kojim se nastupa na tržištu konkurenti ne mogu lako dostignuti ili kopirati. Svrha je diferencijacije proizvoda da se **isključi cjenovna konkurencija i da se konkurira necjenovnim elementima**. Diferenciranje proizvoda može počivati, s jedne strane, na stvarnim **fizičkim razlikama** u odnosu na druge proizvode (npr. izgled i dizajn hotela) ili, s druge strane, na **psihološkim razlikama** u odnosu na druge proizvode (moda, prestiž, osobni interesi), pri čemu je posebno važna uloga promocije proizvoda. Odnosno, kod racionalne motivacije potrošača ističe se važnost fizičkog diferenciranja, suprotno tomu, u slučaju emocionalne motivacije potrošača prioritet je stavljen na psihološko diferenciranje (Popesku 2013: 102).

**Primjenom strategije diferencijacije proizvoda konkurentska prednost može biti postignuta temeljem** (Popesku 2013: 102):

- kvalitete proizvoda
- pouzdanosti proizvoda
- inovacije proizvoda povezane sa zaštitom patenata
- inovacije proizvoda i liderstva u tehnološkim inovacijama
- dodatnih usluga
- karakteristika proizvoda
- imena poduzeća-proizvoda.



*Hotel u destinacijskoj smještajnoj ponudi nastoji diferencijacijom postići bolju konkurentnu poziciju. Diferencijacija se može postići fizičkim atributima, posebice posebnim dizajnom hotela, dodatnim sadržajima i uslugama, tehnološkim karakteristikama proizvoda, samim brendom hotela. No, atributi diferencijacije mogu biti i nematerijalni, posebno u pogledu kvalitete usluge i načina isporuke usluge.*

Pri diferenciranju proizvoda potrebna je konzistentnost u diferencijaciji (npr. u hotelu primijeniti poseban dizajn samo u sobama, a ne u ostalim dijelovima hotela). Također treba razmotriti i uzeti u obzir veličinu tržišnog segmenta kojemu je namijenjen diferencirani turistički proizvod. Poželjno je pri diferencijaciji proizvoda ciljati na tržišne segmente većeg obujma. Naglasak je na ekonomskom učinku diferencijacije iako su često pri diferencijaciji manji segmenti obilježeni većom spremnosti za plaćanje više cijene proizvoda/usluge.

**Tržišna segmentacija** je podjela tržišta u skupine kupaca koji bi mogli imati potrebe za različitim proizvodima i različitim programima marketinga kojima ćemo na njih djelovati. Ukupno heterogeno tržište sastavljeno je od mnogo manjih homogenih jedinica, svaka jedinica ima svoje autonomne osnovne karakteristike, a proizvođač nastoji razviti različite proizvode za svaki dio tržišta ili za nekoliko dijelova tržišta. Primjena strategije segmentacije tržišta posebno je važna za turistička poduzeća zbog izražene heterogenosti turističke potražnje. Svaki segment ima određena obilježja te potražuje turističke proizvode/usluge sukladno njima. Segmentiranje se sastoji u otkrivanju **skupina potrošača koje će biti slične po svojim reakcijama prema ponuđenim proizvodima**. Segmentacijom tržišta nastojimo pronaći skupine koje će se slično ponašati u kupnji i potrošnji, a te skupine nazivamo **tržišnim segmentima**. Idealna je situacija kad imamo segmente čiji su članovi međusobno vrlo slični, a segment se u cjelini značajno razlikuje od drugoga segmenta čiji su članovi opet međusobno gotovo jednaki. Iz segmenata se stvara **ciljna skupina ili tržišna meta** te prema njoj usmjerujemo turistički proizvod sa skupom marketinških aktivnosti. Pri primjeni proizvodne strategije segmentacije tržišta potrebno je ocijeniti **atraktivnost tržišnog segmenta**. Atraktivnost tržišnog segmenta određena je rastom tržišta (njegova veličina, stopa rasta i potencijal za rast u doglednoj budućnosti); intenzitetom konkurencije na ciljnom tržištu (broj konkurenata, njihova snaga, mogućnost ulaska u tržišnu nišu i mogućnost supstituta); pristupom tržištu

(upoznatost potrošača s ponudom poduzeća, dostupnost kanala prodaje i sposobnost prilagođavanja marketinškog miksa).

Postoje već utemeljeni **kriteriji segmentacije tržišta**, pri čemu se izdvaja segmentacija prema sljedećim kriterijima: geografskim, demografskim, društveno-ekonomskim, psihološkim, prema ponašanju potrošača i preduvjetima potrošnje. Analizom konkretnih primjera segmentacije turističkog tržišta može se zaključiti da su najčešće korišteni kriteriji sljedeći (Popesku 2013: 98-99):

- svrha putovanja (odmor, posao i dr.)
- način putovanja (individualni ili grupni)
- destinacija (stacionarni ili tranzitni putnici)
- geografska područja (lokalna, regionalna i nacionalna)
- starost
- spol
- društveno-ekonomski položaj
- životni ciklus obitelji
- veličina obitelji
- način transporta
- bračno stanje
- prihod
- zanimanje
- životni stil
- tražene koristi
- utjecaj medija
- udaljenost emitivnog tržišta.

**Neki od glavnih razloga za korištenje strategije segmentacije tržišta jesu:**

- postići bolju konkurentsku poziciju proizvoda
- bolje pozicionirati proizvod na ograničenom dijelu turističkog tržišta
- razdvojiti dva ili više proizvoda istog poduzeća u cilju sprječavanja međusobne konkurencije
- utvrditi tržišne niše koje predstavljaju prilike za uvođenje novog proizvoda i
- identificirati potencijalne nove kupce na tržištu.

Strategije diferencijacije i segmentacije ne isključuju se, nego nadovezuju. Naime, turistički se proizvod segmentacijom tržišta, orijentacijom prema specifičnoj skupni potrošača, diferencira od ostalih pružatelja srodnih usluga. Primjer tomu je orijentacija hotela na tržišni segment 16+ godina/samo odrasli (*Adults only*). Segmentacijom tržišta i orijentacijom isključivo na odraslu populaciju (16+ godina) hotel se diferencira od ostale hotelske ponude destinacije te nastoji zadovoljiti potrebe tržišnog segmenta u potrazi za takvim oblikom smještajnog objekta i usluge.



Primjer tržišne orijentacije prema segmentu 16+godina (*Adults only*) jesu TUI SENSIMAR CAROLINA RESORT BY VALAMAR\*\*\*\*, otok Rab, MELIA CORAL\*\*\*\*, Umag, FALKENSTEINER HOTEL ADRIANA\*\*\*\*, Zadar. Slijedi prikaz njihove ponude.

TUI SENSIMAR CAROLINA RESORT BY VALAMAR\*\*\*\*, otok Rab  
Savršeni bijeg u otoćnu oazu mira!

Otkrijte svoj djelić raja na samo 5 km od grada Raba uz savršene plaže, duboke uvale i hladovinu visokih borova. Probudite energiju rekreacijom u zadivljujućoj prirodi. Opustite se na jednom od elegantnih vanjskih bazena ili zakoraćite u kristalno čisto more. Prepustite se masaži s mirisnim aromama otoka, a zatim nagradite svoje nepce kreativnim okusima Mediterana na terasi sa spektakularnim pogledom na zalazak sunca.

Uživajte u svakom trenutku na svom otoku sreće!

- moderan novouređeni hotel i *Swim-up* vile - samo za odrasle
- mirna lokacija uz more na poluotoku Suha Punta
- vanjski opuštajući bazeni i oćaravajuće šljunćane i stjenovite plaže
- premium *buffet* restoran i *à la carte* restoran *Culinarium*
- *all inclusive* usluga
- *fitness*, spa i tretmani ljepote

<https://www.valamar.com/hr/resort-rab/carolina-resort> (22. 5. 2019.)

MELIA CORAL\*\*\*\*, Umag  
Zalasci sunca za dvoje na Jadranu

Ako je vaša ideja o odmoru nekoliko dana na suncu u mirnom okruženju prilagođenom za odrasle, Meliá Coral je odredište za vas. Priuštite si romantićni bijeg uz more.

Ćim uđete u prostor hotela Meliá Coral, znate da ste negdje posebno. Netaknuti krajolik prvi vas doćekuje s prekrasnim znamenitostima i svježim mirisima zelene trave i cvjetnim drvećem. Iznad njega se pruža pogled na kristalno čisto i osvježavajuće Jadransko more. Na licu možete osjetiti blagi povjetarac s mora. Nakon ulaska u predvorje, stil i elegantan dekor odmah se primjećuju. Te karakteristike i fini detalji prenose se u cijelom hotelu, uključujući sobe, hodnike, restorane i vanjski bazen.

Opis

Hotel namijenjen samo odraslim osobama posebno dizajniran za one koji putuju bez djece (samo 16+). Pobjednik certifikata izvrsnosti na TripAdvisor. Hotel nudi novi koncept Coral Spa te brojne sportske i *fitness* aktivnosti. Potpuno opremljen centar za sastanke za sve poslovne funkcije. Smješten na obali, okružen mediteranskom florom, u naselju Katoro, 3 km od centra Umaga.

Savršeno za romantični bijeg. Izvrsna jela, uključujući restoran u konobi Automat klub Elite.

<https://www.melia.com/en/hotels/croacia/umag/melia-coral/index.html> (22. 5. 2019.)

FALKENSTEINER HOTEL ADRIANA\*\*\*\*, Zadar

Hideaway: Just You & Me

Treća sreća! To i mi mislimo! Stoga smo sada u Hrvatskoj otvorili hotel Adriana, treći hotel u kategoriji *You & Me*, s engleskim vrtom i obiljem sunca, uz samo more. Ovdje ste vi u središtu pažnje: sanjarenje, kulinarski užici, upijanje Sunčevih zraka, plesanje i osmijeh zajamčeni!

Highlights u Hotelu Adriana\*\*\*\*

Hotel za mlade s navršenih 16 godina

- 48 soba
- Acquapura Thalasso & SPA Center na površini od 2500 m<sup>2</sup> u susjednom Falkensteiner hotelu Borik
- Vanjski bazen na mirnom mjestu, prostrana osunčana terasa i park s pinijama
- Mediteranska kuhinja
- Prekrasan zaljev za kupanje s pješčanom plažom označenom "plavom zastavom"
- Vodeni sportski centar s jedrenjem i surfanjem
- "Doručak za spavalice *à la carte*" do 14 sati
- "That's Life": svakodnevni *highlight*, 7 dana u tjednu
- "Toppings, please": neobične dodatne usluge i paketi
- "I feel good": prednosti za one koji putuju sami

Top ponuda

Romantični Zadar za dvoje

Tražite savršeno mjesto za romantičan odmor? Odvezite se barkajolom na zadarski poluotok i prošetajte Kalelargom. Poslušajte morske orgulje i uživajte u najljepšem zalasku sunca na svijetu!

Highlights

- Romantični Setup u sobi
- Odaberite iznenađenje dobrodošlice za svoju voljenu osobu - Prosecco, praline ili voće uz osobnu poruku
- 1 doručak u sobi
- 1 služena večera uz svijeće
- 30 spa minuta po osobi (tretman lica s Aloe vera ili opuštajuća aroma masaža leđa)

Uključene usluge

- Hotel za odrasle i mlade s navršenih 16 godina

- Usluga polupansiona: bogati *buffet* doručak i *gourmet* večere od 5 sljedova
- 7 Days, 7 Highlights
- Besplatan Wi-Fi
- Besplatan parking
- SPA torba s ogrtačem, ručnicima i japankama tijekom boravka
- Neograničeno korištenje ležaljki i suncobrana te suncem ugrijanog vanjskog bazena hotela
- Neograničeno korištenje višestruko nagrađivanog Acquapura Thalasso & SPA Centra Borik u susjednom hotelu Club Funimation Borik\*\*\*\* koji nudi finsku saunu, parnu kupelj, prostoriju za opuštanje s vodenim krevetima, prostoriju za gimnastiku, teretanu, grijani unutarnji i vanjski bazen, SPA Lounge s ponudom čaja i aromatizirane vode, vanjski *whirlpool*, Kneipp terapiju te kanal s hladnom vodom; Private SPA, tretmani i solariji uz nadoplatu. SPA trenutno nije otvoren. Ponovno će biti dostupan od 1. lipnja 2018. godine.

<https://www.falkensteiner.com/hr/hotel/adriana> (22. 5. 2019.)

### Ključna zapažanja

- ✓ Na konkurentnom i turbulentnom turističkom tržištu jedno od ključnih pitanja poslovanja poduzeća jest odluka o razvoju proizvoda.
- ✓ Poslovna odluka turističkog poduzeća o modifikaciji postojećeg ili razvoju novog proizvoda je kompleksna.
- ✓ Proizvod se izlaže heterogenom i dinamičnom turističkom tržištu.
- ✓ Ideja vodilja u razvoju proizvoda treba biti zadovoljavanje potreba potrošača.
- ✓ Diferencijacija proizvoda i tržišna segmentacija učestale su proizvodne strategije.
- ✓ Diferencijacijom proizvoda turističko poduzeće određenim atributima proizvoda postiže razlikovanje u odnosu na konkurente.
- ✓ Segmentacijom tržišta turističko poduzeće prilagođuje proizvod specifičnim karakteristikama skupine potrošača.
- ✓ Cilj strategija diferencijacije i segmentacije jest tržišno konkurirati necjenovnim elementima.
- ✓ Prikazani poslovni slučajevi primjer su tržišne segmentacije hotelskog poduzeća.
- ✓ Hoteli su svoju ponudu prilagodili ciljnom tržišnom segmentu i time se tržišno diferencirali od ostale hotelske ponude destinacije.

### Zaključak

Upravljanje turističkim proizvodom izazovan je pothvat. Heterogenost i dinamičnost turističkog tržišta, praćena neizvornošću poslovanja, stavlja menadžere pred izazove. S ciljem postizanja tržišnog uspjeha turistička poduzeća okreću se proizvodnim strategijama kojima će tržišno konkurirati. Strategija diferencijacije i segmentacije najčešće su pojavne forme. Diferencijacijom proizvoda poduzeće se nastoji fizičkim ili psihološkim atributima razlikovati od konkurentskih poduzeća. Cilj je istaknuti karakteristiku proizvoda po kojoj se razlikuje od konkurirajućih proizvoda. Tržišnom segmentacijom poduzeće prilagođuje proizvod specifičnim karakteristikama i zahtjevima određenog tržišnog segmenta. Cilj je postići poklapanje karakteristika proizvoda s karakteristikama potražnje. Prikazani poslovni slučajevi primjeri su izvornosti diferencijacije hotelskog proizvoda orijentacijom na tržišni segment 16+ godina (samo odrasli/*adults only*).

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Objasnite razliku između strategija diferencijacije i segmentacije.
2. Usporedite ponudu hotela i dizajn *web*-stranice hotela TUI SENSIMAR CAROLINA RESORT BY VALAMAR\*\*\*\*, otok Rab i VALAMAR HOTEL & RESTORTS\*\*\*\* PADOVA HOTEL, otok Rab.
3. Koji biste tržišni segment opisali kao atraktivan segment hotelskom poduzeću. Obrazložite.

4. Prikažite i analizirajte drugi oblik diferencijacije hotela posredstvom orijentacije ponude specifičnom tržišnom segmentu.
5. Razradite pristup diferencijacije vođene ture jezgrom grada Splita na temelju segmentacije tržišta.

## 16. ISTRAŽIVANJE TURISTIČKIH TRŽIŠTA

Istraživanjem turističkih tržišta želi se doći do **informacija** na temelju kojih se donose poslovne odluke. Informacije su rezultat prikupljanja i analize podataka (Senečić 1997: 1).

Primjenom istraživanja tržišta dolazi se do informacija o potrošačima i nepotrošačima, konkurenciji, stanju na tržištu, trendovima i sl. Svrha je dobivenih informacija smanjiti nesigurnost i neizvjesnost poslovanja poduzeća, posebice u poslovnom odlučivanju.



*Poslovno odlučivanje, s vrlo uspješnim primjerima, može se temeljiti isključivo na intuiciji i instinktu pojedinca ili pak na sreći, no poželjno je da se u poslovnom okruženju donose odluke utemeljene na istraživanju tržišta temeljem kojeg su prikupljene potrebne informacije koje smanjuju neizvjesnost i rizik poslovnog odlučivanja.*

Zadaća istraživanja tržišta jest analizirati stanje poslovanja, identificirati probleme poslovanja, identificirati stavove potražnje, istražiti nezadovoljene potrebe i želje posjetitelja i tako stvoriti vezu između tržišnog poslovanja i korisnika.

Istraživanje turističkih tržišta najčešće se primjenjuje u sljedećim poslovnim situacijama (Marušić i Vranešević 2001: 25):

- otkrivanje i predviđanje tržišnog i prodajnog potencijala
- identificiranje tržišnih segmenata i odabiranje ciljnih skupina
- planiranje i provođenje tržišnoga spleta (marketinškog miksa)
- analiza, interpretacija i ocjena postignutih rezultata.

Ključna pitanja poslovnog odlučivanja u poslovanju poduzeća jesu **u kojemu se smjeru želi razvijati i kako će do tamo stići**. Istraživanjem turističkog tržišta može se doći do informacija koje nam mogu pomoći u dobivanju odgovora na ta pitanja. Stečenim informacijama dobit ćemo uvid u tržište, formirati proizvod te u konačnici smanjiti neizvjesnost i nesigurnost poslovanja. Naime, upravo analiza tržišta, ocjena tržišnoga potencijala i predviđanje budućih kretanja pomažu u analiziranju i određivanju veličine tržišnoga segmenta i ciljne skupine na koju su usmjerene aktivnosti i napori poduzeća.

Pitanja na koja istraživanje turističkog tržišta može odgovoriti u ovom području jesu primjerice:

- ✓ Kakve su tendencije razvoja turizma Hrvatske i turizma drugih zemalja? Kako će se ta kretanja odraziti na hrvatsko turističko tržište?
- ✓ Kakve se promjene mogu očekivati u ponašanju gostiju? Hoće li se one zasnivati na promjeni kupovne snage, demografskim promjenama, poboljšanoj izobrazbi, promjeni ukusa ili nekim drugim utjecajima?
- ✓ Kakvi su izgledi za otvaranje novih emitivnih tržišta? Kakvi će se proizvodi (smještaj, oprema) i usluge (hrana, zabava) tražiti za njihovo zadovoljavanje? Obećavaju li tržišta na kojima sada poslujemo dobre perspektive?
- ✓ Ocjene tržišnog potencijala i predviđanje budućih kretanja pomažu u definiranju veličine tržišnog segmenta i ciljne skupine na koju su usmjerene aktivnosti i naponi poduzeća. Prognoza prodaje jedan je od najdragocjenijih podataka u tome smislu.

Istraživanje **tržišnih segmenata i odabir ciljne skupine** važan je korak u razvoju strategije marketinga. Svrha je identificirati potencijalnog posjetitelja, ispitati njegove karakteristike i potrebe kako bismo formirali i plasirali turistički proizvod koji će se u potpunosti poklapati s karakteristikama i potrebama potražnje (Marušić i Prebežac 2004: 215-216).

Pitanja na koja istraživanje turističkog tržišta može odgovoriti u ovom području jesu primjerice:

- ✓ Koji su potencijalni segmenti potražnje za naš turistički proizvod/uslugu?
- ✓ Koji od segmenata ima zadovoljavajuće karakteristike za razvoj u ciljnu skupinu?
- ✓ Kakve su potrebe i očekivanja ciljnih skupina od turističkog proizvoda/usluge?

Osim za potrebe istraživanja smjera razvoja poduzeća i tržišnog segmenta, istraživanje turističkih tržišta ima svoju učestalou uporabu u istraživanju za potrebe provođenja marketinškog miksa.

**Istraživanje za potrebe proizvoda/usluge** često se provodi radi modifikacije postojeće turističke ponude ili njezina proširenja, ili radi usporedbe vlastite ponude s onom konkurencije, a provjerava se prihvatljivost novog proizvoda/usluge.

Pitanja na koja istraživanje može odgovoriti:

- ✓ Kakva je kvaliteta našega turističkog proizvoda/usluge u usporedbi s proizvodom/uslugom ostalih sudionika na tržištu?
- ✓ Koji će od mogućih novih turističkih proizvoda/usluga vjerojatno biti najuspješniji?
- ✓ Koje specifičnosti turistički proizvod/usluga treba imati?

- ✓ Što određuje poslovni rezultat turističkog proizvoda/usluge? Tko sve sudjeluje u pružanju i kako to obavlja? Kakve su promjene potrebne? Kako se proizvod/usluga mogu unaprijediti?

Istraživanja na području promidžbe (promocije) usmjeruju se prema otkrivanju sadržaja oglašivačeve poruke, načinu komunikacije, tj. kako prenijeti poruku, te izboru medija preko kojega će se oglašivačeva poruka lansirati.

Pitanja na koja istraživanje može odgovoriti:

- Koje specifične dijelove turističke usluge i koristi što ih potrošač dobiva uslugom treba naglasiti u promidžbenom i prodajnome nastupu?
- Kako ih se može pretvoriti u učinkovite sugestije, apele, sadržaje, oblike?
- Koja će biti visina troškova promidžbe i kako će oni biti raspoređeni s obzirom na vrstu usluge ili pojedine oblike oglašavanja?
- Koji je postojeći medij ili kombinacija medija (televizija, radio, tisak, prospekti, internet itd.) najprikladniji za našu uslugu?
- Koliko su djelotvorni naši dosadašnji oglašivački programi u privlačenju pozornosti potencijalnih potrošača, stimuliranju prodaje i stvaranju određenoga dojma o destinaciji/hotelu/agenciji (ovisno o ciljevima oglašavanja)?

Istraživanje za potrebe distribucije aktivnost je s posebnim naglaskom u turizmu s obzirom na to da se potencijalni korisnik turističke usluge, zbog prostorne dislociranosti od ponude, u nedostatku informacija o usluzi kojom se želi koristiti, ponajprije oslanja na kanal distribucije. Zbog problema dislociranosti ponude i potražnje raste značaj uloge distribucijskih kanala turističkih proizvoda.

Pitanja na koja istraživanje može odgovoriti:

- Hoće li se upotrebljavati posrednici u distribuciji turističkih proizvoda/usluga i koja vrsta posrednika?
- Kakvi će se uvjeti distribucije i prodaje odrediti za posrednike (agencije, turoperator)?
- Jesu li potrebni dodatni stimulansi za posrednike?
- Postoje li djelotvorniji posrednici za naš proizvod/uslugu? Ima li izgleda da će se razviti neki novi oblici (ponajprije s razvojem društvenih mreža)?
- Kakve će biti naše potrebe u sljedećim godinama za vlastitim prodajnim osobljem, predstavnicima?
- Kakva je prognoza prodaje za sljedeće razdoblje?

Istraživanje u svrhu određivanja cijene jedna je od ključnih aktivnosti istraživanja turističkih tržišta. Učestala je usporedba cijena među poduzećima konkurentima na tržištu, što je ujedno jedan od oblika istraživanja cijene. No, cijena se može



istraživati temeljem ispitivanja stavova potražnje o spremnosti na plaćanje određenog turističkog proizvoda/usluge.

Pitanja na koja istraživanje može odgovoriti:

- Koju ćemo cijenu odrediti za turističku uslugu?
- Kakve se varijacije cijena predviđaju unutar jedne poslovne godine, a kakve s obzirom na vrstu turističkog proizvoda/usluge?
- Kakav je oblik krivulje turističke potražnje našeg proizvoda? Kakva je elastičnost turističke potražnje za različite vrste cijena?

Istraživanje turističkih tržišta učestalo se provodi s ciljem **analize i ocjene postignutih rezultata**. Cilj ove vrste istraživanja jest analiza poslovnog rezultata s utvrđivanjem poslovnih uspjeha, otkrivanjem slabih točaka poslovanja i provjeravanjem zadovoljava li proizvod/usluga potrošača.

Tipična pitanja na koja tražimo odgovore u analizi poslovanja jesu:

- Kako se kreće potražnja (dolasci/noćenja) i kakvo je sudjelovanje svake od naših usluga u ukupnom tržištu?
- Kakvi su turistički rezultati na svakom zemljopisnom području?
- Koji su podatci o prodaji u pojedinim važnijim segmentima kupaca?
- Pokrivamo li pojedina tržišta ili zemljopisne regije onako dobro kako bi trebalo?
- Kakvo je zadovoljstvo i stavovi naših posjetitelja?
- Kakva je djelotvornost naših posrednika turističkih proizvoda/usluga?
- Kakvi su uvjeti i mogućnosti plasmana naših proizvoda/usluga u pojedinim emitivnim tržištima? Jesu li naši dosadašnji napori na međunarodnom tržištu dovoljni?



*U situaciji kad služba tržišnoga poslovanja ima na izbor dva ili više smjerova djelovanja, a to je situacija neriješenog problema, javlja se dilema treba li provesti istraživanje tržišta ili ne. Hoćemo li krenuti u proces istraživanja tržišta ili donijeti poslovnu odluku bez prethodnog istraživanja tržišta? Konačna odluka ovisi o nekoliko čimbenika: o vremenu koje stoji na raspolaganju za odlučivanje, o dostupnosti podataka, naravi odluke o kojoj je riječ, vrijednosti informacije koju istraživanje daje u usporedbi s troškovima koje iziskuje.*

Izvori podataka u istraživanju turističkih tržišta jesu **sekundarni izvori (sekundarni podatci)** i **primarni izvori (primarni podatci)** (Marušić i Vranešević 2001: 82).

**Sekundarni podatci** su prikupljeni, obrađeni i zabilježeni podatci od prije, prikupljeni u drugom istraživanju s drugom svrhom. S gledišta istraživača koji su u fazi provođenja istraživanja i služe se sekundarnim podacima, ti podatci predstavljaju povijesne podatke, koji se prikupljaju iz dostupnih izvora te ne zahtijevaju da se stupa u kontakt s ispitanicima kako bi se došlo do njih. Zato je metoda prikupljanja sekundarnih podataka poznata pod nazivom povijesno, interno istraživanje i istraživanje za stolom. No, treba naglasiti da su sekundarni podatci rezultat prethodnog prikupljanja primarnih podataka, što znači da su bili prikupljeni kao primarni (Marušić i Prebežac 2004: 23). Kvalitetno korištenje sekundarnih podataka podrazumijeva da se istraživač zna na ispravan način njima koristiti, da je upućen u izvore koji mu stoje na raspolaganju, da zna prednosti i nedostatke u prikupljanju sekundarnih podataka. Osnovna se prednost sastoji u tome što je prikupljanje sekundarnih podataka mnogo jeftinije nego prikupljanje primarnih podataka. Ako su sekundarni podatci dostupni, mogu se mnogo brže prikupiti nego što je to slučaj s primarnim podacima. Sekundarni podatci dostupni su za neke pojave za koje inače pojedino poduzeće ne bi moglo prikupiti primarne podatke. Objektivnost je također prednost sekundarnih podataka (Senečić 1997: 43-44). Prikupljanje sekundarnih podataka ima svojevrstne nedostatke. Ključni je problem pronalaženje podataka koji odgovaraju našim potrebama istraživanja. Pri tome se mogu izdvojiti četiri teškoće: (1) jedinica mjere, (2) definicija razreda, (3) zastarjelost podataka i pronalaženje podataka čija je točnost poznata te (4) nepostojanje nama potrebnih podataka, tematika je zanemarena ili još nije istražena. Treba naglasiti da sama činjenica što je podatak objavljen ne jamči njegovu točnost. Sukladno tomu, pri korištenju sekundarnih podataka potrebno je razmotriti vjerodostojnost izvora (Braley 2013: 73).

**Primarni podatci** prikupljaju se izravno od jedinica istraživanja, pri tome jedinica istraživanja može biti osoba, kućanstvo, gospodarski ili negospodarski subjekt, proizvod, organizacija, institucija i slično (Marušić i Vranešević 2001: 184). Primarni podatci prikupljaju se neposredno od ispitanika i mogu se odnositi na činjenice, stanje, situaciju ili na psihološke varijable, kao što su mišljenja, stavovi, osjećaji i slično. Razlikujemo tri osnovne metode prikupljanja primarnih podataka: **promatranje i ispitivanje** (Senečić 1997: 65). Promatranje je proces uočavanja i bilježenja činjenica ili događaja, bez postavljanja pitanja osobama čije se ponašanje prati. Metoda ispitivanja sastoji se od postavljanja pitanja osobama od kojih prikupljamo podatke i njihovih odgovora u usmenom ili pismenom obliku. Eksperiment kao znanstvena metoda temelji se na pokušaju stvaranja uvjeta u kojima se ispituje uzročna povezanost dviju varijabla, nezavisne varijable koja predstavlja izazivanu aktivnost djelovanja na nezavisnu varijablu reakciju/ponašanje potrošača.

Ministarstvo turizma u suradnji s Hrvatskom turističkom zajednicom i Institutom za turizam ključni je nositelj istraživanja turističkog tržišta na prostoru Republike Hrvatske. U svrhu analize i unaprjeđenja turizma Republike Hrvatske provode se brojna **kvantitativna i kvalitativna istraživanja**. Provedena primarna istraživanja važni su inputi u formi sekundarnih podataka brojnim analizama i poslovnim odlukama.

Ključno kvantitativno istraživanje jest izdanje *Turizam u brojkama*. To je kontinuirano godišnje istraživanje koje provodi Ministarstvo turizma s ciljem analize i ocjene postignutih godišnjih rezultata turističkih aktivnosti na prostoru Republike Hrvatske.

Slijedi izvadak rezultata istraživanja iz publikacije *Hrvatski turizam u brojkama 2017*. Prikaz započinje s aspektom ponude. Analizira se ponuda smještajnih kapaciteta po županijama s naglaskom na postelje u hotelima.

Smještajni kapaciteti po županijama (stanje 31. kolovoza)

ŽUPANIJA	BROJ POSTELJA		INDEKS 17./16.	BROJ POSTELJA U HOTELIMA		INDEKS 17./16.
	2016.	2017.		2016.	2017.	
Zagrebačka	1.726	1.908	110,54	356	403	113,2
Krapinsko- zagorska	2.633	2.735	103,87	1.294	1.371	106,0
Sisačko- moslavačka	1.073	1.141	106,34	247	217	87,9
Karlovačka	7.457	8.288	111,14	753	746	99,1
Varaždinska	2.309	2.428	105,15	794	773	97,4
Koprivničko- križevačka	730	676	92,60	357	357	100,0
Bjelovarsko- bilogorska	730	843	115,48	193	218	113,0
Primorsko- goranska	194.126	202.586	104,36	24.583	24.285	98,8
Ličko-senjska	41.057	44.222	107,71	2.409	2.424	100,6
Virovitičko- podravska	609	705	115,76	141	141	100,0
Požeško- slavonska	479	596	124,43	0	0	-
Brodsko-posavska	995	1.093	109,85	339	299	88,2
Zadarska	147.102	160.501	109,11	8.546	7.908	92,5
Osječko- baranjska	2.661	2.511	94,36	1.185	951	80,3
Šibensko-kninska	92.480	97.237	105,14	8.361	8.260	98,8
Vukovarsko- srijemska	1.463	1.872	127,96	486	698	143,6
Splitsko- dalmatinska	239.329	263.597	110,14	24.478	24.183	98,8

G. Čorluka  
Menadžment turizma - zbirka poslovnih slučajeva

Istarska	294.339	306.040	103,98	31.533	29.815	94,6
Dubrovačko-neretvanska	85.985	90.851	105,66	21.518	20.244	94,1
Međimurska	1.359	1.538	113,17	576	606	105,2
Grad Zagreb	15.109	16.059	106,29	7.087	7.253	102,3
UKUPNO	1.133.751	1.207.427	106,50	135.236	131.152	97,0

Osim stanja ponude analiza obuhvaća realizirane poslovne rezultate temeljem realizirane potražnje za turističkim proizvodima/uslugama. Slijedi prikaz dolazaka i noćenja turista po nacionalnosti te prikaz dužine boravka i udjela nacija u ukupnim dolascima u Republiku Hrvatsku.

Strani turistički promet po zemljama (u 000)

	DOLASCI TURISTA			NOĆENJA TURISTA		
	2016.	2017.	INDEKS 2017./16.	2016.	2017.	INDEKS 2017./16.
Njemačka	2.270	2.616	115,2	17.074	19.526	114,4
Austrija	1.231	1.331	108,1	6.504	6.991	107,5
Slovenija	1.298	1.298	100,0	7.139	7.140	100,0
Italija	1.087	1.110	102,1	4.927	4.915	99,8
Poljska	757	934	123,4	4.963	6.056	122,0
Ujedinjena Kraljevina	595	751	126,2	3.025	3.810	126,0
Češka	689	742	107,7	4.770	5.067	106,2
Mađarska	486	546	112,3	2.528	2.770	109,6
Francuska	491	536	109,2	1.882	1.970	104,7
SAD	335	452	134,9	878	1.178	134,2
Ostali	4.476	5.277	117,9	18.409	20.799	113,0
UKUPNO STRANI	13.715	15.593	113,7	72.099	80.222	111,3

Struktura stranog turističkog prometa po zemljama (u %)

	Dolasci		Noćenja	
	2016.	2017.	2016.	2017.
Njemačka	16,6	16,8	23,7	24,3
Austrija	9,0	8,5	9,0	8,7
Slovenija	9,5	8,3	9,9	8,9
Italija	7,9	7,1	6,8	6,1
Poljska	5,5	6,0	6,9	7,5
Ujedinjena Kraljevina	4,3	4,8	4,2	4,7
Češka	5,0	4,8	6,6	6,3
Mađarska	3,5	3,5	3,5	3,5
Francuska	3,6	3,4	2,6	2,5
SAD	2,4	2,9	1,2	1,5
Ostali	32,6	33,8	25,5	25,9
UKUPNO STRANI	100,0	100,0	100,0	100,0

Prosječni broj dana boravka stranih turista po dolasku	2016.	2017.
Njemačka	7,5	7,5
Austrija	5,3	5,3
Slovenija	5,5	5,5
Italija	4,5	4,4
Poljska	6,6	6,5
Ujedinjena Kraljevina	5,1	5,1
Češka	6,9	6,8
Mađarska	5,2	5,1
Francuska	3,8	3,7
SAD	2,6	2,6
Ostali	4,1	3,9
UKUPNO STRANI	5,3	5,1

Dok su kvantitativna istraživanja usmjerena na analizu brojčanih pokazatelja ponude i potražnje, kvalitativna istraživanja analiziraju sami sadržaj, motive i stavove s ciljem njihove interpretacije. Primjer izvrsnosti kvalitativnih istraživanja predstavljaju istraživanja koja provodi Hrvatski opservatorij održivog razvoja turizma - CROSTO (engl. *CROatian Sustainable Tourism Observatory*). U nastojanju da se Hrvatska etablira i nametne kao održiva turistička destinacija, pri čemu održivost počiva na jasno utvrđenim i mjerljivim pokazateljima, godine 2016. Institut za turizam u suradnji s Ministarstvom turizma Republike Hrvatske osnovao je Hrvatski opservatorij održivog razvoja turizma - CROSTO, trenutačno jedan od dvadesetak takvih opservatorija u svijetu koji djeluju kao članovi međunarodne mreže INSTO (engl. *International Network of Sustainable Tourism Observatories*) pod okriljem Svjetske turističke organizacije (engl. *The World Tourism Organization* - UNWTO). CROSTO je osnovan kao višegodišnji istraživački projekt u sklopu kojeg se razvoj turizma, njegovi ekonomski, okolišni i društveni učinci prate primjenom sustava pokazatelja ETIS (engl. *European Tourism Indicators System*) koji je razvila Europska komisija. Danas CROSTO čine suradnici Instituta za turizam te predstavnici Ministarstva turizma Republike Hrvatske, Hrvatske agencije za okoliš i prirodu, Hrvatske turističke zajednice i Državnog zavoda za statistiku.

Zrinka Marušić, voditeljica istraživanja "TOMAS Dubrovnik 2018", ujedno i članica CROSTO opservatorija, prezentirala je rezultate istraživanja provedenoga za potrebe TZ grada Dubrovnika na uzorku od 1600 ispitanika. Prema podacima iz istraživanja, prosječna dnevna potrošnja stacionarnih gostiju u Dubrovniku je 170 eura, od čega se nešto više od polovice ili 87 eura odnosi na smještaj, na hranu i piće izvan objekta smještaja 43 eura, na kulturu i zabavu 14 eura, kupnju 11 eura itd. Najveći potrošači su Amerikanci, gosti iz Australije te iz azijskih zemalja. Dvije trećine stacionarnih gostiju u Dubrovnik stiže s partnerom, a njih 86 posto dolazi prvi put. Istraživanje je pokazalo da je Dubrovnik i izrazita zrakoplovna destinacija jer je čak 85 posto ispitanika stiglo zrakoplovom. Čak 70 posto gostiju u gradu boravi od četiri do sedam dana. Gosti su najzadovoljniji ljepotom grada, sigurnosti,

gostoljubivosti i kvalitetom smještaja, a najmanje su zadovoljni lokalnim prijevozom, mogućnošću za kupnju te gužvom u prometu, na javnim mjestima i plažama.

### Ključna zapažanja

- ✓ Istraživanje turističkih tržišta provodi se s ciljem prikupljanja informacija kojima je svrha smanjiti neizvjesnost poslovanja.
- ✓ Raznovrsna je primjena istraživanja turističkih tržišta.
- ✓ Istraživanjem tržišta analiziraju se poslovni rezultati i prikupljaju informacije za buduće poslovne pothvate.
- ✓ U sklopu istraživanja turističkog tržišta provode se kvalitativna i kvantitativna istraživanja.
- ✓ Istraživanje turističkog tržišta ima važnu ulogu u provođenju marketinškog miksa.
- ✓ Podatci se mogu prikupljati iz sekundarnih i primarnih izvora.
- ✓ Sekundarni podatci rezultat su prijašnjih primarnih istraživanja.
- ✓ Primarni podatci prikupljaju se metodom ispitivanja i promatranja.
- ✓ Republika Hrvatska, u prvom redu preko Ministarstva turizma, Hrvatske turističke zajednice i Instituta za turizam, provodi brojna kvalitativna i kvantitativna istraživanja turističkog tržišta.

### Zaključak

Istraživanje turističkog tržišta provodi se s ciljem reduciranja rizika i neizvjesnosti poslovanja. Istraživanjem se vrši analiza poslovanja kvantitativne, brojčane naravi ocjenjujući napredak u pogledu ponude i potražnje, ali i kvalitativne naravi ocjenjujući razinu zadovoljstva i stavove potražnje doživljenim sadržajima i uslugama u turizmu. Istraživanje turističkog tržišta neizostavni je instrument pri provođenju marketinškog miksa i poslovnom odlučivanju. Istraživanje turističkog tržišta u RH provodi se kontinuirano i sustavno. Ključni akteri u provođenju istraživanja turističkog tržišta u Republici Hrvatskoj jesu Ministarstvo turizma, Hrvatska turistička zajednica i Institut za turizam. Svrha istraživanja jest analiza poslovnih rezultata, ispitivanja stavova i zadovoljstva gostiju s ciljem unaprjeđenja turističke ponude i jačanja konkurentnosti na međunarodnome turističkom tržištu.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Analizirajte čimbenike o kojima ovisi primjena sekundarnih podataka ili primarnih podataka u istraživanju turističkih tržišta.
2. Interpretirajte kvantitativno istraživanje o realiziranim dolascima i noćenjima turista u Republici Hrvatskoj prema publikaciji *Hrvatski turizam u brojkama 2017*. Ministarstva turizma Republike Hrvatske. Donesite zaključke o stanju i prognozirajte buduće tendencije.
3. Usporedite podudaranost podataka (turistički dolasci i noćenja) za Splitsko-dalmatinsku županiju iz publikacije *Hrvatski turizam u brojkama 2017*. Ministarstva turizma Republike Hrvatske i *Statistička analiza turističkog*

*prometa 2017*. Turističke zajednice Splitsko-dalmatinske županije. Što može biti uzrok nepodudaranja podataka u istraživanju tržišta?

4. Usporedite kvalitativne pokazatelje CROSTO opservatorija na području NUTS2 regije jadranske Hrvatske za 2017. godinu. Donesite zaključke na temelju komparativne analize među destinacijama.
5. Presentirajte zaključke i informacije dobivene za potrebe budućeg poslovnog odlučivanja u turizmu iz istraživanja *UNWTO Tourism Highlights* (posljednje objavljeno izdanje).



## 17. SEZONALNOST TURIZMA

Sezonalnost je **dominantno obilježje turizma** koje se odražava na strani turističke ponude i turističke potražnje. Naime, turistička potražnja je sezonalna, što se recipročno manifestira na turističku ponudu. Ključna odrednica sezonalnosti fluktuacije su obujma turističkih aktivnosti tijekom kalendarske godine, koje treba razlikovati od dugoročnih poslovnih ciklusa i kratkoročnih promjena.

Sezonalnost turizma svojevrsni je fenomen. Iako se gotovo svaka destinacija u svijetu susreće s nekom vrstom sezonalnosti u poslovanju, te se na sezonalnost gleda kao na jednu od najistaknutijih značajka turizma, paradoks je što je to jedna od najnerazumljivijih značajka turizma. Prvotni osjećaj razumijevanja ove pojave zavarava, a detaljnijim razmatranjem otvaraju se brojna pitanja, pri čemu je najčešće pitanje **zašto**.

Fenomen sezonalnosti u slučaju mediteranskog turizma, u koji je uključena i Hrvatska, nudi model ljetnog odmora temeljenoga na suncu, moru i pijesku. Sezonsko poslovanje za turističku destinaciju može se konceptualno odrediti kao razlika između obujma turističkih aktivnosti u turističkom razdoblju koje počinje u svibnju i završava u listopadu i ostatka godine. Sezonalnost u ljetnim odmorišnim destinacijama na Mediteranu proizlazi iz ponavljajućih vremenskih prilika, koje se javljaju kao ključni privlačni čimbenici, i homogene potražnje, uglavnom iz istih emitivnih turističkih tržišta.

Ne postoji jedinstvena i opće prihvaćena definicija sezonalnosti turizma. Pojam sezonalnosti turizma može biti razmatran s više aspekata. Sezonalnost može imati različita značenja pripisana različitim područjima.

Iz definicija sezonalnosti turizma može se istaknuti da je sezonalnost vrsta **pokretača posjetitelja sa sistematičnim pokretom unutar godine koji se ponavlja svake godine**. Definicije ističu uzroke sezonalnog ponašanja potražnje i implikacije koje proizlaze iz sezonske koncentracije turističke potražnje.

**Među ključnim determinirajućim čimbenicima sezonalnosti turizma izdvajaju se sljedeći (Dritsakis 2008):**

- organizirani masovni turizam s odrednicama sunce, more, pijesak, koji se sukladno motivima potražnje odvija u klimatski atraktivnom razdoblju godine;
- formiranje ponude na obalnim i otočnim destinacijama na način da funkcionalno i teritorijalno zadovoljava potražnju za vrijeme ljetnih praznika, motiviranu odrednicama sunce, more, pijesak;
- društveni okvir u pogledu plaćenoga godišnjeg odmora koji je formiran na način da se odobrava u ljetnim mjesecima.

Sezonalnost turizma, odnosno neujednačena distribucija turističkih tokova tijekom godine, zajednička je većini odredišta masovnog turizma te se smatra jednim od najvećih problema s kojima se turizam suočava. Sezonalnost je nedvojbeno povezana s turizmom i činjenica je da su turistički tokovi određeni sezonalnim čimbenicima. Turističke **destinacije korelirane su sa sezonskim krajolikom** koji izravno ili neizravno proizvodi najveće atrakcije za turiste. Taj fenomen stvara sezonske turističke prostore koji su popularni za trajanja turističke sezone, a zaboravljeni izvan sezone (Haas i sur. 2007).

**Sezonalnost može biti izražena u obliku dimenzija kao što su** (Butler 2001):

- broj posjetitelja
- potrošnja posjetitelja
- promet na autocestama i promet drugih oblika prijevoznih sredstava
- zaposlenost i
- pristup atrakcijama.

Najznačajniji aspekt sezonalnosti je taj da ona uključuje **koncentraciju turističkih tokova u relativno kratkom periodu godine**. Godišnji vrhovi turističkih aktivnosti, tijekom nekoliko hektičnih tjedana ili mjeseci, s vjerojatnošću rezultiraju neučinkovitim poslovanjem industrije te velikim teretom na fizičke i socijalne resurse destinacijskog područja, čime sezonalnost znatno pridonosi problemu nosivosti kapaciteta (Allock 1994).

Ako je vrhunac sezone određene destinacije ljeto, sadržaji su opterećeni gužvama tijekom tog perioda. Problemi koji proizlaze iz sezonalnosti turizma **manifestiraju se za trajanja sezone, ali i izvan sezone**.

**Iz sezonskih fluktuacija turističke potražnje proizlazi:**

- neučinkovitost industrije
- prekomjerni kapaciteti i njihova podiskorištenost
- sezonsko generiranje prihoda
- smanjen povrat na investicije
- problem regrutiranja i zapošljavanja stalne radne snage
- problem upravljanja javnim dobrima i uslugama kao što je infrastruktura
- negativni efekti na destinaciju kao što je terorizam, problem sigurnosti, onečišćenje okoliša i narušavanje lokalne zajednice
- smanjenje kvalitete usluga posredstvom zagušenja, prebukiranosti ili zasićenosti s postupnim smanjenjem razine zadovoljstva turista.

**Stupanj sezonalnosti** s kojim se susreće određeni prostor ponajprije ovisi o njegovu **stupnju atraktivnosti**. Obalna naselja, kao takva, posebno su sklona koncentraciji turističkih aktivnosti u vrhovima sezone jer ovise o tradicionalnoj, kupališno-odmorišnoj sezoni, povezanoj s izrazitim klimatskim utjecajima.

Koncept sezonalnosti turizma u velikoj je mjeri **vremenski i prostorni problem**. Naime, potražnja je vremenski i prostorno koncentrirana. Pojedine su destinacije popularne i tražene u jednom dijelu godine te djelomično ili u potpunosti zanemarene, gotovo zaboravljene od turističke potražnje, u ostatku godine.



*U turističkoj industriji na sezonalnost se gleda kao na izazov i problem koji utječe na mnoga područja djelovanja. Privatni i javni sektor ulažu mnogo truda da ublaže sezonalnost u destinacijama jer je ona uzročnik neučinkovita djelovanja turističke ponude i infrastrukture. Turistička industrija nastoji modificirati sezonske obrasce ponašanja turističke potražnje razvojem i provedbom strategija osmišljenih da produže turističku sezonu na pred- i posezonu ili da kreiraju cjelogodišnju ponudu. Unatoč znatnim naporima ublažavanja vrhova sezone sezonalnost, odnosno koncentracija turističke potražnje, u nekim je destinacijama rasla s razvojem turizma.*

Godišnje poslovanje po sezonskom obrascu može se klasificirati u **godišnje intervale**, sezone. Mogući su sljedeći sezonski scenariji. Jedno odredište može imati godišnji poslovni ciklus s **jednim vrhuncem sezone**, **dva vrhunca sezone**, **bez sezone** (Butler i Mao 1997). Najučestaliji je primjer s jednim vrhuncem sezone. Većina odredišta suočena je s ovim obrascem, osobito obalne odmorišne destinacije s vrhuncem u ljetnim mjesecima ili planinske snježne destinacije s vrhuncem u zimskim mjesecima. U destinaciji s jednim vrhuncem sezone može se dodatno klasificirati godišnji poslovni ciklus u vansezoni (siječanj, veljača, studeni i prosinac), pred- i posezonu (ožujak, travanj, svibanj, lipanj, listopad) te vrhunac sezone (srpanj, kolovoz, rujan). Dodatni metodološki pristup dijeli poslovne cikluse u nisku sezonu (siječanj, veljača, studeni, prosinac), srednju sezonu (ožujak, travanj, svibanj, listopad) i visoku sezonu (lipanj, srpanj, kolovoz, rujan) (Ćorluka, Mikinac i Milenovska 2016). Primjer destinacije s dva vrhunca sezone bila bi destinacija koja je uspjela uz zimsku snježnu sezonu razviti dodatnu sezonu u ljetnim mjesecima temeljenu na promociji planinske prirode i sportskih aktivnosti. Nesezonski obrazac je neobičan i znači da je raspodjela turističkih aktivnosti konstantna tijekom godine uz manja odstupanja od prosječne vrijednosti.

Sezonalnost se smatra **predvidivim i pouzdanim povratom turista** čime se formira gospodarski temelj za razvoj turističke industrije sukladno kojem je turizam prirodna sezonalna pojava (Hartman 1986). Sezonalnost se opisuje preko posljedica koje se

javljaju svake godine u skoro jednako vrijeme s gotovo jednakom veličinom (BarOn 1975).

Uzroci sezonalnosti turizma povezuju se s čimbenicima koji utječu na formiranje turističke potražnje. Navedeni čimbenici djeluju na strani turističke potražnje, ali i turističke ponude.

Uzroci sezonalnosti turizma nemaju karakter povremenih nepravilnosti u turizmu, nego su stabilno utemeljeni u turističkom sustavu, pri čemu razina predvidljivosti uzroka varira ovisno o vrsti uzroka.



Prikaz 14. Uzroci sezonalnosti turizma  
Izvor: izrada autora.

**Prirodni uzroci** sezonalnosti vezuju se uz klimu, uz klimatske vremenske uvjete koji su povezani sa sezonskim godišnjim dobom. **Pod prirodnim uzrocima sezonalnosti razumijevamo prirodne varijacije** (Butler 1994):

- temperature zraka i vode
- razine kišnih i snježnih padalina
- snježnih i ledenih pokrivača
- vlažnosti
- broja sunčanih sati
- Sunčeve svjetlosti
- vjetrova
- oblačnosti.

Prirodni uzroci sezonalnosti turizma **djeluju na strani turističke ponude, u korelaciji su s geografskom lokacijom destinacije**, te utječu na odluku turističke potražnje o vremenu odabira određene turističke destinacije. Prirodna sezonalnost prati godišnja doba, a posebno je izražena u perifernim i udaljenim odredištima s izrazitim temperaturnim razlikama između godišnjih doba (Kolomiets 2010). Intenzitet utjecaja prirodne sezonalnosti raste s rastom udaljenosti od ekvatora, pa raste i stupanj sezonalnosti (Butler 1994). Odredišta s toplom i hladnom klimom izložena su sezonskim promjenama ovisno o klimi i godišnjem dobu. Sezonske su varijacije uzrokovane prirodnim čimbenicima predvidljive i stabilne te se ponavljaju s relativno

malim izmjenama (Hartman 1986; Allcock 1989). Nestabilniji klimatski uvjeti mogući su u sezoni kada su zbog oscilacija u klimi i vremenskih prilika zastupljeniji. Problem sezonalnosti uzrokovane prirodnim čimbenicima posebno je izražen u perifernim destinacijama, specijaliziranim za odmorišni kupališni turizam i primarno orijentiranim na takav vid turizma.

Pojam **institucionalizirana sezonalnost**, kao odraz društvenih norma i prakse, odnosi se na tradicionalne vremenske varijacije koje je formirao čovjek, a koje su utemeljene na društvenim, etičkim, religioznim i drugim osnovama, te su često sadržane u zakonodavstvu (Butler 1994).

Institucionalna sezonalnost složena je pojava koja se temelji na **ljudskom ponašanju i donošenju odluka potrošača** (Lee i sur. 2008). Za razliku od prirodne sezonalnosti ponašanje potrošača ima veliku ulogu u formiranju vremenskih varijacija. Raspoloživost slobodnog vremena te promjene u turističkim navikama, ukusima i motivima formiraju institucionalnu sezonalnost.

**Institucionalne varijacije turističke potražnje proizlaze iz sljedećega** (Butler 1994):

- školskih/sveučilišnih praznika
- vjerskih blagdana
- državnih praznika
- kolektivnih godišnjih odmora u pojedinim industrijskim granama
- manifestacija.

Datume institucionalnih uzroka sezonalnosti **moguće je predvidjeti, pa čak i odrediti, a po tome se razlikuju od prirodne sezonalnosti** (Ćorluka 2015: 80). Školski praznici i ugodna klima tijekom ljetnih mjeseci osnova su za obiteljska putovanja i izrazitu sezonalnost tog segmenta turističke potražnje, što ujedno predstavlja prepreku ublažavanja sezonalnosti. Slična slika sezonalnosti javlja se s kolektivnim godišnjim odmorima koji se u pojedinim industrijskim granama uzimaju u određeno vrijeme, što izaziva izrazitu sezonalnost u potražnji za turističkim dobrima. Značaj institucionalnih uzroka sezonalnosti dolazi do vrhunca u 20. stoljeću, osobito u doba masovnog turizma, kada je odmor često ovisio o školskim i javnim praznicima, a u gospodarstvu o kolektivnim godišnjim odmorima. Danas veći dio populacije ovisi o školskim praznicima pri planiranju godišnjih odmora. Upravo su zbog toga, a radi ublažavanja sezonskih varijacija do određenog stupnja, pojedine zemlje Europske unije uvele stupnjevanje školskih odmora po regijama, što se pokazalo kao uspješna implementacija. Vjerski blagdani također su bitan uzrok institucionalne sezonalnosti. Prednost prepoznavanja varijacija u potražnji za vrijeme Božića proizlazi iz fiksnog datuma slavlja tog blagdana za razliku od Uskrsa koji je pomičan blagdan te ujedno stvara promjene u kretanjima turističke potražnje sukladno datumu slavljenja. Državni praznici postali su razlogom sve češće pojave produženih vikenda koji imaju značajan utjecaj na turistička kretanja (Butler 1994). Razni događaji i manifestacije

koje se održavaju u redovitim vremenskim periodima u turističkim destinacijama utječu na sezonske varijacije. Školski i sveučilišni praznici, kolektivni godišnji odmor u pojedinim industrijskim granama te vjerski blagdani od većeg su značaja za turizam nego državni praznici.

Uz masovni pokret sezonske koncentracije potražnje, koji je rezultat djelovanja prirodnih i institucionalnih uzroka, razvili su se i **dodatni uzroci sezonalnosti** turizma koji svojim djelovanjem na potražnju pridonose usložnjavanju problema sezonalnosti turizma. Među autorima koji su identificirali dodatne uzroke sezonalnosti turizma izdvajaju se Hylleberg (1992), Butler (1994), Baum i Hagen (1999) te Goulding, Baum i Morrison (2004).

#### **Dodatni su uzroci sezonalnosti turizma:**

- društveni pritisak
- moda
- inercija i tradicija
- poslovni običaji
- kalendarski efekti
- sezona sportova
- fizičke atrakcije
- ograničenja na strani ponude te
- odnos prema turizmu kao sporednoj djelatnosti.

**Društveni pritisak i moda** u korelativnim su odnosima. Biti u popularnoj destinaciji u određeno vrijeme, druženje u glavnim gradovima u određeno vrijeme, odmori u toplicama, *spa*-tretmani, zimovanje u modernim odredištima, modni su trendovi među turističkom potražnjom koji stvaraju društveni pritisak na homogeno ponašanje - biti u određeno vrijeme u određenoj destinaciji i raditi određene stvari.

**Inercija i tradicija** pretpostavljaju održavanje tradicije provođenja godišnjih odmora. Vezujemo ih uz naviku. Potražnja je razvila određeni model konzumiranja turističkih putovanja te od njega ne odstupa iako više nije vezana fiksnim čimbenicima kao što su institucionalni uzroci sezonalnosti. Primjerice osobe u trećoj životnoj dobi nastavljaju ljetovati u srpnju iako više nisu vezane školskim praznicima djece ili svojim godišnjim odmorom.

**Poslovni običaji** odnose se na velika događanja koja privlače osobe iz određenih djelatnosti na susret, kao što su turistički sajmovi, sajmovi brodova ili automobila, konvencije i drugo.

**Kalendarski efekti** očituju se s obzirom na to da je turizam slobodnog vremena većinom koncentriran na vikende, a osobito su u predsezoni i posezoni učinci kalendara identificirani kao još jedan bitan aspekt sezonalnosti turističke potražnje.

Takve učinke može primjerice imati varijabilnost broja dana u mjesecu, npr. veljača koja ima samo 28 dana glasi kao “niski mjesec” u raznim turističkim serijama, broj vikenda u mjesecu, dani praznika i blagdana u kalendaru i sl. (Frechtling 2001).

**Sezona sportova** podrazumijeva sportske aktivnosti u određeno doba godine koje zahtijevaju kombinaciju klimatskih i fizičkih čimbenika uz potrebnu infrastrukturu. Primjer sezone sporta kao uzročnika sezonske koncentracije potražnje jest sezona golfa, sezona lova, sezona surfanja na dasci, sezona jedrenja i sl.

**Fizičke atrakcije** uzrokuju sezonalnost turizma utoliko ukoliko imaju sezonski karakter atraktivnosti, što znači da čimbenik atraktivnosti ima određeno vrijeme trajanja te privlači potražnju samo u tom razdoblju godine. Primjer su planinske žičare koje služe za potrebe skijaškog turizma, dok su izvan skijaške sezone izvan pogona, a mogle bi imati drugovrsne turističke namjene i interpretacije u ostatku godine.

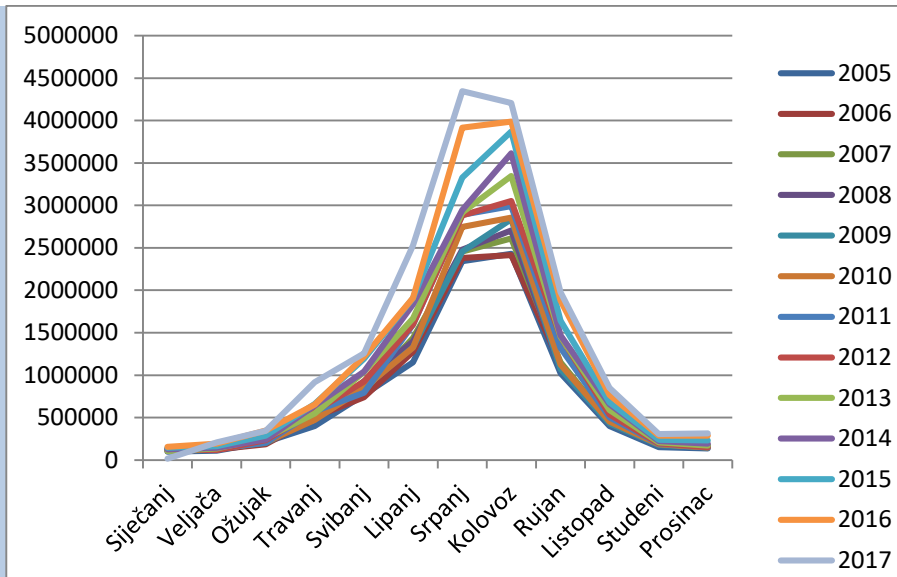
**Ograničenja na strani ponude** proizlaze iz odnosa prema turizmu kao sporednoj djelatnosti. Ne uvažavajući značaj turizma u gospodarstvu zemlje, takav odnos ograničava nastojanja upravljanja turističkim razvojem i pogoduje oslanjanju na stihijski razvoj koji često vodi ka koncentraciji potražnje u ljetnim mjesecima, što je posebice izraženo u kupališnim destinacijama. Inferiornost turizma rezultira ograničenjem produljenja turističke sezone. Stavke koje ostaju zanemarene jesu:

- dostupnost turističke destinacije
- struktura smještajnih kapaciteta
- aktivnosti u uvjetima kišnih padalina i
- promocija destinacije.

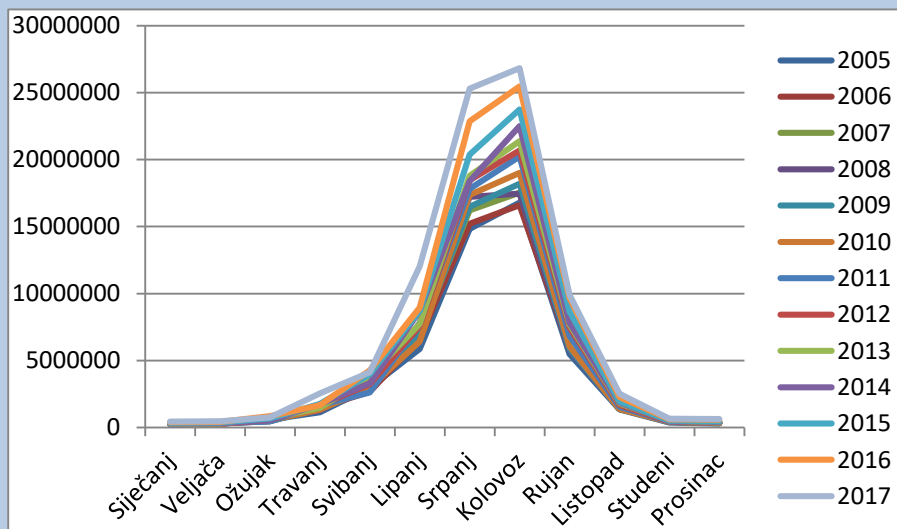
Upravo su navedeni čimbenici ključni uzročnici sezonske koncentracije potražnje u brojnim destinacijama u suvremenom turizmu.

**Odnos prema turizmu kao sporednoj djelatnosti** podrazumijeva neuvažavanje potreba turizma, a posljedično neadekvatno upravljanje razvojem turizma, što turizam čini ovisnim o osnovnoj resursnoj osnovi bez strateškog usmjerenja.

Hrvatska nosi nepoželjnu titulu destinacije s najvećom sezonskom koncentracijom turističkih aktivnosti na Mediteranu. Turističke su aktivnosti prostorno i vremenski koncentrirane. Oko 90 % svih turističkih noćenja ostvari se na priobalnom pojasu Republike Hrvatske, a mjesec srpanj i kolovoz bilježe oko 60 % realiziranih noćenja godišnje.



Prikaz 15. Krivulja sezonalnosti turističkih dolazaka 2005. - 2017. godine  
Izvor: izrada autora.



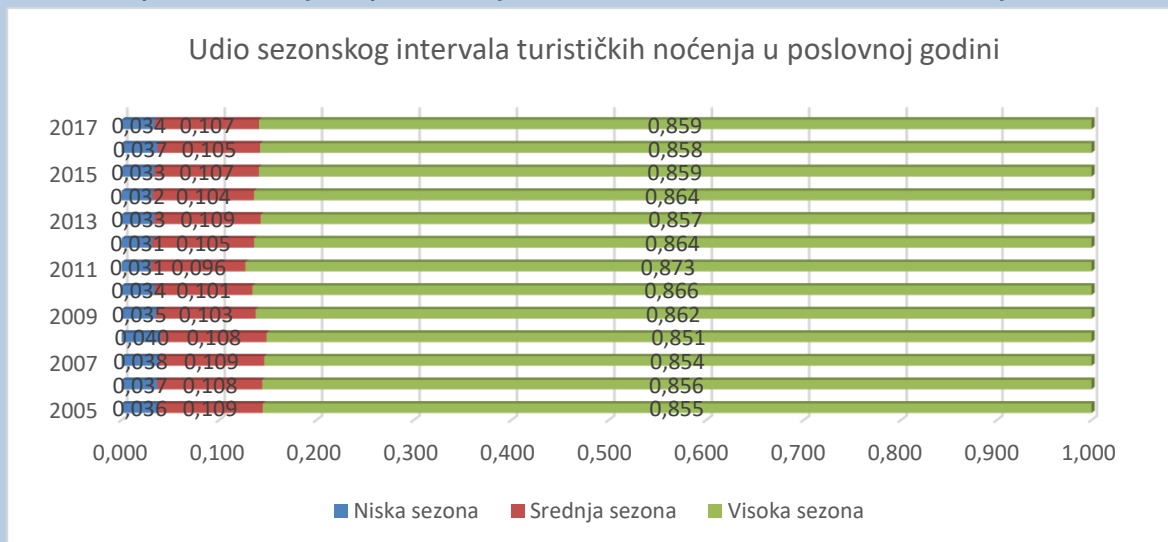
Prikaz 16. Krivulja sezonalnosti turističkih noćenja 2005. - 2017. godine  
Izvor: izrada autora.

Prema prikazima razvidan je kontinuirani rast koncentracije turističkih aktivnosti u samom vrhuncu sezone. Koncentracija je izraženija u turističkim noćenjima, s obzirom na to da su dolasci u ljetnim mjesecima motivirani odmorišnim kupališnim turizmom, koji je karakteriziran većim brojem noćenja po dolasku. Unatoč malim pomacima u broju dolazaka i noćenja u pred- i posezoni problem sezonalnosti postaje sve izraženiji zbog stalnog povećanja pritiska turističkih aktivnosti na infrastrukturu i sociokulturnu održivost receptivne sredine u vrhuncu turističke sezone.

Stabilnost sezonalnosti turizma prikazana je u prikazu 3 i 4. Naime, u razdoblju od 2005. do 2017. godine udio pojedinog sezonskog intervala turističkih dolazaka i noćenja gotovo je nepromijenjen što subjektima u turističkoj djelatnosti pruža



mogućnost formiranja poslovanja s obzirom na dane sezonske okolnosti, no postavlja se pitanje održivosti takva modela poslovanja. Visoka sezona s mjesecima lipanj, srpanj, kolovoz i rujan bilježi oko 86 % svih turističkih noćenja. Srednja sezona, koja bi trebala biti oslonac glavnoj turističkoj sezoni, s mjesecima lipanj, srpanj i listopad, bilježi samo oko 11 % svih turističkih noćenja, dok niska sezona kao najduži vremenski interval s mjesecima siječanj, veljača, ožujak, studeni i prosinac bilježi poražavajućih oko 3 % svih turističkih noćenja.



Prikaz 17. Udio sezonskog intervala turističkih noćenja u poslovnoj godini za razdoblje 2005. - 2017. godine

Izvor: izrada autora.

Kako bi se predočila ekstremnost sezonalnosti turizma u Republici Hrvatskoj i alarmantnost djelovanja, korištene su dodatne metode prikaza sezonske koncentracije turističkih aktivnosti i to sezonski omjer, sezonski indikator i Ginijev koeficijent.

Tablica 7. Sezonski omjer turističkih noćenja u Hrvatskoj (2005. - 2016.)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Sezonski omjer	4,01	3,85	3,85	3,76	3,97	4,04	4,02	3,96	3,96	4,06
	2015	2016								
	3,98	3,92								

Izvor: autor.

Sezonski omjer upućuje na odnos najveće mjesečne vrijednosti i godišnjeg prosjeka. Dobiveni rezultati pokazuju ekstremno visoke vrijednosti koeficijenata u rasponu od 3,76 do 4,06, što znači da je u 2016. godini Hrvatska imala u mjesecu s najvišom vrijednosti turističkih noćenja 3,92 puta više noćenja od godišnjeg prosjeka.

Tablica 8. Sezonski indikator turističkih noćenja u Hrvatskoj (2005. - 2016.)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Sezonski indikator	0,25	0,26	0,26	0,27	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
	2015	2016								
	0,25	0,26								

Izvor: autor.

Sezonski indikator kao inverzna inačica sezonskog omjera predstavlja korištenje raspoloživih smještajnih kapaciteta. U ovom slučaju mjesec s najvećim brojem noćenja predstavlja maksimalni kapacitet. Velika odstupanja prosječne iskoristivosti od godišnjeg maksimuma upućuju na visok stupanj koncentracije potražnje, turističkih noćenja, u vodećem mjesecu. Vrijednost za 2016. godinu prikazana u tablici 2 iznosi 0,26, što znači da je zauzeto 26 % raspoloživih kapaciteta.

Tablica 9. Ginijev koeficijent turističkih noćenja u Hrvatskoj (2005. - 2016.)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ginijev koeficijent	0,64	0,63	0,63	0,63	0,64	0,65	0,65	0,64	0,64	0,64
	2015	2016								
	0,64	0,63								

Izvor: autor.

Što je Ginijev koeficijent veći, to je veća nejednakost raspodjele turističkih noćenja, tj. sezonalnost. Ginijev koeficijent  $\geq 0,5$  upućuje na ekstremnu sezonalnost. Iz prikaza je razvidno da je Hrvatska obilježena ekstremnom koncentracijom turističke aktivnosti s obzirom na to da Ginijev koeficijent ne pada ispod 0,6.

Sezonalnost u hrvatskom turizmu ekstremna je i konstantna pojava. Problem sezonalnosti turizma je stvaran i njegovi razmjeri postaju sve veći, što dovodi do pretpostavke da svi akteri i sudionici u turizmu trebaju biti aktivirani i mobilizirani na zajedničku suradnju s ciljem produživanja turističke sezone i stvaranja preduvjeta za turizam u svim godišnjim dobima. No, problem sezonalnosti je i izrazito kompleksan, iz čega proizlaze izazovi u pronalaženju rješenja za ublažavanje sezonalnosti, što se može istaknuti kao jedan od najvažnijih prioriteta u razvoju svjetskog turizma. Dobro razumijevanje sezonalnosti turizma ključno je za učinkovito funkcioniranje turističkih objekata i infrastrukture. Pomisao na pokušaj uklanjanja ili potpunog prevladavanja sezonalnosti zvuči nestvarno, jer teško je zamisliti da u određenoj destinaciji ne prevladava jedan dominantni dio godine, prema tome za cilj se postavlja ublažavanje djelovanja sezonalnosti.

### Ključna zapažanja

- ✓ Sezonalnost je dominantno obilježje turizma koje se odražava na strani turističke ponude i turističke potražnje.
- ✓ Sezonalnost je vrsta pokretača posjetitelja sa sistematičnim pokretom unutar godine koji se ponavlja svake godine.
- ✓ Gotovo svaka destinacija u svijetu susreće se s nekom vrstom sezonalnosti u poslovanju te se na sezonalnost gleda kao na jednu od najistaknutijih značajka turizma.
- ✓ Sezonalnost implicira ponajprije negativne posljedice na turističku destinaciju.
- ✓ Problemi koji proizlaze iz sezonalnosti turizma manifestiraju se za trajanja sezone, ali i izvan sezone.
- ✓ Stupanj sezonalnosti s kojim se susreće određeni prostor u prvome redu ovisi o njegovu stupnju atraktivnosti.
- ✓ Koncept sezonalnosti turizma u velikoj je mjeri vremenski i prostorni problem.
- ✓ Godišnje poslovanje po sezonskom obrascu može se klasificirati u godišnje intervale, sezone.
- ✓ Sezonalnost se smatra predvidivim i pouzdanim povratom turista čime se formira gospodarski temelj za razvoj turističke industrije.
- ✓ Uzroci sezonalnosti turizma klasificiraju se na prirodne, institucionalne i dodatne uzroke.
- ✓ Sezonska koncentracija turističkih aktivnosti u Hrvatskoj jest ekstremna i konstantna tijekom vremena.

### Zaključak

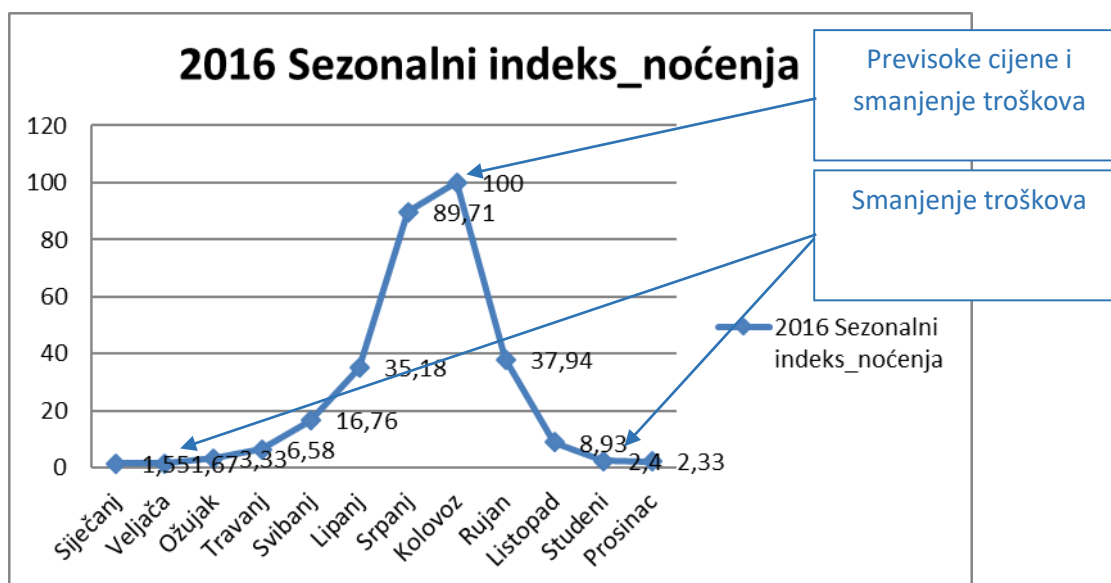
Unatoč svojoj relevantnosti u svjetskom gospodarstvu turistički teoretičari i praktičari ne nalaze odgovor na ključni izazov turističkog poslovanja - sezonalnost. Sezonalnost turizma odnosi se na koncentraciju turističkih aktivnosti u kratkom vremenskom razdoblju, najčešće u ljetnim mjesecima, što rezultira ekonomskom neučinkovitosti djelatnosti i pritiskom na destinacijsku ekološku i sociokulturnu nosivost. Ključni uzroci sezonalnosti turizma jesu prirodni čimbenici s naglaskom na klimatskim uvjetima i institucionalni čimbenici, pri čemu se ističu školski praznici i godišnji odmori. Sezonalnost turizma uzrokuju i dodatni čimbenici koji se odnose na ponašanje potražnje i ograničenja na strani ponude. S obzirom na prostornu i vremensku koncentraciju sezonalnost turizma u velikoj je mjeri prostorni i vremenski problem. Trenutačni model poslovanja u uvjetima sezonalnosti turizma poziva se na značajku sezonalnosti po kojoj je povrat turista predvidiv i pouzdan, čime se formira gospodarski temelj za razvoj turističke industrije sukladno kojem je turizam prirodna sezonalna pojava. No, zbog brojnosti negativnih implikacija koje proizlaze iz sezonalnosti turizma, takav model poslovanja nije održiv. Sezonalnost u Hrvatskoj je ekstremna i konstantna.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Obrazložite zašto je Hrvatska sezonska destinacija.
2. Objasnite utjecaj čimbenika potražnje i ponude kao uzročnika sezonalnosti turizma hrvatskih priobalnih destinacija.
3. Izvršite komparativnu analizu sezonske distribucije turističkih dolazaka i noćenja triju odabranih hrvatskih destinacija (županija ili grad) sa sezonalnosti turizma na razini Republike Hrvatske koristeći se grafičkim prikazom i dvama pokazateljima: sezonskim udjelom i sezonskim omjerom.
4. Obrazložite je li u Hrvatskoj moguće smanjiti sezonalnost.
5. Prezentirajte i kritički sagledajte članak *Duro, J. A., Turrion-Prats, J. (2019), Tourism seasonality worldwide, Tourism Management Perspectives, No. 31, str. 38-53.*

## 18. SUPROTSTAVLJANJE SEZONALNOSTI TURIZMA

Sezonalnost turizma uz sebe veže brojne negativne implikacije kao rezultat koncentracije turističkih aktivnosti u vrlo kratkom razdoblju godine. **Implikacije sezonalnosti poslovanja** proizlaze iz nejednake distribucije korištenja turističkih resursa tijekom vremena što vodi neučinkovitom korištenju resursa, gubitku potencijalnog profita, pritisku na socijalnu i ekološku nosivost te stvara administrativne poteškoće (Manning i Powers 1984). Na taj način sezonalnost stvara trošak gubitka, takozvani sezonski gubitak. S rastom turizma, s obzirom na nekontroliranost situacije, raste i koncentracija turističke potražnje u vrhuncu sezone. Samim time rastu i posljedice koje proizlaze iz sezonalnosti turizma. Sve veći broj poduzeća okrenuo se turističkoj djelatnosti. Poduzeća povećavaju svoje kapacitete kako bi oni zadovoljili svu potražnju u vrhuncu sezone, a time maksimizirali učinak. Tako smanjuju fleksibilnost i sposobnost prilagodbe promjenama na strani potražnje, primjerice sve se veći broj kapaciteta zatvara u izvansezonskom periodu kad je potražnja nedostatna (Koenig i Bischoff 2005). To je posebno evidentno u djelatnostima s fiksnim kapacitetima, gdje turistički djelatnici šire svoje kapacitete kako bi ostvarili što više noćenja i prihoda u glavnoj sezoni, čime impliciraju negativne ekonomske implikacije u izvansezonskom periodu (Ćorluka 2015: 81).



Prikaz 18. Prikaz stope iskorištenosti smještajnih kapaciteta  
Izvor: autor.



*Turistička poduzeća djeluju u skladu s danim okruženjem. Poduzeća su prihvatila sezonalnost kao obilježje poslovanja te prilagođuju poslovanje danim okolnostima. Primarne strategije usmjerene su na smanjenje troškova i povećanje kapaciteta i cijena u vrhuncu sezone. Na taj način poduzeća generiraju prihode i reduciraju rashode kako bi bila profitabilna. No, ovaj pristup nije ekonomski održiv, pa se postavlja pitanje do kada će takav model poslovanja biti tržišno održiv. Nadalje, problem sezonalnosti turizma nije isključivo ekonomske naravi, nego je mnogo kompleksniji. Dakle, nameće se potreba sustavnog razmišljanja i pokretanja akcija radi suprotstavljanja obilježju sezonalnosti poslovanja.*

#### Implikacije nastupaju u fazi:

- prekomjernog iskorištavanja resursa u vrhuncu sezone i
- podiskorištenosti kapaciteta u izvansezonskom razdoblju.

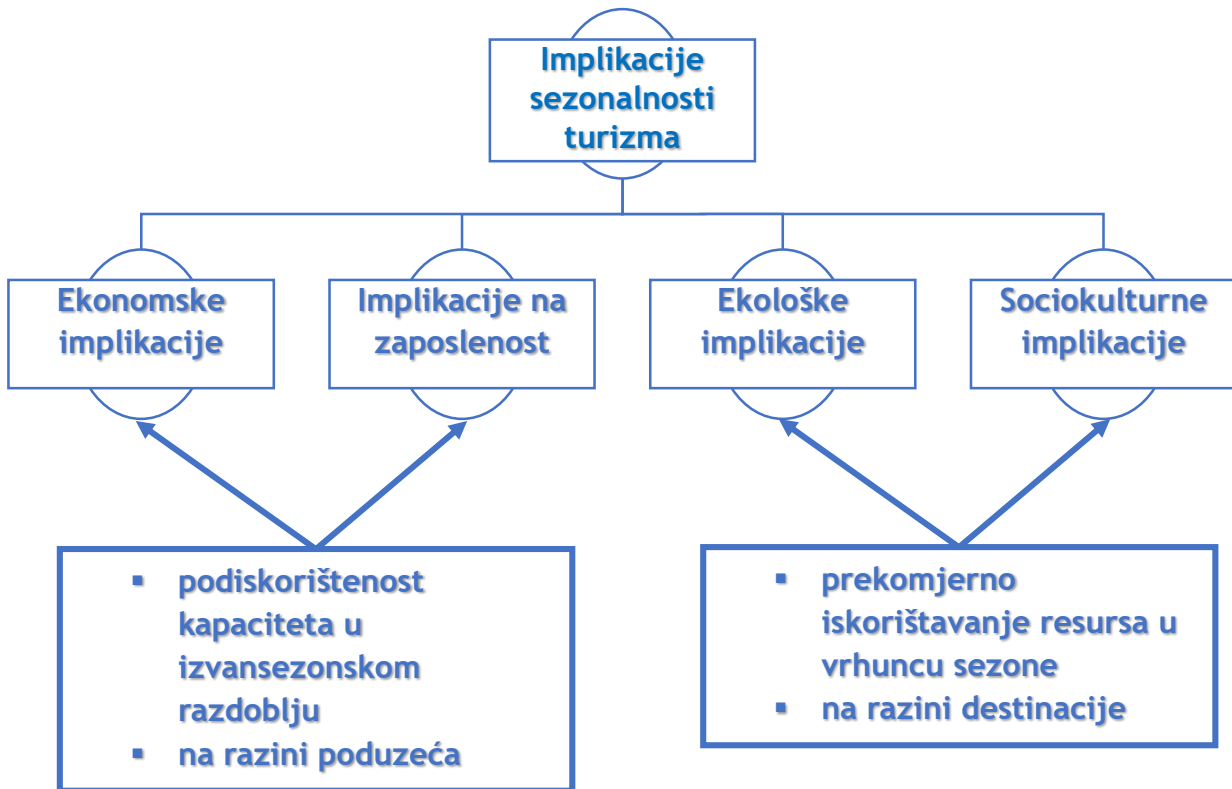
#### Implikacije sezonalnosti turizma očituju se na strani:

- turističke ponude (turistička poduzeća, zaposlenici i rezidenti turističkih mjesta) i
- turističke potražnje (turisti).

#### S obzirom na mjesto manifestacije implikacije sezonalnosti turizma dijelimo:

- na implikacije na razini poduzeća i
- na implikacije na razini destinacije.

Četiri su ključne kategorije implikacija: ekonomske implikacije, implikacije na zaposlenost, ekološke implikacije i sociokulturne implikacije (Butler 1994).



Prikaz 19. Implikacije sezonalnosti turizma  
Izvor: izrada autora.

**Ekonomске implikacije** uglavnom se odnose na izvansezonski period, na podiskorištenost kapaciteta izvan sezone. One se manifestiraju na razini poduzeća koja izravno ili neizravno posluju u turizmu. Problem sezonalnosti poslovanja posebno je izražen u turističkoj industriji zbog turističkog proizvoda koji nosi obilježja neopipljivosti i prolaznosti, dakle proizvodi nemaju mogućnost skladištenja ili redistribucije: ako proizvod ili usluga nije prodana na dan, njihova je vrijednost jednaka nuli (Cooper i sur. 2005; Goeldner i Ritchie 2003; Commons i Page 2001). U djelatnostima s fiksnim kapacitetima negativne implikacije sezonskih fluktuacija potražnje vode k nedostatku kapaciteta u vrhu sezone, dok podiskorištenost kapaciteta u izvansezonskom periodu može imati izuzetno negativne ekonomske učinke (Koenig i Bischoff 2005). Sezonalnost uzrokuje gubitak profita zbog neučinkovita korištenja resursa te stalni strah od podiskorištenosti kapaciteta (Jang 2004; Butler 1994). Poduzeća i društvo trebaju postići dovoljnu razinu prihoda u nekoliko hektičnih ljetnih tjedana kako bi se osiguralo pokrivanje godišnjih fiksnih troškova te uspjeh za cijelu poslovnu godinu (Goulding, Baum i Morrison 2004). Iz navedenoga proizlazi nizak povrat na uloženi kapital što predstavlja glavnu prepreku ulasku novog kapitala privatnih investitora i zajmodavaca u turističke sektore. Nadalje, iz prekomjerne iskorištenosti u razdoblju glavne sezone proizlazi povećanje cijena tijekom turističkih vrhova. Oblik pozitivnih ekonomskih implikacija sezonalnosti jest održavanje zgrada ili atrakcija, koje se obično odvija u posezoni, te se time podupire građevinarstvo i srodne djelatnosti.

**Implikacije na zaposlenost** odnose se uglavnom na izvansezonski period, na razdoblje niske ponude radnih mjesta. Implikacije sezonalnosti turizma na zaposlenost izražene su na razini poduzeća koja izravno ili neizravno posluju u turizmu. Fenomen sezonalnosti u turističkoj industriji dramatično utječe i na zapošljavanje u ovom sektoru, uzrokujući visoku zaposlenost u špici sezone, a smanjenu zaposlenost izvan sezone. Sezonsko zapošljavanje utječe na ekonomiju, zaposlenike i lokalnu zajednicu i zbog toga se promatra odvojeno od ostalih utjecaja sezonalnosti. Najveća problematika sezonskog zaposlenja javlja se pri samom zapošljavanju i zadržavanju zaposlenika na puno radno vrijeme u destinacijama obilježenima sezonalnošću poslovanja (Yacoumis 1980). Nestabilnost zaposlenja uvjetovana sezonskom potražnjom za radnom snagom uzrokuje značajno opadanje stope zaposlenih u destinaciji u izvansezonskom razdoblju, pri čemu je radna snaga primorana napustiti turističku destinaciju u potrazi za zaposlenjem, što negativno utječe na ekonomsku sliku destinacije (Szivas i sur. 2003). Na radno mjesto u turizmu obično se gleda kao na privremeno zaposlenje s niskom plaćom i nepopularnim radnim vremenom, pri čemu sezonalnost ovu vrstu posla čini još nestabilnijom, stoga su zaposlenici iscrpljeni u špici sezone i primorani su tražiti druge izvore prihoda izvan sezone (Kolomiets 2010). Vještine osoblja su nedostatne jer se za privremene zaposlenike predviđa kraća izobrazba. Zbog toga je osobito teško održavati standarde i kvalitetu proizvoda. Sezonski rad također se doživljava kao “manje značajan” i sklon je privlačiti one koji su na periferiji tržišta rada, koji su manje obrazovani, polukvalificirani ili nekvalificirani (Ćorluka 2015: 82-83).

**Ekološke implikacije** uglavnom su sinonim za negativne učinke koji nastaju posredstvom koncentracije posjetitelja tijekom vrha sezone i odražavaju se na razini turističke destinacije. Navedeno uključuje, na primjer, zagušenje ruralnog prostora, poremećaj biljnog i životinjskog svijeta, stvaranje otpadnih voda, buku, onečišćenje i iscrpljivanje prirodnih resursa (Chung 2009).

**Sociokulturne implikacije** proizlaze iz prekomjerne potražnje u vrhuncu sezone. Sociokulturni utjecaji sezonskih varijacija ne odražavaju se samo na lokalnu zajednicu, nego i na posjetitelje. Negativne sociokulturne utjecaje na lokalno društvo pronalazimo u gužvama na ulicama, gužvama u prometu, u manjku parkirnih mjesta, u izrazitom povećanju populacije tijekom ljeta, u čekanju na razne usluge, u znatnom rastu cijena društvenih usluga, povećanju kriminala i preopterećenju infrastrukture (Chung 2009; Koenig i Bischof 2005; Allcock 1989).

U industrijama s fiksnim kapacitetima (u sektoru turizma npr. kreveti u hotelima ili mjesta u zrakoplovima) susrećemo značajne napore ublažavanja i smanjenja sezonalnosti potražnje, kako bi se utjecalo na prekomjernu iskorištenost kapaciteta u vrhovima sezone i na njihovu podiskorištenost izvan sezone. Sezonalnost turizma ne može biti u potpunosti eliminirana iz turističkog poslovanja, no može biti reducirana, a postoje brojni putevi izjednačavanja vrha turističke sezone s ostatkom



poslovne godine. Pri implementaciji uspješne strategije suzbijanja sezonalnosti nužna je inicijativa i suradnja javnog i privatnog sektora (Cellini i Rizzo 2010). Za turističke destinacije i njihovo organizacijsko upravljanje sezonalnost u turističkoj potražnji izazovno je pitanje politike poslovanja.

**Sposobnost destinacije da smanji sezonalnost i ublaži negativne implikacije koje proizlaze iz sezonalnosti turističke potražnje očituje se u sljedećem:**

- uvođenju kontra-sezonskih cijena koje se prakticiraju s ciljem mobiliziranja potražnje na putovanje u pred- i posezoni zbog cjenovne razlike (Butler i Mao 1997);
- prostornoj preraspodjeli potražnje u vrhu sezone posredstvom kružnih atrakcija, dvostrukih atrakcija ili odmora na dvama područjima, kao što je jedan tjedan proveden na moru, drugi u ruralnom području (Allock 1994);
- uvođenju dodatne sezone identificiranjem novih tržišnih segmenata (Baum i Hagen 1999);
- razvoju turističkih proizvoda neovisnih o čimbeniku sezonalnosti formiranjem višenamjenske sheme destinacije (Cooper i sur. 2005; Goeldner i Ritchie 2003);
- uvođenju dodatne sezone u proljeće, jesen ili zimu te po mogućnosti treće sezone u skladu s klimatskim, kulturnim i religijskim okolnostima u zemlji, u pružanju aktivnosti koje nisu pod utjecajem vremenskih prilika, kao što su konferencije ili festivali koji mogu biti održavani izvan glavne sezone, *spa* i zdravstveni turizam, ili pak u demotivaciji potražnje za putovanjima u glavnoj sezoni (BarOn 1975);
- formiranju svesezonske turističke destinacije, odnosno destinacije s četirima sezonama, koje zadovoljavaju više tržišnih segmenata novim proizvodima (Wilton i Wirjanto 1998).

**Razni tipovi strategija namijenjenih suzbijanju ili ublažavanju sezonalnosti turizma svrstani su u četiri skupine (Witt i Moutinho 1995):**

- **diferencijacija cijena** - uvođenje kontra efektne cijene (visoke cijene u vrhu sezone, niske cijene u posezoni i izvan sezone), izvansezonske (ili promocijske) cijene (npr. popusti ili besplatne ponude), grupne ponude (npr. umirovljenici), povećanje cijena i uvođenje naplate ulaznica u vrhu sezone;
- **diferencijacija atrakcija** - uvođenje i razvoj festivala i događaja (tradicionalni ili artificijelni), razvoj infrastrukture i suprastrukture, ponuda komplementarnih usluga ili tematske ponude, ponuda izvansezonskih paketa, diferencijacija u proizvodne i uslužne niše (npr. identifikacija i usklađivanje sezonskih motiva s proizvodom/uslugom ili lokalnom atrakcijom), proširenje proizvodno-tržišnog miksa određenog područja ili sektora, razvoj mokrih vremenskih objekata, diversificirane višenamjenske atrakcije i resorti, učinkoviti prijevozni aranžmani (razvoj alternativnih pravaca do destinacije),

uvođenje dodatne sezone dodatnim proizvodom namijenjenim dodatnom tržišnom segmentu, prostorna preraspodjela potražnje, formiranje proizvoda otpornog na sezonalnost, višenamjenske sheme turističkih destinacija, svesezonske turističke destinacije, razvoj ponude selektivnih oblika turizma;

- **diferencijacija marketinga** - marketinške kampanje za privlačenje različitih tržišta u različitim godišnjim dobima (multisegmentirani pristup), određivanje optimalnog tržišnog segmenta po destinacijskom proizvodu, identifikacija novih tržišnih segmenata, prodavanje proizvoda/usluga od turoperatora i turističkih agencija, marketinško buđenje svijesti o prednosti i raspoloživosti odmora izvan sezone, upravljanje destinacijom s fokusom na željeni cilj;
- **državne olakšice** - stupnjevanje praznika tijekom dužeg razdoblja, pružanje usluga poslovne podrške (marketing, financijsko planiranje), poboljšanje i proširenje regionalne infrastrukture, osiguranje vladinih kredita i subvencija za razvoj proizvoda i lokalnih usluga, razvoj lokalne poslovne mreže i partnerstva.

Šest je osnovnih strategija interakcije ponude i potražnje (Weaver i Oppermann 2000):

- **Povećanje potražnje izvan glavne sezone** - mogućnost produžiti sezonu ili razviti dodanu sezonu pod značajnim je utjecajem lokacije destinacije i resursne osnove destinacije. Nastoji se produljiti sezona uz učinkovito korištenje destinacijskih resursa. Ove vrste strategija usmjerene su na balansiranje proizvodnog miksa destinacije stvaranjem, razvojem i marketinškim plasiranjem proizvoda koji nadopunjuju već postojeće proizvode. Ovaj pristup ističe se kao najmoćniji alat koji stoji na raspolaganju destinacijama u borbi protiv sezonalnosti. Mnoge lokalne vlasti snažno podržavaju razvoj specifičnih tržišnih oblika kako bi se mogla produžiti sezona te poboljšati konkurentnost destinacije i prosječna turistička potrošnja. S ciljem uspješne implementacije izvansezonske ponude potrebno je probuditi svijest potražnje o prednostima dolaska u izvansezonskom razdoblju. Potencijalne strategije povećanja potražnje izvan glavne sezone jesu diversifikacija proizvodnog miksa, razvoj događanja i manifestacija, identifikacija novih segmenata za postojeće ili nove proizvode, upravljanje cijenama proizvoda, pakiranje usluga u aranžmane, prezentacija i promocija te razvoj proizvoda posebnih interesa. Pomicanje *evenata* i festivala u posezonu nakon njihove afirmacije u glavnoj sezoni te razvoj sve-vremenskih, moko-vremenskih i sve-sezonskih destinacija s diversificiranim višenamjenskim atrakcijama čini temelj istraživanja na koja se nailazi u literaturi u borbi protiv sezonalnosti. Da bi strategije povećanja potražnje izvan glavne sezone bile provedive, nužna je koordinacija javnog i privatnog sektora, koji trebaju raditi zajedno na svim razinama.
- **Smanjenje potražnje u glavnoj sezoni** - u slučaju prekomjerne potražnje koja narušava kapacitet nosivosti destinacije i smanjuje razinu zadovoljstva turista

potrebno je pristupiti restriktivnim mjerama reduciranja potražnje. Potencijale su mjere povećanje cijena turističkih proizvoda i naplata ulaznica.

- **Preraspodjela potražnje** - preraspodjeli potražnje može se pristupiti iz vremenske i prostorne perspektive. Vremenska redistribucija podrazumijeva preraspodjelu potražnje iz glavne sezone u drugi period, dok prostorna redistribucija podrazumijeva preraspodjelu potražnje iz mjesta visokog stupnja koncentracije u mjesta manjeg stupnja koncentracije potražnje. Metode vremenske redistribucije potražnje jesu cjenovna politika i upravljanje sezonskim cijenama te stupnjevanje školskih praznika. Prostorna redistribucija odnosi se na uvođenje alternativnih pravaca kretanja potražnje, na razvoj kružnih atrakcija i na odmore s dvjema lokacijama boravka.
- **Povećanje ponude u glavnoj sezoni** - s ciljem zadovoljavanja potražnje i maksimiziranja učinka poslovanja u glavnoj sezoni poduzeća povećavaju kapacitet. Navedeno povećanje kapaciteta s ciljem prihvata rastuće potražnje treba biti popraćeno razvojem podržavajuće infrastrukture - integrirani razvoj. S rastom kapaciteta dolazi do povećanja mogućnosti neiskorištenosti objekata izvan sezone. Problem neiskorištenosti kapaciteta u posezoni u većini slučajeva rješava se zatvaranjem objekata kao strategijom koja daje najbolje rezultate. Nedostatak zatvaranja objekata očituje se ponajprije u nezadovoljstvu posjetitelja koji su voljni putovati i boraviti u objektima izvan glavne sezone.
- **Smanjenje ponude u glavnoj sezoni** - kako bi se spriječilo prekomjerno iskorištavanje resursa i preopterećenost infrastrukture, uvode se restriktivne mjere reduciranja ponude s ciljem smanjenja broja turista koji borave u isto vrijeme u destinaciji.
- **Preraspodjela ponude** - preraspodjela ili restrukturiranje ponude podrazumijeva uvođenje novih oblika ponude namijenjenih novim tržišnim segmentima.

**Preduvjeti uspješne implementacije strategija za suzbijanje sezonalnosti turizma jesu** (Lee i sur. 2005):

- sposobnost turističkih poduzeća da se pojedinačno protive problemu povezanom s velikim fluktuacijama turističke potražnje;
- sposobnost destinacije da osigura infrastrukturu za suprotstavljanje sezonskim fluktuacijama turističke potražnje;
- postojanje želje za međusobnom suradnjom turističkih poduzeća, destinacije i državnih tijela.

Strategije za suzbijanje i ublažavanje sezonalnosti turizma donose se na razini destinacije i na razini poduzeća unutar destinacije, dok pojedine strategije zahtijevaju interakciju destinacije i poduzeća u destinaciji. S obzirom na složenost problema sezonalnosti i s obzirom na karakteristike turističkog tržišta teško je zamislivo da pojedino turističko poduzeće može samostalno upravljati sezonskim

fluktuacijama potražnje. Potrebna je naime suradnja svih sudionika unutar destinacije uz adekvatan destinacijski menadžment i potporu vlade. U fokusu pristupa definiranju strategija za upravljanje sezonalnošću turizma treba biti destinacija, pri čemu je potrebno upravljati destinacijom prema željenom cilju, produljenju turističke sezone, a ne usmjeriti se na volumen, koncentraciju turističkih aktivnosti. Sukladno tomu poslovanje treba usmjeriti na potražnju za koju je karakteristično putovanje izvan sezone, visoka turistička potrošnja po osobi, duži boravak i dinamičnost u putovanju. Specijalizirane turističke destinacije ranjivije su u neizvjesnim ekonomskim periodima, dok diversifikacija pomaže prevladati negativne turističke trendove. Višesegmentna strategija, s namjerom zadovoljavanja različitih grupa potrošača čini potencijalno rješenje sezonskih fluktuacija. Strategija primjenjiva za suzbijanje sezonalnosti razlikuje se od destinacije do destinacije. Kako bi se prilagodila odgovarajuća strategija, potrebno je dobro razumijevanje segmenata tržišta i motivacije turista, na temelju čega bi se trebao razviti proizvod koji će potaknuti povećanu posjećenost izvan glavne sezone. Potrebna su daljnja istraživanja u namjeri identifikacije idealne strategije, sposobne da anticipira i uskladi sezonske motive turističke potražnje s proizvodom/uslugom ili lokalnom atrakcijom. Pri tumačenju sezonskih fluktuacija turističke potražnje nužno je uzeti u obzir činjenicu da turisti imaju različite motive i potrebe koji se razlikuju po sezonama, što vodi zaključku da su turisti u potrazi za različitim dobrobitima od turističkog proizvoda ovisno o sezonama.

Ključni strateški dokument upravljanja turizmom Hrvatske - Strategija razvoja turizma ("Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine"), kao krovni razvojni dokument hrvatskog turizma naglašava problem sezonalnosti turizma kao jedan od glavnih problema daljnjeg razvoja turizma. U strategiji se ističe da je 'sunce i more' danas dominantan turistički proizvod Hrvatske, a to će ostati i u budućnosti pod uvjetom da se njegova konkurentska pozicija na tržištu Mediterana kontinuirano unaprjeđuje sadržajnim obogaćivanjem i povećanjem kvalitete smještajne i uslužne ponude, odnosno produbljanjem destinacijskog lanca vrijednosti. S druge strane, današnja dominantna pozicija proizvoda sunca i mora istodobno je i osnovni razlog izrazite sezonalnosti turističke potražnje i koncentracije turističkog prometa na uski obalni pojas. Budući da oslanjanje na proizvod 'sunce i more' dugoročno neće pridonijeti znatnijem unaprjeđenju konkurentske pozicije Hrvatske kao turističke destinacije, a time ni povećanju turističke potrošnje niti boljem korištenju razvojnih potencijala, Hrvatska se u razdoblju do 2020. godine mora pojačano okrenuti razvoju turističkih proizvoda koji će omogućiti ne samo veće korištenje raspoloživih kapaciteta izvan ljetnih mjeseci nego i aktiviranje turističkih potencijala kontinentalne Hrvatske.

Polazeći od globalnih trendova na turističkom tržištu i kvalitete resursno-atrakcijske osnove, odnosno razvojnih potencijala pojedinih proizvoda, za razvoj

hrvatskog turizma “Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine”, uz sunce i more, ističe važnost sljedećih skupina proizvoda: nautički turizam (*yachting* i *cruising*), zdravstveni turizam, kulturni turizam, poslovni turizam, golf turizam, cikloturizam (*biking*), eno- i gastroturizam, ruralni i planinski turizam te pustolovni i sportski turizam. Uz te skupine proizvoda, Hrvatska svoju priliku vidi i u razvoju nekoliko specifičnih skupina, pri čemu ponajviše ekoturizma, omladinskog i socijalnog turizma.

Prema “Strategiji razvoja turizma RH do 2020. godine” ključni potrošački segmenti na koje marketing Hrvatske pri pozicioniranju turističkih proizvoda može računati mogu se svrstati u šest skupina:

1. Mladi (18 - 24 godine) - radi se o potrošačkom segmentu s izrazito različitim društvenim i/ili kulturološkim zaleđem i sa sklonošću različitim načinima putovanja uključujući i *backpacking*. Putuju tijekom praznika, u trajanju od nekoliko dana do nekoliko mjeseci, a preferiraju jeftiniji prijevoz i smještaj. Skloni su aktivnostima i avanturi, čistoj prirodi te lokalnoj kulturi, a informiraju se u najvećoj mjeri preko interneta.
2. DINKS (parovi s dvostrukim primanjima, bez djece) - karakterizira ih činjenica da imaju novca, ali su vremenski vrlo ograničeni. Interesiraju ih kratki odmori te oblici i sadržaji putovanja kojima se nagrađuju. Informiraju se u najvećoj mjeri preko interneta, *lifestyle* časopisa i preko prijatelja. Segment nije cjenovno osjetljiv.
3. Obitelji - segment obitelji uključuje one s mlađom djecom (djeca do 7 godina) i obitelji sa starijom djecom (8 - 14 godina). Dok prve obilježava krilatica “sve se okreće oko djece” te im je najvažnije udovoljiti dječjim potrebama, obitelji sa starijom djecom traže sadržaje koji mogu zadovoljiti potrebe svih članova. Segment obitelji pretežito putuje tijekom školskih praznika, uglavnom se informira usmenom predajom i cjenovno je osjetljiv.
4. *Empty nesters* (radno aktivni ljudi čija su djeca napustila roditeljski dom i žive samostalno; 50 - 65 godina) - karakterizira ih to što putuju tijekom cijele godine, često spajaju posao s odmorom te su skloni holističkom pristupu životu (*wellness*, zdrava hrana, aktivnosti i revitalizacija). Nisu cjenovno osjetljivi, na putovanjima se nagrađuju, temeljito se pripremaju za putovanja, a informiraju se preko preporuka, specijalizirane literature o putovanjima te interneta.
5. Zlatna dob (umirovljenici bez većih zdravstvenih problema, 65+ godina) - riječ je o skupini koja još uvijek aktivno putuje, a zainteresirani su za obilazak glavnih atrakcija. Cijene udobnost smještaja, a za starije među njima bitna je dostupnost medicinske skrbi. Cjenovno su osjetljivi, putuju pretežito u proljeće i jesen, a najviše uvažavaju preporuke kao izvor informacija.
6. Specijalizirani organizatori poslovnih putovanja - riječ je o specijaliziranim posrednicima za poslovna i *incentive* putovanja koja se odvijaju pretežito

tijekom proljeća i jeseni. Preferiraju prepoznatljive/atraktivne destinacije i višu kvalitetu usluga.

Temeljem definiranih razvojnih proizvoda i ciljanijih tržišnih segmenata izrađene su matrice sustava turističkih proizvoda prema potrošačkim segmentima. Svrha matrice jest sumjeriti razvoj i plasman proizvoda temeljem identificiranih tržišnih segmenata.

	Mladi (18-24)	DINKS (25-34)	Obitelji (35-49)	Empty nesters (50-65)	Zlatna dob (65+)	Specijalizirani organizatori poslovnih putovanja	
Sunce i more	●	●	●	●	○	○	
Nautički turizam	○	●	●	●	●	●	
Zdravstveni turizam	○	●	○	●	●	○	
Kulturni turizam	●	●	○	●	●	●	
Poslovni turizam	○	○	○	○	○	●	
Golf turizam	○	●	○	●	●	○	
Cikloturizam	●	●	○	●	○	○	
Eno i gastroturizam	○	●	○	●	●	●	
Ruralni i planinski turizam	○	●	●	●	●	○	
Pustolovni turizam	●	●	○	●	○	○	
Ostali proizvodi	●	●	○	●	●	○	
Primarni segment:	●	Sekundarni segment:	●	Tercijarni segment:	○	Segment nije relevantan:	○

Prikaz 20. Sustav turističkih proizvoda prema potrošačkim segmentima  
Izvor: Ministarstvo turizma, "Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine"

Dodatno, s ciljem usmjeravanja prostornog razvoja turističkih proizvoda izrađena je matrica sustava turističkih proizvoda prema turističkim regijama Hrvatske. Svrha matrice jest usmjeriti razvoj pojedinih vidova turizma u regijama koje imaju resursnu osnovu i razvojni potencijal.

G. Ćorluka  
Menadžment turizma - zbirka poslovnih slučajeva

Proizvodne grupe	Proizvodi	Istra	Kvarner	Dalmacija Zadar	Dalmacija Šibenik	Dalmacija Split	Dalmacija Dubrovnik	Lika-Karlovac	Središnja Hrvatska	Slavonija	Zagreb
<b>Sunce i more</b>	Sunce i more										
<b>Nautički turizam</b>	Yachting										
	Cruising										
<b>Zdravstveni turizam</b>	Wellness										
	Lječilišni										
	Medicinski										
<b>Kulturni turizam</b>	Gradski turizam										
	Turizam baštine										
	Događanja										
	Kreativni turizam										
	Vjerski turizam										
<b>Gastro i eno</b>	Gastro i eno										
<b>Poslovni turizam</b>	Skup asocijacije										
	Skup korporacije										
	Incentive										
	Team building										
<b>Golf turizam</b>	Golf turizam										
<b>Cikloturizam</b>	Cikloturizam										
<b>Ruralni i planinski turizam</b>	Ruralni/seoski										
	Planinski										
<b>Pustolovni i sportski turizam</b>	Ronjenje										
	Kajak/kanu										
	Rafting										
	Adrenalin										
	Lov										
	Ribolov										
	Sport na snijegu										
	Sport pripreme										
<b>Ostali proizvodi</b>	Ekoturizam										
	Omladinski										
	Socijalni										

Legenda: Primarni proizvod Sekundarni proizvod Tercijarni proizvod Proizvod nije dostupan

**Prikaz 21. Sustav turističkih proizvoda prema turističkim regijama Hrvatske**  
Izvor: Ministarstvo turizma, "Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine"

### Ključna zapažanja

- ✓ Sezonalnost turizma uz sebe veže brojne negativne implikacije kao rezultat koncentracije turističkih aktivnosti u vrlo kratkom razdoblju godine.
- ✓ Implikacije sezonalnosti turizma nastupaju u fazi prekomjernog iskorištavanja resursa u vrhuncu sezone i podiskorištenosti kapaciteta u izvansezonskom razdoblju.
- ✓ Implikacije sezonalnosti turizma očituju se na strani turističke ponude (turistička poduzeća, zaposlenici i rezidenti turističkih mjesta) i turističke potražnje (turisti).
- ✓ Implikacije sezonalnosti turizma s obzirom na mjesto njihova očitovanja dijelimo na implikacije na razini poduzeća i implikacije na razini destinacije.
- ✓ Četiri su ključne kategorije implikacija: ekonomske implikacije, implikacije na zaposlenost, ekološke implikacije i sociokulturne implikacije.
- ✓ Sposobnosti destinacije da smanji sezonalnost i ublaži negativne implikacije koje proizlaze iz sezonalnosti turističke potražnje ograničene su i ovisе o brojnim destinacijskim čimbenicima.
- ✓ Razni tipovi strategija namijenjenih suzbijanju ili ublažavanju sezonalnosti turizma svrstane su u četiri skupine: diferencijacija cijena, diferencijacija atrakcija, diferencijacija marketinga i državne olakšice.
- ✓ Upravljanje sezonalnošću turizma može biti usmjereno na potražnju i na ponudu.
- ✓ Potražnja se može povećati izvan glavne sezone, smanjiti u glavnoj sezoni te prostorno i vremenski preraspodijeliti.
- ✓ Ponuda se može povećati, smanjiti i diferencirati.

### Zaključak

Sezonalnost je neizbježno obilježje turizma koje implicira brojne negativne posljedice na destinaciju. One se odražavaju u ekonomskoj, ekološkoj i sociokulturnoj formi. Kako bi destinacija produljila turističku sezonu, treba adekvatno upravljati destinacijskim resursima. Mogućnost produljenja sezone ovisi o brojnim destinacijskim atributima, ali i o preferencijama turističke potražnje. Najčešće primjenjivane strategije namijenjene suzbijanju ili ublažavanju sezonalnosti turizma svrstane su u četiri skupine: diferencijacija cijena, diferencijacija atrakcija, diferencijacija marketinga i državne olakšice. Uspješnost implementacije strategija produljenja turističke sezone ili ublažavanja negativnih implikacija u vrhuncu sezone razlikovat će od destinacije do destinacije. Bez obzira na to koja se strategija primjenjuje ona mora biti popraćena marketinškim aktivnostima s ciljem pozicioniranja destinacije u svijesti potrošača.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Zašto se sezonalnost ističe kao problem turizma? Ima li sezonalnost poslovanja kakve prednosti?



2. Stavite se u položaj poduzetnika i odgovorite na pitanje: Je li obilježje sezonalnosti poslovanja potencijalno preferiran model rada u turističkom poduzetništvu?
3. Kritički sagledajte strateške aktivnosti Ministarstva turizma u nastojanju produljenja turističke sezone na osnovi dokumenta "Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine".
4. Istražite ključna ograničenja produljenja turističke sezone u Republici Hrvatskoj.
5. Istražite i prezentirajte međunarodni uspješan primjer implementacije strategije produljenja turističke sezone.

## 19. INTERAKCIJA PROSTORA I TURIZMA

Turizam se odvija na određenom prostoru. Kad se govori o **turističkom prostoru**, misli se na **prostor gdje se stvara turistička ponuda**, koji pokreće turističke odluke o turističkom putovanju i koji zadovoljava turističke potrebe. Prostor predstavlja ključni turistički resurs (Vukonić i Keča 2001: 80).

**Kvalitetan prostor preduvjet je razvoja turizma.** Turizam je osjetljiviji na degradaciju prostora nego druge gospodarske djelatnosti, s obzirom na svoju ovisnost o prostoru kao resursu. Prostor s okolišem kao primarni resurs turizma za svoj razvoj traži kvalitetan i očuvan prostor, kako bi turizam na sebi specifičan i svojstven način iskorištavao prostor u prvome redu kao fizički ambijent, dakle kao prirodne uvjete, u procesu formiranja turističke ponude.

Proces utvrđivanja pogodnosti prostora za turističko korištenje očituje se preko postupaka određivanja prikladnosti prostora za određenu **turističku namjenu**, konkretno za razvoj određenih vrsta i oblika turizma. Pogodnost nekog resursa za turističko korištenje određena je ukupnim turističkim potencijalom određenog prostora (atraktivnim, komunikacijskim, receptivnim) kojim određeni prostor raspolaže (Češljaš 1988: 2016).

Na sam proces utvrđivanja pogodnosti, osim atraktivnih svojstava, prirodnih i društvenih resursa, uvelike utječu i brojni drugi čimbenici, a pri tome se razlikuju turistički već aktivirani prostori i turistički neaktivirani prostori. Na pogodnost turistički aktiviranih prostora utječe već dostignuti stupanj turističke razvijenosti, odnosno kapaciteti postojećih objekata turističke ponude. Ako govorimo o prostoru koji još nije turistički aktiviran, tada na turističku pogodnost utječu prometni položaj i povezanost, udaljenost od izvora potražnje, troškovi putovanja i kapacitet prometnih sredstava (Vukonić i Keča 2001: 82).

Resursna osnova određenog prostora odrednica je pogodnosti prostora za razvoj turizma. Naime, samo najvrjedniji resursi privlače najveći broj posjetitelja te se uz kvalitetno upravljanje njihova vrijednost potvrđuje na turističkom tržištu što znači da se o njoj može govoriti samo ako se u takvu prostoru realizira određeni fizički promet turista.



*Svaka prirodna i društvena atraktivnost posjeduje veću ili manju prirodnu ili kulturnu vrijednost, ali bez turističkog posjeta ona ne predstavlja i turističku vrijednost. Spomenuta atraktivnost ne postiže se samo vlastitom atraktivnosti samog resursa, nego i brojnim drugim čimbenicima kao što su udaljenost od izvora potražnje, prometna povezanost s tržištem potražnje, stupanj afirmiranosti konkurentnih ili susjednih prostora te adekvatno prostorno i resursno upravljanje.*

Visok stupanj ovisnosti turizma o prostoru i prirodi dovode do nužnosti vođenja brige o unaprjeđenju politike njihove zaštite. Turizam počiva na **atrakcijskom potencijalu prostora**, no nekontrolirano korištenje prostora može ugroziti prvotni atrakcijski potencijal. Naime, iako se turizam i zaštita prirode međusobno isprepliću, ponekad se nalaze i na suprotnim pozicijama, jer se turizam pri korištenju resursa ponaša neracionalno, karakteristično ponašanju drugih ekonomskih aktivnosti.

Turizam u svom razvoju teži upravo prirodno najatraktivnijim područjima, a zbog specifičnosti same djelatnosti s ciljem zadovoljavanja turističkih potreba zahtijeva i određene intervencije u prirodi koje su sa stajališta zaštite prirode često teško prihvatljive. **Turizam za profilerske svrhe industrije preobražava prostor s ekološke, socijalne i estetske strane** pozicionirajući destinaciju na konkurentome međunarodnom tržištu s ciljem maksimiziranja ekonomskog učinka. Paralelno s tim, za vrijeme turističke dokolice turisti pokušavaju izvući maksimalno iz resursa s ciljem zadovoljavanja svojih turističkih potreba, što ostavlja posljedice na samu prirodu. Najveće implikacije u preobražaju prostora pod utjecajem turizma imaju prometnice, smještajni i drugi kapaciteti ponude te sam protok turističkih aktivnosti.

Nekontroliran odnos prema okolini, koji u turizmu predstavlja nezaobilazan dio proizvoda plasiranih na turističko tržište, dovodi u pitanje sam proizvod. Sudionici turističke ponude trebali bi se ponašati racionalno i s pažnjom prema prirodnim resursima jer neracionalno ponašanje rezultira negativnim učinkom na poslovanje, odnosno na egzistenciju ovih sudionika. To se posebno odnosi na različite oblike masovnog turizma kada se turizam često nekontrolirano služi prirodnim resursima podređujući njihovo korištenje individualnim profilerskim kriterijima.

Turizam nastoji postići najpovoljnije efekte razvoja uzimajući u obzir ne samo ekonomske ciljeve (koristi) razvoja nego i osjetljivost okoline, jer je priroda jedan od osnovnih resursa za turistički razvoj. Sve dok se iskorištavanje prirode u turističke svrhe provodi pažljivo i u određenim granicama, turizam je poseban oblik zaštite prirode. Čovjek je spoznao realnost i međuovisnost turizma i prirode te potrebu zaštite prirode uspostavljajući načela po kojima bi se svi sudionici turizma trebali ponašati prema prirodi i njezinoj zaštiti. Potrebno je naglasiti da **turizam sam po sebi**, u svojoj biti postojanja, **nije neprijatelj čovjekove okoline** (Vukonić i Keča 2001: 89). Međutim, ekonomski interesi različitih sudionika u turizmu dovode do negativnih posljedica turističkog razvoja, odnosno do različitih oblika devastacije okoliša.

Spoznaja da turizam ne može bez okoliša, ali i da dugoročno može donijeti pozitivne efekte na život lokalnog stanovništva, pridonosi tomu da se danas pokušava naći **optimalan koncept turističkog razvoja koji je pozitivan i za turizam i za okoliš**. U tom smislu javlja se koncept održivog razvoja, to jest različiti oblici održivog turizma koji iskorištavaju prirodne resurse u prihvatljivim granicama te omogućuju zaštitu i očuvanje okoliša.

Korištenje prostora u turističke svrhe ima pozitivne učinke na prostor koji se očituju u očuvanju značajnih prirodnih područja, očuvanju povijesnih i arheoloških lokaliteta, poboljšanju kvalitete okoliša, unaprjeđenju okoliša te poboljšanju infrastrukture.

Pravilno upravljanje prostorom kao resursom za potrebe turizma uvjetuje povećanje njegove ekonomske, ekološke i estetske vrijednosti na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i na međunarodnoj razini.

Kako bi se maksimizirali pozitivni i minimizirali negativni efekti turizma na prostor potrebno je adekvatno upravljanje rastom i razvojem turizma. Preduvjet je tomu **razlikovanje pojmova rasta i razvoja**. Rast označava pomak u količini odnosno kvantitativnu promjenu zbog čega se uvijek iskazuje u fizičkim pokazateljima, dok razvoj predstavlja novo stanje kojemu težimo, odnosno bolji položaj od onoga u kojem se trenutačno nalazimo. Iz navedenoga proizlazi potreba za razvojem, jer sami rast, iskazan ponajprije fizičkim pokazateljima kao što je broj turističkih dolazaka i noćenja, ne indicira razvoj destinacije (Vukonić i Keča 2001: 121).

U turizmu postoje razni indikatori i parametri koji se upotrebljavaju za mjerenje opsega razvoja turizma poput veličine kapaciteta, ostvarenog fizičkog prometa iskazanoga brojem turista ili brojem noćenja itd. Opseg ili veličina razvoja koja se može smatrati zadovoljavajućom ili prihvatljivom vrlo je relativan pojam. Za neku zemlju deset milijuna noćenja može predstavljati gornju granicu razvoja koja u

konačnici osigurava egzistenciju stanovništva, dok za neku drugu isti broj može predstavljati početnu granicu koja za tu zemlju može biti fijasno turističke sezone.

**Razvoj destinacije uvjetuje boljitak položaja destinacije koji se očituje u povećanom zadovoljstvu svih dionika prostora.** Naime, razvoj turizma ne podrazumijeva samo dugoročno usmjeravanje na ekonomske ciljeve. Razvoj turizma počiva na principu integralnog razvoja u kojem turizam čini zavisnu varijablu, a turizam se ne promatra kao izolirana pojava, već kao međusobni odnos brojnih komponenata društveno-ekonomske stvarnosti određene sredine.

Turizam je po svojoj prirodi heterogen i kompleksan što znači da u zadovoljavanju turističkih potreba sudjeluje velik broj djelatnosti. Te se potrebe mogu zadovoljiti samo ako su sve te djelatnosti strukturno, vremenski i prostorno sinkronizirane i izbalansirane i ako tako djeluju u okviru ukupne turističke ponude. Izostajanje i zaostajanje u razvoju bilo kojeg sudionika u ponudi dovodi u pitanje efikasnost djelovanja ostalih djelatnosti, odnosno ponude kao cjeline. Tu se pojavljuje potreba za **integralnim oblikom planiranja turizma** kojim će se postići određena ravnoteža ponude i potražnje i gdje će potražnja na optimalan način zadovoljiti svoje potrebe, a svi sudionici u turističkoj ponudi djelovati efikasno i postizati optimalne gospodarske i društvene koristi.

Razvoj kao takav podrazumijeva konstantno unaprjeđivanje i ostvarivanje određenih ciljeva. Cjelokupni razvoj pri tome treba promatrati u okviru triju međusobno povezanih i uvjetovanih aspekata (Bajec i Crnobrnja 1975):

- stanja razvijenosti (postignuti stupanj razvijenosti);
- sustava ciljeva (novo željeno stanje razvijenosti u zadanom razdoblju);
- upravljačkog ili instrumentalnog sustava pomoću kojega se dano stanje razvijenosti prevodi u novo željeno stanje.

Donošenje odluka o razvoju turizma predstavlja posljednju stepenicu u procesu analiziranja i planiranja razvoja. Temeljem prikupljenih informacija, prognoziranja, definiranja ciljeva, definiranja instrumenata regulacije i kontrole donosi se odluka o razvoju turizma. Odlučivanje o turističkome razvoju odvija se na različitim razinama, od lokalne do svjetske, a pri tome se samo mijenjaju nositelji odlučivanja.

### Overturizam - što je to i kako ga možemo izbjeći?

Od svog nastanka turizam se smatrao dobroćudnom aktivnosti. Donio je bogatstvo zaboravljenim i napuštenim seoskim zajednicama, ublažio udarce financijskih padova, sačuvao kritično ugrožene vrste i obnovio zapuštene povijesne gradove. Potencijalne prednosti turizma su jasne. Međutim, pogrešno je misliti da turizam može donijeti samo dobro. Mnogi od nas ne vjeruju u taj mit i desetljećima upozoravaju na opasnosti od takva stajališta. Naše su brige bile odbačene, sve do

nedavno. U ljeto 2017. mediji i turistička industrija konačno su se počeli obazirati i na negativne utjecaje odmorišne industrije, za što je uveden pojam overturizma (engl. *overtourism*).

Što je overturizam?

Ukratko, overturizam se događa kada na određenom odredištu ima previše posjetitelja. "Previše" je, naravno, subjektivan pojam, ali ga u svakoj destinaciji definiraju lokalni stanovnici, vlasnici poduzeća i turisti. Kad cijene stanarine potiskuju lokalne stanare kako bi napravili mjesta za smještajne kapacitete za turiste, to je overturizam ili prekomjerni turizam. Kad uske ceste postanu zakrčene turističkim vozilima, i to je prekomjerni turizam. Kad se divljač povlači, kad turisti ne mogu vidjeti orijentire zbog gužve, kad se krhki okoliš ugrožava - to su sve znakovi overturizma.

Zašto se to događa?

Putnička industrija, kao i mnogi drugi, fokusira se gotovo isključivo na rast, s malo ili nimalo zabrinutosti zbog učinaka. Nakon desetljeća gotovo nekontroliranog rasta prešao se prag: u mnogim destinacijama turizam sada pokazuje više problema nego koristi. Navedeno se manifestira u više oblika jer overturizam nije samo pitanje velikih gradova, overturizam je zabilježen i u ruralnim sredinama i nacionalnim parkovima.

Zašto je overturizam sada naglašen kao problem?

Broj posjetitelja kontinuirano raste već desetljećima, o čemu svjedoče svi koji žive u popularnom turističkom gradu ili su posjetili određene plaže ili znamenitosti. Trenutačno se broji gotovo dvije milijarde turističkih dolazaka u svijetu, a taj broj stalno raste po prosječnoj stopi od 6 %.

Overturizam stoga nije novi problem. Međutim, iako je sam naziv uveden 2012. godine, pojava prekomjernog turizma aktualna je u javnosti od ljeta 2017. Uzrok njezine aktualizacije nije bio ekstremno trenutačno povećanje broja turističkih aktivnosti, nego su tomu pridonijele učestale vijesti u medijima o neočekivanim reakcijama lokalnih stanovnika, što se prije nije događalo u većim razmjerima. Gradovi kao Barcelona, Venecija i Dubrovnik, ali i udaljena mjesta koja su nekoć bila turizmu nedostižna, kao što su Island i otok Skye, isticali su dramatičnost problematike pojave overturizma. Na ulicama su se odvijali prosvjedi, pojavljivali grafiti koji govore "Turisti, idite kući", a u nekim su slučajevima lokalne vlasti reagirale povećanjem naknada, odbijajući izdavanje dozvola za turistički usmjerene tvrtke u gradskim središtima, pa su čak primijenile i zatvaranje čitavih otoka za posjetitelje. Upravo su te akcije uzrokovale odjek pojave overturizma.



Slika 12. Gužve na ulicama Dubrovnika

Slika 13. Brod na kružnom putovanju u Veneciji

Izvor: <https://www.responsibletravel.com/copy/what-is-overtourism> (4. 11. 2019.)

Koji su ključni uzroci overturizma?

Mnogo je čimbenika koji pridonose prekomjernom turizmu i, naravno, oni će se razlikovati od mjesta do mjesta. Airbnb je korišten kao žrtveni jarac, jer su tisuće kreveta iznenada dostupne u gradovima širom svijeta, a da nisu podložne bilo kakvoj vrsti planiranja, dozvola ili - u mnogim slučajevima - poreza. Domaćini mogu nadigrati obližnje hotele i hostele, sobe se otvaraju u već zasićenim četvrtima, a kako koncept „home share“ postaje sve komercijaliziraniji, raste potražnja za stanovima, povećavaju se stanarine, što uzrokuje odljev lokalnog stanovništva. No, ipak je Airbnb jedan od simptoma overturizma, a ne uzročnik. Lokalne i nacionalne vlasti i turističke zajednice odavno vjeruju da je više bolje. "Uspješnom" godinom u turizmu uglavnom se smatra ona u kojoj se broj znatno povećao. Nema veze jesu li to brojevi putnika na kružnim brodovima, gostiju odmarališta, *backpackeri* ili gosti visoke platežne moći, broj dolazaka i noćenja jedino je što se računa. Tomu se pokušalo suprotstaviti time da se na bilo koji način ograniče brojevi, povećanjem (ili uvođenjem) dnevne turističke pristojbe, naplaćivanjem turističke pristojbe krucerima za pristajanje, ili se pokušalo osigurati da je ponašanje turista korisno - ili, u najmanju ruku, ne štetno - za lokalni život i krajolik.

Drugi problem je dostupnost jeftinih letova koji su osobito zasitili Europu posljednjih godina. Kada je jeftinije letjeti iz Londona u Maroko nego se voziti vlakom iz Londona do Manchestera - onda imamo problem. Ove umjetno niske cijene moguće su samo zahvaljujući porezu i PDV-u koji se ne naplaćuju na zrakoplovno gorivo, što je "subvencija" koja industriji štedi milijarde funti godišnje samo u Velikoj Britaniji. Brodovima za krstarenje također je dopuštena uporaba posebno jeftine i zagađujuće vrste goriva, što im također omogućuje da smanje troškove. I divovski brodovi za krstarenje važan su čimbenik kada je u pitanju prekomorski turizam. Tisuće putnika svakodnevno izlazi u lučke gradove i vraća se na brod u vrijeme večere. Putnici često troše vrlo malo na odredištima, a istovremeno čine da su povijesne ulice, spomenici, kafići i trgovine prepune ljudi,

što stvara neugodno iskustvo i za stanovnike i za posjetitelje koji borave u destinaciji i troše u njoj novac.

Što turisti mogu učiniti da izbjegnu overturizam?

Odgovorni turizam odnosi se na turizam koji stvara bolja mjesta za život i posjet ljudima - s naglaskom na "život". Dakle, po definiciji, to je suprotno overturizmu, koji umanjuje kvalitetu života lokalnih stanovnika i stvara negativan doživljaj za posjetitelje. Overturizam je ponekad jednostavno slučaj brojeva: previše je ljudi na određenom mjestu u određeno vrijeme. Ali u nekim slučajevima odgovorniji pristup turizmu može umanjiti negativne učinke. Rješenje primjerice može biti putovati kao odgovoran turist, putovati na načine koji maksimiziraju pozitivne utjecaje, a minimiziraju negativne. Dvije stvari o kojima treba razmišljati jesu mjesto i vrijeme. Španjolska, Italija, Island i Hrvatska u vijestima su bile žrtve overturizma, ali u svakom je slučaju to izuzetno lokalizirano. Barcelona je natrpana i mnogi su njezini stanovnici razumljivo zasićeni turizmom, ali Španjolska je velika zemlja, a mnogi njezini gradovi uopće nisu prepuni turista. Mogućnost je usmjeriti turističke aktivnosti prema selima i planinama kako bi se dobio drugi pogled na zemlju daleko od glavnih horda. Navedeno ne samo što pruža puno realniji uvid u svakodnevni život u Španjolskoj nego će u mnogim malim naseljima mještani s nestrpljenjem dočekati svoje rijetke turiste. Ako su ključne atrakcije neizbježne, turistička aktivnost može se odvijati posjetom izvan špice sezone. To je ugodnije, manje stresno za stanovnike, vrši manji pritisak na primjerice javni prijevoz, a može vam uštedjeti i prilično novca. I kad god putujete, pokušajte pridonijeti lokalnoj zajednici kupujući lokalne autohtone proizvode. Plaćajte ulaznice za nacionalni park kako biste osigurali da vaš posjet podržava očuvanje, boravite u pansionima u lokalnom vlasništvu, jedite i u lokalnim restoranima i obilazite s lokalnim vodičima. Turizam i dalje može biti pozitivan pokretač, a način odvijanja turističke aktivnosti koji osigurava da lokalni stanovnici, staništa i divlje životinje imaju koristi od vaše prisutnosti, važan je dio toga.

Što se još može učiniti?

Turistička potražnja svojim akcijama može pridonijeti boljitku, ali da bismo zaista utjecali na promjene u industriji i širom svijeta, one se trebaju dogoditi na mnogo višoj razini. Vlade i lokalne vlasti trebaju potražiti načine kontrole turističkih brojeva - bilo podizanjem cijena, izdavanjem dozvola za određene atrakcije, zabranom krstarenja brodom određene veličine bilo većom kontrolom otvaranja tvrtki.

### Overturizam u Dubrovniku

U kolovozu 2016. više od 10.000 posjetitelja kupilo je ulaznice za šetnju poznatim Dubrovačkim gradskim zidinama u jednom danu. Iste godine UNESCO je zaprijetio da će Dubrovniku ukinuti status svjetske baštine ako ne smanji turističke brojeve.



Na sreću, promjene se polako događaju i lokalne vlasti počinju se baviti krizom overturizma.

Zašto je Dubrovnik obilježen overturizmom?

Nema sumnje da je uspjeh *Igre prijestolja* (*Game of Thrones*) privukao turiste u Dubrovnik i napuhao ukupan broj posjetitelja. Lokacija snimanja popularne serije donosi Dubrovniku 60.000 turista godišnje, prema studiji zagrebačkoga Ekonomskog instituta, ali to nije glavni razlog overturizma koji ovaj hrvatski grad ima u ljetnim mjesecima. Ovdje je na snazi utjecaj istih triju krivaca koji utječu na Veneciju.

Jeftini letovi koji su preplavili Europu posljednjih godina jedan su od uzroka prekomjernih turističkih putovanja - Dubrovnik je turistima postao pristupačan i oni stižu u Dubrovnik na kratak predah. No prosječni boravak u Dubrovniku u 2017. godini bio je kraći od tri dana. Mnogi se posjetitelji odluče zadržati u smještaju rezerviranom preko Airbnbija - još jednog klasičnog igrača overturizma, što dovodi do prenamjene stambenih kapaciteta lokalnog stanovništva u turističke ležajeve. Krstarenja su treći ključni uzrok prekomjernog turizma u Dubrovniku. U 2017. godini grad je primio 742.000 putnika na 538 brodova. Ti posjetitelji obično troše vrlo malo vremena i novca u destinaciji, ali pridonose tomu da su povijesne ulice, spomenici, kafići i trgovine u Dubrovniku natrpane ljudima, što stvara neugodno iskustvo i za stanovnike i za posjetitelje. Izletnici, turisti u prolazu cestovnim ili vodenim putem, kratkim zadržavanjem u destinaciji nanose ponajprije štetu, koristi su minimalne ili nepostojeće.

Problemi s overturizmom

Lokalne i nacionalne vlasti i turističke zajednice odavno vjeruju da je više bolje. "Uspješnom" godinom u turizmu uglavnom se smatra ona u kojoj se broj turista znatno povećao. Kada ti brojevi postanu jednostavno preveliki, s previše ljudi koncentriranih na premalom području i s prevelikim brojem stanovnika, turizam postaje toksičan prekomjerni turizam. Overturizam otuđuje i tjera domaće ljude. U Dubrovniku danas živi samo 1.557 ljudi u Starom gradu, što je smanjenje u odnosu na 1991. godinu kada je grad imao 5000 stanovnika. Kuće i stanovi pretvoreni su u turistički smještaj koji uništava svaki osjećaj zajednice i podiže cijene nekretnina. Svakodnevni život pod utjecajem je prisutnosti tisuća turista koji danju i noću obilaze gradske ulice, a lokalni se sadržaji i poslovi (tradicionalni zanatski obrti) gube. Overturizam također preopterećuje infrastrukturu, oštećuje prirodu i prijeti kulturi i baštini. U Dubrovniku, hrapavu vapnencu glavne ulice Starog grada, Straduna.

Planirane promjene

Godine 2016., kada je UNESCO upozorio Dubrovnik da je njegov status svjetske baštine ugrožen, preporučio je da grad broj posjetitelja ograniči na 8000 dnevno,

tvrdeći da, kada je više od 8000 posjetitelja unutar zidina Starog grada, 'turistička muka' postaje neizbježna. Kao odgovor, u siječnju 2017., bivši dubrovački gradonačelnik Andro Vlahušić pokrenuo je plan za ograničavanje broja posjetitelja u skladu s preporukom UNESCO-a, što je uključilo postavljanje 116 nadzornih kamera za brojenje ljudi koji ulaze u utvrđeni kompleks i izlaze iz njega.

Broj ticanja brodova na kružnim putovanjima treba svesti na dva dnevno, s maksimalno 5000 putnika i s definiranim vremenom dolaska u grad i odlaska iz grada. U lipnju 2017. Dubrovnik je izabrao Matu Frankovića za svog novog gradonačelnika, a on je bio radikalniji u pristupu prekomjernom turizmu, najavljujući gornju granicu od 4000 posjetitelja dnevno do 2019. godine, rekavši da grad treba 'resetirati'. Dubrovnik želi lansirati aplikaciju za pametne telefone do kraja 2018. godine koja korisnicima daje do znanja kada je u staroj gradskoj jezgri gužva te predlaže alternativne znamenitosti izvan gradskih zidina. Također planira testirati shemu dijeljenja automobila, "car sharing", kako bi privukli turiste da istražuju okolna područja.

### Overturizam u Veneciji

Venecija je destinacija s izrazito naglašenim problemom overturizma. Nekad uspješan grad, dom velikog i ponosnog stanovništva Venecijanaca, kojeg su posjećivali pisci, intelektualci i umjetnici gladni kulture, sada Veneciju preplavljaju jednodnevni putnici koji brojem daleko premašuju turiste na boravku u destinaciji i lokalno stanovništvo.

Što stoji iza overturizma u Veneciji?

Overturizam se svodi na jednostavnu činjenicu - previše ljudi koji posjećuju isto mjesto u isto vrijeme, a Venecija je, nažalost, odličan primjer. Svake godine grad preplavi oko 20 milijuna posjetitelja. Na najprometnije dane oko 120 000 ljudi posjeti ovaj grad u kojem živi samo 55 000 stalnih stanovnika. Mnogi od ovih turista drže se poznatih znamenitosti koje su pod posebno visokim intenzitetom pritiska prekomjernih turističkih aktivnosti. Navedeno šteti krhkim zgradama Venecije, opterećuje njezinu infrastrukturu, koči lokalno stanovništvo da se bavi svojim poslovima, a stvara i negativno iskustvo samim posjetiteljima. Na prvi se pogled zaključuje da nitko nema koristi, čak ni turisti.

Razlozi overturizma u Veneciji složeni su i višestruki, a uzroci su slični onima kao u Barceloni, Reykjaviku ili Dubrovniku - brzi rast niskobudžetnog zrakoplovstva, krstarenja i platforma za zajedničko korištenje domova „home sharing“. Rast dnevnih izletnih aktivnosti također je golem problem. Od 20 milijuna ljudi koji dolaze u Veneciju svake godine, samo pola njih ostvaruje noćenje, zbog čega je hotelski smještaj smanjen za dvije trećine u posljednjih 25 godina. Mnogi su putnici na kružnim putovanjima - pojedini dani bilježe čak 44 000 putnika s krstarenja ili turista na turneji po Italiji, koji jednu od točaka dnevnog posjeta u svom itineraru

imaju Veneciju. Neki ostanu samo nekoliko sati, vide malo, kupe nekoliko sitnica i odu. Na taj način gradu ne donose gotovo nikakvu ekonomsku korist.

#### Utjecaj overturizma na Veneciju

Negativni utjecaj ponajprije se očituje na strani domicilnog stanovništva kojem se iz dana u dan smanjuje kvaliteta života zbog prekomjernih turističkih gužvi i rasta cijene života u gradu posredstvom turističke ekspanzije. Ipak, utjecaji overturizma sežu izvan okvira samog utjecaja na kvalitetu života lokalnog stanovništva. S vremenom i s rastom turizma svi gradski sadržaji, od usluga, trgovine pa nadalje, prilagođuju se potrebama turista, a pri tome se zanemaruju potrebe lokalnog stanovništva. Nadalje, otežane su mogućnosti zapošljavanja izvan djelatnosti turizma.

Postavlja se pitanje što očekivati od spoja loše mogućnosti zapošljavanja, sve većih troškova života, prijevoza i imovine i smanjenja kvalitete života. Odgovor je - depopulacija. Venecija je postala preskupa, previše nepraktična i jednostavno previše turistički orijentirana da bi većina stanovnika mogla ostati. Prije triju desetljeća više od 120 000 ljudi nazvalo je Veneciju domom. Danas ih ima 55 000. Do 2030. godine demografi predviđaju da u tom gradu više neće biti stanovnika sa stalnom adresom. Jonathan Keates, predsjednik Venecije u Perilu, smatra da ako populacija padne ispod 40 000, Venecija više neće biti održiv, živi grad.



Slika 14. Gužve na ulicama Venecije

Slika 15. Antituristički grafit u Veneciji

Izvor: <https://www.responsibletravel.com/copy/what-is-overtourism>  
(4. 11. 2019.)

#### Što se poduzima?

Kao odgovor na bijes lokalnog stanovništva, strahove od onečišćenja okoliša i oštećenja povijesne infrastrukture, talijanski vladin odbor presudio je 2017. da će brodovima na krstarenju s više od 55 000 tona biti zabranjen ulazak u bazen Svetog Marka i kanal Giudecca od 2021. Umjesto da pristanu u povijesnom centru grada, morat će pristati u Margheri na kopnu. Gradonačelnik Venecije Luigi Brugnaro također je uveo nove i kontroverzne planove za kontrolu broja posjetitelja. U travnju 2018. najavio je sustav segregacije kojim će se kontrolirati pristup

popularnim mjestima poput Rialta i Trga svetog Marka ako gužve postanu prevelike, a turisti će se preusmjeriti alternativnim pravcima i samo bi lokalnim i poslovnim ljudima bilo dopušteno koristiti se najpopularnijom prometnicom. Pored toga, svi turisti koji stignu automobilom preko Ponta della Liberta mogli bi biti vraćeni natrag ako nemaju unaprijed rezervirano parkiralište. Gradonačelnik je odobrio novčane kazne u iznosu od 500 eura za bučne kofere na kotačima u povijesnoj jezgri, kao i novčane kazne za nepropisno ponašanje na mostovima, kupanje u kanalima, nošenje kupaćih kostima za vrijeme razgledavanja na javnim prostorima. Unatoč antiturističkim demonstracijama u ljeto 2017. najave gradonačelnika nisu pozdravili svi. Prosvjednici su se suprotstavili novim mjerama, uzvikujući "Slobodnu Veneciju!". Prosvjednik Marco Baravalle rekao je u videozapisu objavljenom na društvenim mrežama: "Odbijamo ideju da imamo kontrolne točke za ulazak u grad. Posjedujemo svoj grad. Vlasnik grada nije ni gradonačelnik niti je policija ni turisti." Overturizam nije novi problem u Veneciji. UNESCO je često označavao štetu nanесenu ovom mjestu svjetske baštine. Još 2014. godine Italiji je priopćio da će do 2016. trebati djelovati. Naglašeno je nepostojanje strategije održivog turizma i bilo kakva koordiniranog pristupa upravljanju turizmom. U 2017. godini UNESCO je čak prijetio da će Veneciju staviti na popis mjesta u opasnosti, a odluka je odgođena do 2018. godine.

Kritičari smatraju da se Venecija od grada renomirane kulturne vrijednosti svela na grad tematski park.



Slika 16. Antituristički prosvjed koji opisuje Veneciju kao Veniceland  
Izvor: <https://www.express.co.uk/news/world/972736/venice-protest-cruise-ships-mass-tourism-italy> (5. 11. 2019.)

### Overturizam u Barceloni

Barcelona je jedan od onih gradova koji na površini izgledaju gotovo savršeno. Položena na rubu Sredozemlja, ima prekrasnu klimu, dovoljno je velika da se ima puno sadržaja, ali i dovoljno mala da bude pregledna, duž njezinih avenija nižu se palme, ulice su obložene kamenjem, a grad ispunjen sjajnom arhitekturom. Dok samo 1,6 milijuna ljudi ima sreću nazvati Barcelonu domom, mnogi ju drugi biraju kao destinaciju za odmor - zapravo njih 32 milijuna svake godine. Teško je i pokušati zaobići tu masu turista. Grad je pun natpisa poput "Turisti, idite kući!".

Postavlja se pitanje je li Barcelona još uvijek destinacija iz snova ili je prošao njezin trenutak?

Što je uzrok overturizmu u Barceloni?

Danas je Barcelona jedan od lidera španjolskog turizma, ali se grad zaista pojavio na turističkoj karti relativno kasno, tek kada je Barcelona bila domaćin Olimpijskih igara 1992. godine. Zapušten industrijski lučki grad započeo je preobrazbu. Obuhvatio je svoju mediteransku obalu, uvezio pijesak kako bi stvorio nove plaže umjesto ružnih pristaništa, a turisti su uredno počeli dolaziti. Dio turističke privlačnosti Barcelone proizlazi iz njezina položaja, klime, kuhinje i neiscrpane kulture. No, druge su aspekte mnogo više projektirale lokalna uprava i turistička zajednica, sve s ciljem što većeg broja posjetitelja unatoč očitom nedostatku gradskih kapaciteta. Na primjer, Barcelona ima najveću mediteransku luku, što ju čini idealnim mjestom za goleme brodove za krstarenje. S takvih brodova godine 1990. u Barcelonu je stiglo samo 115 000 putnika, a do 2017. godine taj je broj iznosio 2,7 milijuna putnika. Grad je bio matična luka *Allure of the Seas* u 2015. godini, tada na svijetu najvećeg broda za krstarenje s maksimalnim kapacitetom od nešto manje od 6500 putnika. Godine 2019. Barcelona je (zajedno s Palmom) zaradila neželjenu titulu najzagađenije luke u Europi.

Međutim, overturizam ne odnosi se samo na prekomjeren broj ljudi. Kada je u pitanju Barcelona, problem je što svi stižu odjednom. Od 32 milijuna posjetitelja godišnje, otprilike polovina su dnevni izletnici, ponajprije putnici na krstarenju. Provodeći samo nekoliko sati u gradu, posjetitelji imaju ograničen radijus kretanja i posjećuju ista mjesta: La Ramblu, Sagradu Familiju, Park Güell, tržište La Boqueria. Dr. Harold Goodwin u svom radu o upravljanju turizmom u Barceloni 2016. godinu opisao je kao "plimni val" kada nakon doručka na brodu "čak 35 000 ljudi dolazi pješice na Mirador de Colón, prošetati La Ramblom. "Malo novca troši se izvan glavnih turističkih kafića i štandova za suvenire, a gužva je neugodna i za stanovnike i za druge turiste. U slučaju putnika na krstarenju, mnogi će rezervirati organizirano kružno razgledavanje, što ostavlja još manje novca u gradu. Čak i oni koji rezerviraju smještaj provedu u gradu u prosjeku samo dvije noći, što ostavlja malo mogućnosti za odlazak izvan tih istih vrućih točaka. To se nadovezuje na činjenicu da je Barcelona po broju stanovnika jedan od najnapućenijih gradova u Europi, s više od 15 800 stanovnika po četvornom kilometru. Tom se broju na dnevnoj bazi pridodaje nekoliko tisuća turista.

Utjecaj overturizma na Barcelonu

U 2017. godini objavljeno je da je u hotelima i turističkim apartmanima bilo 125 000 legalno registriranih kreveta i 50 000 ilegalnih kreveta. Velika potražnja za turističkim smještajem, zajedno s mogućnošću iznajmljivanja soba i apartmana preko *web*-platforma poput Airbnbija, utjecala je na povećanje stanarine. Ada Colau, gradonačelnica Barcelone od 2015., tvrdi da overturizam "utječe ne samo

na kvalitetu života stanovnika nego i na njihovu sposobnost da žive u tom području." Savjetovanje u Barceloni 2015. godine, koje su provele vlasti u Barceloni, izvijestilo je o raznim problemima, od prenapučenosti i napetosti do gubitka identiteta i porasta antisocijalnog ponašanja. Iako turizam u grad donosi znatne prihode, koji trenutačno čine oko 12 posto gospodarstva Barcelone, "loša preraspodjela ostvarenog bogatstva i loša kvaliteta radnih mjesta" dodatno su istaknuti u savjetovanju. Svakodnevne trgovine zamjenjuju se suvenirnicama, šire se usluge iznajmljivanja bicikala i kafića koji mnogim lokalnim stanovnicima mogu biti nepristupačni - ili jednostavno nepotrebni.



*Slika 17. Gužve na La Rambli u Barceloni*

*Slika 18. Terminal za kruzere u Barceloni*

Izvor: <https://www.responsibletravel.com/copy/what-is-overtourism>  
(5. 11. 2019.)

Kako stanovnici reagiraju na overturizam?

Reakcije lokalnog stanovništva jedan su od razloga što je problem overturizma dobio više pozornosti u Barceloni nego u drugim destinacijama. Katalonci nisu poznati po aktivizmu iz fotelje, izašli su na ulice i pokazali svijetu kako se osjećaju. Na znakovima po gradu turiste nazivaju gadovima i teroristima. Oni zahtijevaju da "turisti odu kući". Tvrde da to nije turizam, nego "invazija". Svoj grad zovu Carcelona ("carcel" znači zatvor). U srpnju 2017. maskirani prosvjednici napali su turistički autobus, probušili gume na autobusu, a na vjetrobranskom staklu napisali 'El Turisme Mata Els Barris' - 'Turizam ubija susjedstvo'. Turističkim biciklima također su probušili gume, a ulice su bile prepune prosvjednika. Međutim, za većinu prosvjednika to nije bitka s turistima, to je bitka s vlastima, tvrtkama, pa čak i sa samim kapitalizmom. Oni se protive nedostatku regulacije i snažnim poticajima koji su omogućili da njihov grad postane sve neizdrživiji. Vrijedno je imati na umu da, iako mnogi od nas tek postaju svjesni overturizma, stanovnici Barcelone s tim žive već dugi niz godina. Već 2009. stanovnici barcelonske četvrti Old City poslali su božićne čestitke gradskim dužnosnicima u kojima su, među ostalim, prikazali "turiste koji se koriste ulicom kao toaletom i seksaju se u javnosti". Distrikt je postao popularan za zabave i prostituciju ujedno popraćene drogom. Vlasti su počele razvijati strategije za upravljanje turizmom, zabrinute zbog toga kako negativni stavovi mogu utjecati na posjetitelje grada i na njegovu sliku u inozemstvu.

### Što se radi?

Neke destinacije na koje je overturizam snažno utjecao poduzele su drastične mjere kako bi suzbile overturizam, od razdvajanja turista i stanovnika do stroge kontrole broja posjetitelja. Fokus je na smještajnim kapacitetima. Lokalna uprava trenutačno ne izdaje nove dozvole za turistički smještaj, a uvedeni su i novi propisi kojima se smanjuje broj kratkoročnih privatnih iznajmljivača, što bi na učinkovit način spriječilo da se njima turisti koriste. Međutim, generalni direktor Konfederacije hotelskih poslova Katalonije Manel Casals tvrdio je u 2017. godini da se vlada fokusirala na potpuno pogrešno pitanje. "Od 32 milijuna ljudi koji su posjetili Barcelonu prošle godine, samo je osam milijuna boravilo u hotelima ... Oni ne reguliraju turizam; samo reguliraju mjesta na kojima će spavati. Za početak, provedene su samo rijetke mjere za kontrolu broja u najgorim žarišnim točkama. Na primjer, u prostoru spomenika Park Güell istovremeno je primljeno samo 400 ljudi, a turistima se naplaćuje ulaz, dok stanovnici mogu ući besplatno. Tržnica hrane La Boqueria zabranila je skupine s više od 15 ljudi tijekom sati špice, jer blokiraju prolaze dok se fotografiraju. Stanovnici su tu mjeru kritizirali kao pranje stakla u ime gradskog vijeća, jer mnoge turističke grupe sadrže manje ljudi, ali još uvijek ometaju. Gaudijeva veličanstvena bazilika La Sagrada Familia u međuvremenu je povećala broj karata, dodala usluge *online* rezervacija i poboljšala mogućnost parkiranja. To će pomoći pri upravljanju gužvama, naravno i poremećajima u okolini, ali možda su potrebne strože mjere."

No, Gradsko vijeće Barcelone pokrenulo je svoj Strateški plan za turizam 2020. koji prepoznaje ovisnost grada o turizmu, ali priznaje da se mora odmaknuti od stalne promocije i sve većeg broja posjetitelja te se više usredotočiti na upravljanje kako bi osigurao održivost turizma. U tijeku su nove vijesti o destinacijskom marketingu namijenjene smanjenju pritiska u najpopularnijim dijelovima grada, osiguravanju visoke kvalitete turističkih poslova, smanjenju ilegalnog smještaja i pooštravanju pitanja utjecaja na okoliš koji uzrokuju krstarenja. Gradonačelnica Colau u međuvremenu prijeti smanjenjem broja putnika na kruznerima i ograničavanjem širenja gradske zračne luke. Prvi korak u rješavanju bilo kojeg problema jest prepoznavanje problema.

(<https://www.responsibletravel.com/copy/what-is-overtourism> (4. 11. 2019.))

### Ključna zapažanja

- ✓ Turistički prostor je prostor gdje se stvara turistička ponuda.
- ✓ Kvalitetan prostor preduvjet je razvoja turizma.
- ✓ Resursna osnova određenog prostora odrednica je njegove pogodnosti za razvoj turizma.
- ✓ Turizam je osjetljiviji na degradaciju prostora nego druge gospodarske djelatnosti.
- ✓ Turizam za profilerske svrhe industrije preobražava prostor s ekološke, socijalne i estetske strane.
- ✓ Turizam sam po sebi, u svojoj biti postojanja, nije neprijatelj čovjekove okoline.
- ✓ Nužan je optimalan koncept turističkog razvoja koji je pozitivan i za turizam i za okoliš.
- ✓ Nužno je razlikovanje pojmova rasta i razvoja turizma.
- ✓ Razvoj destinacije uvjetuje boljitak položaja destinacije koji se očituje u povećanom zadovoljstvu svih dionika prostora.
- ✓ Razvoj turizma podrazumijeva integralni oblik planiranja turizma kojim će se postići određena ravnoteža ponude i potražnje.

### Zaključak

Prostor u turizmu predstavlja temeljni resurs planiranja i razvoja destinacijske ponude. Obilježja prostora odrednica su vrste i oblika turizma destinacije. Za industriju turizma specifično je neracionalno ponašanje prema svom ključnom resursu. Prekomjerna ekonomska eksploatacija s fokusom na maksimiziranje učinka i profit zanemaruje odgovorno upravljanje prostorom. Rast turizma, iskazan pokazateljima kao što su turistički dolasci i noćenja, neadekvatan je potrebama održivosti destinacijskog poslovanja. Turizam se treba razvijati, što podrazumijeva stvaranje boljeg položaja destinacije koji se očituje u povećanom zadovoljstvu svih dionika prostora. Kako bi se turizam razvijao, nužno je strateško upravljanje, praćeno strateškim dokumentima i instrumentima upravljanja. Suprotno tomu širi se pojavna forma overturizam. Brojni su primjeri destinacija (Dubrovnik, Venecija, Barcelona) koje su se našle u situaciji prekomjernog turizma, situaciji u kojoj negativne posljedice turizma nadmašuju pozitivne učinke. Poželjno je u razvoju turizma imati na umu poslovicu "radije spriječiti nego liječiti".

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Objasnite interakciju prostora i turizma.
2. Je li turizam zaista tako negativna pojava kao što se prezentira u obrađenim poslovnim slučajevima.
3. Ako postoje, obrazložite pozitivne efekte overturizma.
4. Kako ocjenjujete gradske mjere limitiranja broja turista, uvođenje dodatnih turističkih trošarina za kretanje u gradskoj jezgri, novčanog kažnjavanja ponašanja turista i druge. Koji su pozitivni, a koji negativni efekti takvih



mjera? Postoje li alternativna rješenja destinacijskog menadžmenta usmjerena upravljanju overturizmom?

5. Koje su posljedice negativnih i djelomično agresivnih akcija stanovnika Barcelone na daljnje turističke aktivnosti. Podržavate li aktivnosti tog tipa? Obrazložite.
6. Na koji bi način prostorna i vremenska redistribucija ublažila problematiku overturizma?
7. Prezentirajte i kritički analizirajte članak *Seraphin, E., Sheeran, P., Pilato, M. (2018), Over-tourism and the fall of Venice as destination, Journal of Destination Marketing & Management, Article in press.*

## 20. STRATEŠKO PLANIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE

S rastom i razvojem tržišta **potreba za planiranjem** postaje sve očitija. Ona se očituje u domeni prostornog i gospodarskog planiranja, i to na mikroplanu (u poduzećima) i na makroplanu (na razini regije i države), ali također u domenama socijalnog, kulturnog, ekološkog i sveukupnog razvoja.

Planiranje predstavlja svjesnu, kontinuiranu aktivnost koja je usmjerena na definiranje ciljeva i načina njihove provedbe. Planiranje ima svoje modalitete pojavnih oblika sežući od planiranja na razini pojedinca (poduzeća, organizacije i sl.) pa do planiranja na razini sustava (destinacija, regija i sl.). Pri tome su planovi usmjereni na kratkoročno i dugoročno razdoblje u okviru kojeg se očekuje realizacija postavljenih ciljeva.

Izrada plana završna je aktivnost, potom slijedi realizacija plana koja ovisi o svakom subjektu sudioniku realizacije plana. Plan predstavlja stručni okvir i podlogu za svjesno i odgovorno upravljanje razvojem. Sagledavajući turizam kao djelatnost, od izrazitog je značaja pristup planiranju u obliku integralnog planiranja. Integralno planiranje razvoja podrazumijeva uključivanje svih dionika i uzimanje u obzir svih aspekata razvoja: ekonomskih, ekoloških, socijalnih, prostornih, infrastrukturnih i ostalih. Integralno planiranje strukturira se u dvama oblicima (Petrić 2011: 35):

- strateško planiranje i
- operativno planiranje.

**Strateško planiranje** umjereno na dugoročni period definira poslovne iskorake poslovanja poduzeća/organizacije/tijela u skladu s njihovom misijom i vizijom. **Operativno planiranje** usmjereno je na određivanje detaljnih aktivnosti kojima se razrađuje strateški plan, nužnih za ostvarenje strateškog plana.

Planiranje u turizmu je **instrument ekonomske politike** ili, konkretnije, instrument **razvojne politike** kao podvrste ekonomske politike. Kako god postavili ciljeve turističkog razvoja, posebice na makrorazini (države, destinacije), oni se ne mogu ispuniti bez koordiniranja razvojnih ciljeva i budućih akcija velikog broja sudionika. Planiranje možemo stoga definirati kao višedimenzionalnu aktivnost koja nastoji biti integrativna, a uključuje ekonomske, socijalne, političke, psihološke i tehnološke čimbenike koji su ovisni o prošlosti i sadašnjosti i okrenuti budućnosti.

**Razlozi planiranja u turizmu jesu** (Inskeep 1991):

- suvremeni turizam (novi oblik turističkih aktivnosti, pojedini sektori i države nemaju iskustva, stoga turistički plan i razvojni program mogu dati smjernice razvoja);

- kompleksnost i fragmentiranost turizma (koordinacija između svih dijelova kako bi svi elementi bili razvijeni na integrirani način te kako bi služili turizmu i općim potrebama);
- turistički proizvod (misliti se na proizvod doživljaja što ga turist kreira, on se mora podudarati s turističkim tržištem tako da se pri tome ne kompromitiraju okoliš i sociokulturni ciljevi);
- ekonomske koristi (direktne ili indirektne koje se mogu optimizirati pomnim planiranjem);
- sociokulturna korist (planiranje može optimizirati koristi i ublažavati poteškoće, pogotovo pri određivanju razvojne politike);
- turističke aktivnosti, infrastruktura, kretanja (planiranjem se uspostavlja veličina turizma koja neće rezultirati degradacijom okoliša, nego upravo suprotno);
- održivi razvoj (planiranjem se može osigurati da se prirodnim i kulturnim resursima upravlja na odgovarajući način kako bi se izbjegla njihova degradacija);
- suvremeni razvoj (turizam s vremenom mijenja oblike ovisno o promjenama na tržištu i novonastalim okolnostima te se planiranjem može postići revitalizacija pojedinih područja ili razviti sasvim nova);
- radna snaga (ona mora imati određenu razinu obrazovanja, stoga i to treba planirati);
- kontrolirani turistički razvoj (zahtijeva odgovarajuću organizacijsku strukturu, marketinšku strategiju, promotivne programe, zakonodavstvo, fiskalne mjere).

Planiranje treba biti kontinuirano, fleksibilno, sustavno, analitičko, integrirano, zajedničko i usklađeno, implementirajuće te usmjereno održivom razvoju i zaštiti okoliša. Pri tome planiranje treba počivati na uspostavljenim načelima. [Opća načela planiranja jesu](#) (Vukonić i Keča 2001: 201-202):

- načelo optimalnosti (pronaći optimalna rješenja u razvojnoj politici);
- načelo usklađenosti (treba ustanoviti skladne odnose između dijelova i cjeline);
- načelo realnosti (planski ciljevi, zadatci i organizacija moraju biti realni i ostvarivi);
- načelo konkretnosti (najčešće u kratkoročnom planiranju, razlikuje se po intenzitetu zahtjeva);
- načelo znanstvenosti (zahtijeva da se plan temelji na znanstvenim spoznajama);
- načelo potpunosti (zahtijeva obuhvaćanje svih elemenata jednog sustava);
- načelo preglednosti (plan i prijedloge treba prezentirati racionalno i pregledno);
- načelo pravodobnosti (plan se treba izraditi na vrijeme);
- načelo vremenske određenosti (svaki plan mora imati čvrsto utvrđene vremenske granice);
- načelo ekonomičnosti (rezultati moraju biti adekvatni ulaganjima);

- načelo demokratičnosti (u izvršenju plana sudjeluju sve društvene razine, od lokalne do državne);
- načelo integralnosti (svi planovi moraju biti povezani istom idejom i ciljem).

**Funkcije** koje proizlaze iz **planiranja** u turizmu jesu (Vukonić i Keča 2001: 202-203):

- postavljanje ciljeva i politika razvoja turizma;
- razvijanje održivog turizma na način da se upravlja resursima koji će omogućiti njihovo korištenje u sadašnjosti i budućnosti;
- integriranje turizma u sveukupne razvojne politike te uspostavljanje veza između turizma i drugih ekonomskih sektora;
- kreiranje realne baze za donošenje odluka o turističkom razvoju;
- koordiniranje razvojem turizma u svim elementima turističkog sektora;
- optimalizacija i uravnoteženje ekonomskih i socijalnih koristi te zaštite okoliša koje turizam ravnopravno distribuira;
- stvaranje fizičke strukture koja određenoj lokaciji treba omogućiti razvoj;
- utvrđivanje smjernica i standarda za izradu planova kojima će se razviti specifični oblici turizma te koordinacija privatnog i javnog sektora;
- kontinuirano praćenje i održavanje napretka turističkog razvoja.

Uspješno strateško planiranje podrazumijeva da su osnove pretpostavke zadovoljene, od kojih se ističu (*Globe'90 Conference*):

- turističko planiranje (razvoj i operacionalizacija kao dio razvojne strategije u kojoj moraju biti integrirane vladine organizacije, agencije, privatne korporacije, građanske skupine i pojedinci);
- agencije, korporacije, skupine ili pojedinci moraju se držati etičkih načela koja poštuju kulturu i okoliš, ekonomiju i tradiciju prostora;
- održivi razvoj (turizam treba planirati na održivi način s posebnim naglaskom na zaštiti i odgovarajućem ekonomskom korištenju prirodnog i ljudskog okruženja);
- dobre informacije, istraživanje i komunikacija s lokalnim stanovništvom trebaju biti osigurani prije i tijekom razvoja da bi se znalo u kojem će smjeru razvoj teći;
- poticanje lokalnih stanovnika na planiranje (od njih se očekuje vodeća uloga u planiranju i razvoju uz pomoć države);
- integrirane socijalne, ekonomske, planske analize i analize okoliša (pažljivo se razmatra tip turističkog razvoja i načini na koji se on može povezati s postojećim stanjem);
- pažljivo provođenje porezne mjere i nadzora kako bi lokalno i drugo stanovništvo od toga profitiralo ili moglo reagirati na promjene.

Šest je temeljnih koraka u planiranju turizma (Vukonić i Keča 2001: 206-209):

1. Pripremna faza - Priprema je prvi korak koji predstavlja vodič tijekom cijelog procesa planiranja, uključuje izradu smjernica, odabir tima koji će provesti istraživanje te formiranje nadzornog odbora i organizacije pri izradi studije.

2. Determiniranje ciljeva turističkog razvoja - Ciljevi moraju biti uravnoteženi s ekonomskim i sociokulturnim čimbenicima te sa zaštitom okoliša. Nakon detaljne analize postojećih čimbenika postavljaju se realni ciljevi koji će pomoći pri izradi konačnoga izvedbenog plana.
3. Istraživanje i evaluacija svih bitnih elemenata - Ispitivanje elemenata podrazumijeva prikupljanje kvantitativnih i kvalitativnih podataka u svezi sa svim aspektima turizma, kao i globalne i regionalne turističke trendove. Jedan od najvažnijih elemenata ispitivanja turističke su atrakcije i aktivnosti.
4. Analiza i sinteza podataka - Na temelju analize kapaciteta nosivosti i SWOT analize te formuliranjem turističke politike i plana moguće je sastaviti zaključke i preporuke za daljnji razvojni plan.
5. Formuliranje drugih preporuka - Preporuke se u prvom redu odnose na poboljšanje turističke atrakcije, na smještajne kapacitete i usluge. Preporuke se daju radi unaprjeđenja razvojnih i dizajnerskih standarda uzimajući u obzir ostale učinke okruženja poput sociokulturnih i ekonomskih te zaštitu okoliša s tendencijom da pozitivno utječu na formiranje plana koje u konačnici dovodi do bolje ekonomske koristi.
6. Implementacija odnosno provođenje i menadžment - Pri donošenju plana i formuliranju turističke politike treba voditi računa da su oni primjenjivi. To je bitno kako bi konačan plan i preporuke bili primjenjivi u praksi.

Jedna od ključnih stavki planiranja u turizmu jest **prostorno planiranje**. Prostorno planiranje svjesna je planska i kontinuirana aktivnost društva kojoj je cilj optimalno usmjeravanje prostornog razmještaja turistički relevantnih investicija nužnih za razvoj turizma na određenom području, poštujući načelo integriranog razvoja. Prostorni planovi služe kao okvir za razvoj svih djelatnosti destinacije na temelju kojih se usklađuju različiti interesi većeg broja mogućih korisnika određene lokacije. Prostornim planom usmjerava se razvoj turizma na područjima s najboljim prirodnim predispozicijama, stavljaju se pod zaštitu područja u kojima razvoj turizma nije dozvoljen ili je dozvoljen u strogo kontroliranom obujmu, te se daje uputa za prostorni razmještaj i izgled turističkih kapaciteta (Češljaš 1988: 112-113).

**Turistička destinacija u primarnom je fokusu upravljanja turizmom**. S obzirom na to da turistička potražnja percipira i doživljava destinaciju kao cjelovit i integralan prostor, turistička destinacija mora biti planirana kao cjelina. Sukladno tomu potrebno je formirati sustav upravljanja razvojem, a pri tome odrediti planske okvire za razvoj destinacije, za formiranje strategije te definiranje ciljeva i mjera koji se trebaju strateški pratiti.

Za **uspješno planiranje destinacije** moraju postojati određene **pretpostavke**, a to su (Magaš 2003: 133):

- postojanje nekog velikog poduzeća ili grupe koja dominira u destinaciji;
- postojanje određenih nositelja ponude koji su spremni međusobno kooperirati;

- postojanje jasnog strateškog stava u odnosu na turizam kod neke jedinice lokalne samouprave koja odobravanjem novčanih sredstava uvjetuje izradu i provođenje plana;
- postojanje kooperativne organizacije koja članarinama prisiljava svoje članice na financiranje planiranja i pokušava ga provesti preko svojih stručnih autoriteta.

Planiranje destinacije obuhvaća **tri razine planiranja** (Magaš 2003: 134):

- razinu političkog tijela
- razinu turističke organizacije
- razinu pojedinačnih nositelja ponude.

Razina političkog tijela podrazumijeva koordinaciju odgovarajućih elemenata komunalne infrastrukture. Razina turističke organizacije usmjerena je na izradu planova javnog karaktera (marketing, zastupanje interesa i sl.) te obuhvaća niže operativne poslove uključujući brigu oko gostiju. Na razini pojedinih nositelja ponude koordiniraju se strategije pojedinačnih poduzeća i njihov doprinos u ukupnoj ponudi.

Za uspješno planiranje turizma nužno je postojanje **ideje vodilje**. Na dodirnoj točki između političke razine, funkcionalnog provođenja plana i djelatnosti pojedinačnih ponuđača stoji turistička ideja vodilja. Ideja vodilja nužan je informacijski medij prema unutra i prema van, a treba sadržavati:

- svrhu turističke organizacije
- dugoročne ciljeve/viziju
- ponašanje prema interesnim grupama
- ponašanje pri donošenju odluka/statuta
- sustav vrijednosti/kulture.

Ona je načelna predodžba o turističkom razvoju neke destinacije koju je izradio naručitelj (turistička organizacija ili političko tijelo) s jasnom željom kako bi trebala biti oblikovana. Djeluje preko javnosti, a polazi od analize situacije i utvrđivanja ciljeva te uključuje mjere i strategije. Ideja vodilja idealna je pretpostavka za zajedničko ciljano djelovanje. Proces izvedbe zajedničke ideje vodilje u kojem sudjeluju sve značajne skupine lokalnog sustava može dati velik doprinos stvaranju identiteta, ali i spoznavanju i uklanjanju konflikata. Ona uvelike ovisi o fazi životnog ciklusa u kojem se destinacija trenutačno nalazi. Te faze mogu biti (Magaš 2003: 140):

- početna faza razvoja turizma (planiranje ideje vodilje);
- poletna faza turizma - karakterizira ju isprepletenost turizma s okolinom, razvoj vodi do opterećenja na ekološkom i socijalnom polju;
- faza stagnacije - karakterizira ju činjenica da su fizički proizvodi sve više zamjenjivi. To je faza kada puno destinacijskih koncepata teži povećanju vrijednosti marke.

**Strategija razvoja turističke destinacije** je zbroj različitih poslovnih strategija orijentiranih prema tržištu. Ona mora prepoznati osnovne kompetencije poput znanja i razvijati ih tako da mogu stvoriti vrijednost koja će počivati na internim resursima i koja će se teško imitirati. Kombinacijom kompetencija s resursima može doći do inovativnosti koja će se realizirati u turističke usluge.

**Strateško upravljanje** je proces koji uključuje određivanje ciljeva destinacije, oblikovanje i izvođenje strategija te kontrolu izvedbe. Dakle, strategija turističke destinacije je sjecište između destinacije i okruženja, a strateško upravljanje je područje koje uključuje sveukupnu brigu o destinacijskoj politici, odnosno cjelokupnom sustavu destinacije. Uspjeh destinacijskog sustava predstavlja strateško upravljanje svim njegovim podsustavima (Wheelen i Hunger 1987: 52).



*Svjedoci smo brojnim primjerima dominantno stihijskog rasta, a ne razvoja turizma. Vođen potrebama turističke potražnje turizam odgovara formiranjem ponude, pri čemu izostaje sustavno odgovaranje i integralni pristup formiranja ponude. Primjerice, ako raste potražnja za određenom destinacijom, dolazi do rasta ponude smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta i turističkih sadržaja. No, navedeni rast treba biti popraćen rastom infrastrukturnih rješenja (prometnica, javnih površina, komunalija i sl.) koja će omogućiti protok i boravak novonastale turističke mase u destinaciji.*

Upravljanje turizmom destinacije obvezuje na postizanje ravnoteže između gostiju, lokalne zajednice i svih nositelja turističke ponude. Traženje strategije i konkretne pripreme za provedbu strategije podrazumijevaju uključivanje u proces što više osoba i institucija koje su pogođene strateškim odlukama, dakle svi dionici koji su aktivno ili pasivno uključeni u proces strateškog promišljanja trebaju biti razmatrani. Traženje strategije u okviru strateškog menadžmenta obuhvaća strateške analize, oblikovanje strategija, formuliranje koncepta i načelne pripreme za provedbu strategija.

**Tri su faze formiranja strategije ponude** (Magaš 2003: 186):

Faza - prikupljanje i ocjena informacija. Dobre informacije moraju odgovarati na bitno pitanje: Kakve šanse ima naša destinacija da bi tržišno profitirala u odnosu na konkurenciju?

1. faza - razvoj ideje vodilje. Kratko i jezgrovito reći što se želi, što je najbolje:
  - Od gosta izvući najveću dobit.
  - Najbolje je iskoristiti potencijale vlastitim snagama.

- Najviše profitirati od slabosti konkurencije.
2. faza - formulirati strategiju. Ideju vodilju treba razraditi korak po korak:
    - Profitirati jezgru sposobnosti.
    - Prioritetni proizvodi.
    - Što unaprjeđivati jače?
    - Što unaprjeđivati?
    - Što sačuvati?
    - Što napustiti?
  3. faza - svakodnevno provođenje strategije. Na ovoj točki neke destinacije ne uspiju. Provedba je trgovanje:
    - Sam se uvjeriti i time oduševiti.
    - Upotrebljavati nova sredstva.
    - Konkretizirati planove prema svakoj hijerarhijskoj razini.

Ključni strateški dokument upravljanja turizmom Hrvatske jest Strategija razvoja turizma. Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske donosi Ministarstvo turizma, a usvaja ju Vlada Republike Hrvatske. "Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine" kao krovni razvojni dokument hrvatskog turizma treba dati putokaz i otvoriti novi prostor za razvoj turizma u definiranome strateškom razdoblju.

"Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine" daje odgovor na pitanje kakav turizam Hrvatska želi i treba razvijati te utvrđuje ključne aktivnosti turističke politike usmjerene na osiguravanje proizvodnih, institucionalnih, organizacijskih i ljudskih pretpostavaka za poboljšavanje konkurentne sposobnosti hrvatskog turizma i korištenje resursne osnove na načelima odgovornog i održivog razvoja. "Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine" predstavlja cjelovit konceptualni okvir koji omogućuje:

- koordinirano djelovanje nositelja turističke politike i sustavno usuglašavanje mjera turističke politike;
- cjelovito razumijevanje ključnih pravaca razvoja hrvatskog turizma kao preduvjet privlačenja interesa potencijalnih domaćih i stranih ulagača; te
- ciljano usmjeravanje razvojno-investicijskog procesa i efikasno povlačenje sredstava EU fondova.

"Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine" polazi od analize ključnih pokazatelja dostignutog razvoja, sagledava razvojna ograničenja i razvojne mogućnosti koje se očitavaju iz relevantnih razvojnih trendova u globalnom okruženju te prepoznaje ključne činitelje uspjeha na koje se hrvatska turistička politika mora usredotočiti u razdoblju do 2020. godine.

[Sadržaj Strategije razvoja turizma RH do 2020.](#)

## 1. Polazišta

## 2. Hrvatski turizam danas

### 2.1. Ponuda



- 2.1.1. Atrakcije
- 2.1.2. Turistička infrastruktura
- 2.1.3. Postojeća smještajna infrastruktura
- 2.1.4. Opća infrastruktura i dostupnost
- 2.1.5. Proizvodi
- 2.1.6. Ljudski potencijali
- 2.2. Potražnja
- 2.3. Učinci
- 2.4. Analiza konkurentske pozicije
- 2.5. Ključna pitanja i ograničenja hrvatskog turizma
- 3. Globalni razvojni kontekst i prilike za Hrvatsku**
- 3.1. Globalni kvalitativni megatrendovi
- 3.2. Trendovi razvoja turističkih proizvoda
- 3.3. Tržišne prilike za Hrvatsku
- 4. Hrvatski turizam u 2020.**
- 4.1. Razvojna načela
- 4.2. Vizija razvoja hrvatskog turizma
- 4.3. Strateški ciljevi i zadaci razvoja hrvatskog turizma
- 5. Operativne strategije**
- 5.1. Marketing
- 5.1.1. Strategija ciljnih tržišta
- 5.1.2. Strategija tržišnih segmenata
- 5.1.3. Sustav turističkih proizvoda Hrvatske
- 5.1.4. Imidž i promocija
- 5.2. Razvoj turističke ponude
- 5.2.1. Razvoj proizvoda
- 5.2.2. Privatizacija i aktiviranje državne imovine u turizmu
- 5.2.3. Unapređenje smještajne ponude
- 5.2.4. Unapređenje ostale turističke ponude
- 5.3. Investicije
- 5.3.1. Investicijska strategija
- 5.3.2. Investicijsko okruženje
- 5.3.3. Korištenje EU fondova
- 5.4. Razvoj ljudskih potencijala
- 5.5. Upravljanje procesima
- 6. Ekonomski učinci**
- 6.1. Razdoblje od 2013. do 2020. godine
- 6.2. Razdoblje od 2021. do 2025. godine
- 6.3. Ukupni učinci od 2013. do 2025. godine
- 7. Akcijski plan**
- Prilozi**
- Prilog 1. Detaljan opis mjera turističke politike
- Prilog 2. Perspektivne lokacije investicijskih projekata

### Ključna zapažanja

- ✓ Planiranje kao svjesna i kontinuirana aktivnost usmjerena je na definiranje ciljeva i načina na koje se mogu ostvariti ti ciljevi.
- ✓ Planiranje turizma zahtijeva integralni pristup u strateškom i operativnom planiranju.
- ✓ Na suvremenome turbulentnom i konkurentnom turističkom tržištu planiranje turizma je nužno.
- ✓ Uspješno planiranje podrazumijeva pridržavanje načela i faza planiranja.
- ✓ Ideja vodilja usmjeruje planski razvoj turizma.
- ✓ Strategija razvoja turizma ključni je instrument planskog razvoja.
- ✓ Ključni strateški dokument upravljanja turizmom Hrvatske jest Strategija razvoja turizma.
- ✓ Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske donosi Ministarstvo turizma, a usvaja ju Vlada Republike Hrvatske.

### Zaključak

Turizam zahtijeva upravljanje. Sve turbulentnije i konkurentnije turističko tržište uz sve kompleksniju potražnju u pogledu potreba i navika konzumiranja turističkih proizvoda nameće potrebu strateškog upravljanja destinacijskim proizvodom. Planiranje u turizmu instrument je razvojne politike. Strateško i operativno planiranje nije pitanje želje, nego je nužda u cilju usmjeravanja razvoja turističke destinacije i pozicioniranja na međunarodnome turističkom tržištu. Pri tome strateško planiranje treba počivati na načelima planiranja i ispunjavati funkcije planiranja. Krovni strateški dokument upravljanja turizmom Hrvatske jest Strategija razvoja turizma. Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske izrađuje Ministarstvo turizma, a njezino usvajanje potvrđuje Vlada Republike Hrvatske.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Koje su odrednice uspješnog planiranja u turizmu?
2. Objasnite na primjeru značaj ideje vodilje u planiranju razvoja turizma.
3. Temeljem dokumenta *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine* izvršite usporednu analizu druge točke polazne pozicije izrade strategije, Hrvatski turizam danas (godina 2013.), s aktualnim stanjem.
4. Identificirajte nedostatke aktualnog pristupa izradi Strategije razvoja turizma Republike Hrvatske.
5. Analizirajte, usporedite s Hrvatskom i kritički sagledajte Strategiju razvoja turizma Španjolske do 2020. godine.

## 21. ODRŽIVI RAZVOJ TURIZMA

Turizam je doživio revolucionarne promjene s teorijskim i praktičnim usvajanjem koncepta **održivog razvoja** (engl. *sustainable development*) koji je nastao kao rezultat sagledavanja okruženja i procesa ekološkog osvješćivanja svih dionika turizma, potražnje i ponude.

Čovjekov razvoj je održiv ako su prirodni ekosustavi u funkciji resursa proizvodnje i potrošnje, a da se pri tome sljedećim generacijama oni ostavljaju u stanju neumanjene kakvoće i iskoristivosti (Geić 2011: 451).

Održivi razvoj definira se kao “**razvitak koji zadovoljava potrebe i aspiracije sadašnjosti bez ugrožavanja mogućnosti i potreba budućih generacija**” (Geić 2011: 451). Ovaj oblik razvoja podrazumijeva upravljanje resursima na način da se zadovolje osnovni ekonomski, socijalni i estetski zahtjevi uz istodobno očuvanje kulturnog identiteta, osnovnih ekoloških procesa i biološke raznolikosti.

U okviru koncepta održivog razvoja sve menadžerske odluke i aktivnosti moraju biti usmjerene k **optimalnom i racionalnom korištenju raspoloživih resursa u turizmu**. Pri tome posebno je važno neiscrpljivanje prirodnog okoliša kao primarnoga turističkog resursa te očuvanje prirodne i izgrađene atraktivnosti destinacije kao čimbenika turističke privlačnosti. Jedino takvim pristupom možemo osigurati dugoročni razvoj turizma. U poduzimanju navedenih aktivnosti potrebno je u prvoj fazi **minimizirati negativne utjecaje na okoliš** da bi se u sljedećoj fazi pristupilo aktivnostima koje **izravno pridonose očuvanju i unaprjeđenju okoliša** (Bjelica i sur. 2005: 22).

Treba naglasiti da koncepcija održivog razvoja turizma **nije antirazvojna koncepcija**, ali ona ističe granice razvoja u skladu s čime je potrebno i razvijati turizam. Iako smo danas svjedoci intenzivnog razvoja novih tehnologija, ipak postoje bojazni od iscrpljivanja raspoloživih resursa. Od te pretpostavke polazi i turizam te traži način za definiranje limita i daljnjih mogućih granica razvoja. Međutim, gotovo je nemoguće precizno predvidjeti posljedice pojedinih ljudskih aktivnosti, a problem je i u predviđanju što će vrijednosti pojedinih resursa značiti za buduće naraštaje. Teško je sa sigurnošću postaviti granice razvoja, no svakako je nužno definirati određene limite i standarde (Bjelica i sur. 2005: 23).

Razvoj turizma koji ne vodi računa o štetama koje dugoročno nastaju (trajne posljedice na kulturu i društvo ili iscrpljivanje prirodnih i antropogenih resursa) vodi ka propadanju turističke destinacije. Dugoročno promišljanje o razvoju jedno je od osnovnih načela održivog razvoja turizma po kojem se trebaju poštovati stavovi lokalnog stanovništva, turista, predstavnika lokalne uprave, turističke zajednice i menadžmenta utjecajnih turističkih poduzeća na razini destinacije. U skladu s tim

potrebno je analizirati utjecaje različitih razvojnih scenarija na lokalnu zajednicu i stanje prirodnog okoliša te na raspoložive resurse u duljem vremenskom razdoblju.

Prema [Agendi 21](#) održivog razvoja polazi se od pretpostavke da je zajedničko i odmjereno rješavanje pitanja okoliša i razvoja jedini način osiguranja sigurnije i uspješnije budućnosti. Ona predstavlja globalni konsenzus i preuzimanje obveze surađivanja u razvoju i zaštiti okoliša na najvišoj političkoj razini. Usvojena je 1992. godine na Svjetskom sastanku na vrhu u Rio de Janeiru. Svjetska komisija za okoliš i razvoj ističe sljedeća načela (WCED, 1987):

- Sva živa bića imaju osnovno pravo na okoliš adekvatan za njihovo zdravlje i blagostanje.
- Države moraju poduzimati mjere očuvanja okoliša i iskorištavati okoliš i prirodne resurse na dobrobit današnjih i budućih naraštaja.
- Države moraju održavati ekosustave i ekološke procese nužne za funkcioniranje biosfere, trebaju čuvati biološku raznolikost i nadzirati ostvarenje održivog prinosa pri korištenju prirodnih resursa i ekosustava.
- Države moraju donijeti i poštovati adekvatne standarde zaštite okoliša i nadzirati primjene do kojih dolazi te javno objavljivati podatke o kvaliteti okoliša i korištenju resursa.
- Države trebaju zahtijevati izradu studije utjecaja na okoliš projekata koji bi mogli znatno utjecati na okoliš ili korištenje prirodnih resursa.
- Države moraju informirati sve osobe i subjekte na koje planirane aktivnosti mogu imati utjecaja.
- Države moraju osigurati da konzerviranje/očuvanje čini integralni dio planiranja i implementacije razvojnih aktivnosti te osigurati (ako se radi o bogatim zemljama) pomoć pri primjeni mjera zaštite okoliša i održivog razvoja u zemljama u razvoju.
- Države trebaju surađivati s drugim državama pri primjeni mjera zaštite.

Kako bi se osigurala provedba održivog turizma, na konferenciji *Globe '90* u Kanadi godine 1990. izrađen je dokument "Strategija djelovanja za postizanje održivog razvoja turizma" (*An Action Strategy for Sustainable Tourism Development*). U njemu se nalaze temeljna [načela održivog razvoja turizma](#). Sedam je osnovnih načela (MacGregor 1991: 781-787, preuzeto iz Bjelica i sur. 2005: 20-22):

- Ograničiti ljudski utjecaj na Zemlji i u regiji na razinu koja je u okvirima nosivih kapaciteta: broj turista kao i njihova potrošnja ne smiju prelaziti granice podnošljivosti (nosive kapacitete) lokalnih ekosustava, tj. njihovu sposobnost da bez većih šteta podnesu određen broj turista, kao i izravne i neizravne aktivnosti vezane uz turizam.
- Zadržati biološko bogatstvo u regiji: konzerviranje prirodnih raznolikosti i procesa koji omogućuju zemlji, vodi, zraku i uopće životu da budu produktivniji, tj. da se prilagode broju turista, uz nesmetano daljnje obnavljanje.

- Minimizirati iskorištavanje nerazgradivih materijala: upotrebu plastike, kemikalija i sl. treba svesti na razumnu mjeru koristeći se prirodnim zamjenama kada god je to moguće i reciklirati stari nerazgradivi materijal.
- Promovirati dugoročni ekonomski razvoj koji povećava koristi iz dane količine resursa i zadržava prirodno bogatstvo: promoviranjem tehnologija koje se racionalno koriste energijom (sustavi za proizvodnju solarne energije); uvođenjem zelenih poreza, tj. iznosa uključenog u cijene turističkih aranžmana koji se izdvaja za zaštitu prirodnih resursa; uvođenjem instrumenata zakonske kontrole kojima će subjekti turističkog gospodarstva plaćati kazne za svako oštećenje prirodnih resursa; organiziranjem turističke ponude koja promovira različite načine iskorištavanja prirodnog i kulturnog nasljeđa područja, a da pri tom ne zahtijeva velike intervencije u prostoru (ekoturizam).
- Osiguranje pravedne raspodjele troškova i koristi od upotrebe resursa i uvođenje tzv. *Environmental menagmenta*, tj. upravljanja prirodnim okruženjem: voditi računa o racionalnim načinima gospodarenja prirodnim resursima u službi turizma, a da pri tome svi (privatni i javni sektor, neprofitne organizacije...) budu uključeni u proces i ravnopravno snose troškove, ali i koristi od turističkog razvoja.
- Osiguranje efikasne participacije društva i interesnih skupina u odlukama koje se na njih odnose: zalaganje za ravnopravno sudjelovanje svih aktera u odlukama koje se tiču provođenja koncepta održivog razvoja turizma.
- Promoviranje vrijednosti koje potiču ostale da prihvate načela održivosti: svaki subjekt unutar turističkog sektora mora pridonositi promoviranju turizma na načelima održivosti, tj. treba eliminirati svaku aktivnost koja ne podržava navedena načela.

Menadžment održivog turizma treba voditi računa o zaštiti okoliša, ali i o ekonomskim, društvenim, kulturnim, političkim i drugim pitanjima. Održivi razvoj turizma stoga zahtijeva **interdisciplinarni pristup**, što znači da održivi razvoj turizma nastoji uravnotežiti razvoj svih grana i djelatnosti gospodarstva na određenom području. On se razvija pod mnogobrojnim i raznolikim utjecajima ukupnog gospodarstva, društva, različitih skupina i pojedinaca.

**Održivi razvoj zasnovan je na četirima glavnim načelima** (Bjelica i sur. 2005: 16):

- ekološkoj održivosti
- sociokulturnoj održivosti
- ekonomskoj održivosti
- tehnološkoj održivosti.

Održivi razvoj često se poistovjećuje sa zaštitom okoliša te se time svodi samo na jedno načelo - ekološko. Budući da ekološka održivost ima veliku važnost, a onečišćenje prirode postaje globalna prijetnja cijelom čovječanstvu, u analizi

kompleksnosti koncepcije održivog razvoja nedovoljno je ograničiti se samo na ekološku dimenziju. Kako bi koncept održivog razvoja došao do realizacije, potrebno je poštivanje sociokulturne, ekonomske i tehnološke održivosti. Nerazvijene zemlje moraju prilagoditi svoju pravnu regulativu jer jedino njome mogu učinkovito nadzirati provođenje odluka te kažnjavati eventualne prekršitelje. Ekonomska i ekološka politika moraju biti povezane tako da zaštita okoliša i njezina temeljna načela postanu ishodište svih ciljeva i instrumenata ekonomske politike, što se ponajprije odnosi na poštivanje načela održivog razvoja. U globalu, možemo reći da je održivi razvoj okvir za oblikovanje politika i strategija kontinuiranog gospodarskog i socijalnog napretka, bez štete za okoliš i prirodne izvore bitne za ljudske djelatnosti u budućnosti.

**Ekološka održivost** podrazumijeva i treba jamčiti kompatibilnost razvoja, očuvanja i održanja osnovnih ekoloških procesa, biološke raznolikosti i bioloških resursa. Sposobnost prirode da apsorbira štetne tvari sve je manja unatoč razvoju novih tehnoloških rješenja. Vođen isključivo težnjom za što bržim ekonomskim razvojem i unaprjeđenjem kvalitete života u materijalnom smislu, čovjek narušava kolijevku iz koje je potekao. Posljedice takve razvojne politike vidljive su već danas, a mogu se očekivati još veće posljedice onečišćenja. Time je čovječanstvo u težnji za unaprjeđenjem kvalitete života zanemarilo njezin osnovni preduvjet, a to je očuvana priroda.

**Sociokulturna održivost** jamči kompatibilnost razvoja očuvanjem kulture i sustava vrijednosti ljudi na koje razvoj utječe te trajno održanje i isticanje identiteta lokalne zajednice. Sociokulturna održivost odnosi se na sposobnost zajednice, bilo lokalne ili nacionalne, da prihvati nove *inpute* (turisti) na kraće ili duže razdoblje te unatoč tomu nastavi funkcionirati bez društvene disharmonije do koje *inputi* mogu dovesti ako razvoj nije pažljivo planiran. Također, potrebno je unaprijed ugraditi mehanizme da se nesklad, dođe li do njega, ublaži i svede na najmanju moguću mjeru. Negativni utjecaji očituju se u produbljivanju već postojećih društveno-ekonomskih razlika. Zadatak održivog razvoja jest spriječiti društvenu neodrživost. U turizmu se može dogoditi da npr. velika količina turista koja provodi svoj odmor u određenoj destinaciji svojom kulturom, ponašanjem, načinom života utječe na kulturne vrijednosti lokalnog stanovništva te ga time promijeni, čime se gubi identitet i autohtonost same destinacije i njezinih ljudi.

**Ekonomska održivost** jamči ekonomski efikasan razvoj uz upravljanje resursima na način da se njihova vrijednost ne umanjuje, te će se njima moći koristiti budući naraštaji. Tako koncipiranim razvojem osigurava se blagostanje za sadašnje i buduće naraštaje. Na ekonomsku održivost treba gledati kao na čuvara zaliha kapitala. Prirodni kapital (priroda - osnovni elementi na kojima se zasniva naše društvo, zdravo tlo koje nam daje hranu, sirovine potrebne za zgrade i odjeću, svježna voda koju pijemo i svjež zrak koji udišemo) do danas se u pravilu nije vrednovao, no kako bi se

ostvario održiv razvoj, potrebno je i njegovu vrijednost uključiti u gospodarski sustav. Riječ je o razini ekonomske dobiti od neke aktivnosti dovoljne da pokrije troškove posebne mjere u svezi s ublažavanjem utjecaja prisutnosti turista ili ponudi dovoljan dohodak kao svojevrsnu naknadu za negativne utjecaje turizma na lokalnu zajednicu. Skupina ekonomista smatra da ekonomski rast dugoročnije utječe na bolju kvalitetu okoliša. Iako se naime u početku osiromašuju prirodni resursi, s većim se razvojem zajednice razvijaju ekološka svijest i materijalne mogućnosti za očuvanje okoliša. Ekonomska održivost ne pretpostavlja se drugim načelima održivosti. Ona je jednako važna, no za dostizanje koncepcije održivog razvoja nije opravdano promatrati isključivo kroz prizmu ekonomske održivosti, ali ju je neprihvatljivo ignorirati.

**Tehnološka održivost** zahtijeva razvoj i primjenu tehnologije na način da se u proizvodnji primjenjuje tehnologija koja uz ekonomske učinke ima i elemente kojima se štiti okoliš. Svjedoci smo iznimnog razvoja novih tehnoloških rješenja na svim područjima ljudskog djelovanja. Za oživljavanje koncepcije održivog razvoja bitno je da se nova tehnologija upotrebljava isključivo za boljitak čovječanstva. Potreba za razvojem "sada i pod svaku cijenu" djelovala je nažalost kontraproduktivno što je dovelo do tehnološke neodrživosti koja je povlačila za sobom ekonomsku i socijalnu neučinkovitost te onečišćenje okoliša i ugrožavanje zdravlja ljudi. Ništa se ne može raditi na silu i bez odgovarajućeg plana. Održivost će biti postignuta tek tada kada ukupno čovječanstvo prihvati načela njezine koncepcije.



*Implementacija održivog promišljanja o poslovanju turističkih poduzeća izvjesna je i popraćena skeptičnim očekivanjima. Menadžment poduzeća prilagodit će aktivnosti održivom razvoju turizma samo ako u tome pronade komercijalni interes ili ga na to prisili pravna regulativa. Primjer na koji se može provoditi investiranje u zaštitu okoliša predstavlja ulaganje u smanjenje potrošnje energije (tajmeri, fotočelije, automatsko isključivanje i sl.). Menadžment održivog turizma može stoga pružiti niz prednosti u poslovanju: povećati konkurentnost, poboljšati imidž poduzeća, smanjiti količinu otpadnog materijala i njegove troškove te osigurati bolje uvjete života i rada zaposlenicima, lokalnom stanovništvu i turistima.*

Kada se govori o upravljanju održivim razvojem turizma, misli se na inicijativu i partnerstvo svih struktura i sudionika na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini u pogledu implementacije prostornih i ekoloških standarda. Danas je on u svakoj turističkoj destinaciji važan čimbenik poslovanja, a svaku strukturu (ekološku, ekonomsku i socijalnu) potrebno je konkretizirati u strategiji gospodarskog razvoja.

Također je u potpunosti poduzetnički i humanocentrični koncept poslovnog upravljanja, s novim znanjem i praksom postizanja poduzetničkih ciljeva koji se tiču opstanka čovjeka i kvalitete njegova života, što ga znatno razlikuje od svih drugih menadžerskih pristupa i sustava.

**Temeljna načela** na kojima se temelji sustav upravljanja održivim razvojem jesu (Bjelica i sur. 2005: 65):

- upravljanje okolišem predstavlja prioritet poduzeća i dio poslovne politike poduzeća;
- planiranje općih i pojedinačnih ciljeva vezanih uz okoliš uvjet je strateškog ekološkog usmjerenja poduzeća i temelj za postizanje poslovne izvrsnosti;
- implementacija zahtjeva zakonske regulative bitan je impuls za utvrđivanje procesa sustava upravljanjem okolišem;
- sprječavanje i ukidanje djelatnosti koje imaju ili mogu imati štetne utjecaje na okoliš;
- osiguravanje resursa za uspješno upravljanje okolišem i poticanje stalnog poboljšanja u svjetlu odrednica održivog razvoja poduzeća.

Ograničavajući čimbenici održivog razvoja na razini županija i države RH jesu postojanje vrlo malog broja stručnjaka za različite aspekte održivog razvoja pa akcijski planovi, čak i kada se donesu u nekoj jedinici lokalne samouprave, ovise o raspoloživosti i entuzijazmu najčešće samo jedne osobe. U trajnom procesu kao što je održivi razvoj to znači da će prije ili poslije doći do zastoja. Na razini županija i države trenutačno nedostaju (Bjelica i sur. 2005: 73-74):

- menadžeri održivog razvoja osposobljeni metodološki ispravno i stručno voditi jedinicu lokalne samouprave u proces održivog razvoja;
- metodološki priručnici za vođenje različitih aspekata procesa održivog razvoja;
- obrazovni programi za profesionalne djelatnike i izabrane predstavnike u županijama i jedinicama lokalne samouprave kojima bi se bolje upoznali s načelima održivosti i sa svojom ulogom u tom procesu;
- stručno i profesionalno prikupljanje indikatora održivosti s pomoću kojih bi se procijenilo poboljšava li se ili pogoršava stanje u određenim sferama života županije;
- znanstveno-stručna jezgra koja bi na osnovi indikatora održivosti istraživala trendove i međuovisnosti različitih pojava u županiji i predlagala akcije koje bi trebalo poduzeti (sa znanstvene strane) da se stanje usmjeri nabolje;
- punkt za kontakte/pitanja svake vrste iz područja održivog razvoja (jedinice lokalne samouprave nemaju od koga zatražiti savjet iz područja održivosti);
- umreženost hrvatskih, europskih i svjetskih organizacija koje promiču održivi razvoj;
- katalizator suradnje na međunarodnim i domaćim projektima.



HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA - Sektor za financijske institucije i ekonomske analize i Odjel za makroekonomske analize, izradili su "Procjenu povećanja broja stanovnika u turističkoj sezoni" (kolovoz, 2018. godine).

Studija ističe da je turizam djelatnost koja ima značajnu ulogu u hrvatskom gospodarstvu i njegova važnost sve više raste. Također se ističe da je značaj turizma vidljiv preko niza gospodarskih varijabla, što je posebno izraženo za turističke sezone kada se povećava zaposlenost, platna bilanca ulazi u suficit, a promet u trgovini na malo upravo je u tim ljetnim mjesecima najveći u godini.

Godina 2017. bila je još jedna rekordna godina u nizu po broju turističkih dolazaka (17,4 milijuna) i po broju turističkih noćenja u smještajnim objektima (86,2 milijuna).

Deset najznačajnijih emitivnih tržišta za hrvatski turizam posljednjih se godina puno ne mijenja. Najveći udio u strukturi noćenja stranih turista posljednjih godina čine turisti iz istih zemalja: Njemačke, Slovenije, Austrije, Poljske, Češke, Italije, Ujedinjenog Kraljevstva, Nizozemske, Mađarske i Slovačke. Turisti iz tih deset zemalja ostvarili su 2017. godine oko 79 % noćenja stranih turista, pri čemu su samo turisti iz Njemačke, Slovenije i Austrije zajedno ostvarili gotovo 43 % noćenja stranih turista, što govori u prilog homogenosti emitivnih tržišta. Kalendarski gledajući, najviše noćenja u komercijalnim smještajnim objektima tijekom godine ostvari se u srpnju i kolovozu: u srpnju oko 29 %, a u kolovozu oko 33 %. Pri tom je u 2017. godini čak 49,2 milijuna noćenja, odnosno oko 95 % ukupnog broja noćenja u ta dva mjeseca ostvareno u šest priobalnih županija, i to ovim redom: Istarska županija 15,2 mil. ukupnih noćenja, Splitsko-dalmatinska 10,6 mil., Primorsko-goranska 9,3 mil., Zadarska županija 6,5 mil., Dubrovačko-neretvanska 3,8 mil. i Šibensko-kninska 3,8 mil.

S obzirom na to da se na razini cijele godine više od 60 % svih turističkih noćenja u godini ostvari u srpnju i kolovozu, a 91 % noćenja turista ostvari se u šest spomenutih županija, može se govoriti o teritorijalnoj koncentriranosti i vremenskoj ograničenosti hrvatskog turizma. One postaju još vidljivije ako usporedimo broj ostvarenih turističkih noćenja u najboljem (kolovoz) i najlošijem (siječanj) mjesecu u godini: odnos je oko 60 : 1. Za usporedbu, prva sljedeća zemlja u EU-u po visini toga omjera je Grčka, s otprilike 20 : 1.

Kako bi se procijenili rast potražnje u trgovini i turizmu te opterećenje na komunalnu infrastrukturu na vrhuncu turističke sezone, ali i dodatno naglasila izrazita sezonalnost turizma u Hrvatskoj, u studiji je napravljen izračun koji kao rezultat daje procjenu povećanja broja stanovnika u priobalnim županijama i jačim turističkim središtima.

Kako bi se mogla napraviti simulacija povećanja broja stanovnika u odnosu na razdoblje izvan sezone u pojedinoj županiji/gradu/općini, u studiji je uzeto u izračun povećanje populacije u pojedinoj županiji/gradu/općini temeljem dolazaka i noćenja domaćih i stranih turista isključivo u komercijalne smještajne objekte, što implicira da su realni pokazatelji porasta broja stanovnika veći od izračunanih. Dodatno, za turističku sezonu 2018. godine napravljena je procjena povećanja broja stanovnika i to temeljem konzervativne procjene porasta broja noćenja od 5 % u odnosu na prošlogodišnju sezonu te temeljem broja stanovnika u nekoj županiji/gradu/općini prema popisu stanovništva iz 2011. godine. Uz izračun za županije obuhvaćena su i po dva naselja u svakoj od šest obrađenih priobalnih županija, a u kojima se ostvaruje najveći broj noćenja u toj županiji.

Izračun u studiji pokazao je da se raspon očekivanog povećanja broja stanovnika u kolovozu 2018. temeljem dolazaka i noćenja turista u županijama u jadranskoj Hrvatskoj kreće od 40 % u Splitsko-dalmatinskoj do 129 % u Istarskoj županiji. U srpnju se očekuje nešto manji rast, od 39 % u Splitsko-dalmatinskoj do 119 % u Istarskoj županiji.

Tablica. Procjena povećanja broja stanovnika, županije, u %

2018.

Županija	srpanj	kolovoz
ISTARSKA	119 %	129 %
ZADARSKA	63 %	66 %
ŠIBENSKO-KNINSKA	57 %	60 %
PRIMORSKO-GORANSKA	51 %	55 %
DUBROVAČKO-NERETVANSKA	52 %	54 %
SPLITSKO-DALMATINSKA	39 %	40 %

Izvor: DZS. Izračun: HGK.

Simulacija očekivanog rasta broja stanovnika tijekom turističke sezone primijenjena je i na gradove i općine: primjerice, u kolovozu se očekuje porast broja stanovnika za 11 % u Splitu (relativno malen porast zbog velikog broja stanovnika grada Splita). U Medulinu (općina od oko 6000 stanovnika) i Ninu (grad s manje od 3000 stanovnika) očekivano povećanje iznosi 469 %, odnosno 447 %. To znači da se broj stanovnika tijekom kolovoza povećava za oko 5,5 puta u oba mjesta zbog dolazaka i noćenja turista. To predstavlja najveće povećanje među promatranim turističkim središtima u jadranskoj Hrvatskoj u kolovozu, dok je u srpnju očekivano povećanje nešto niže, za 431 %, odnosno za više od 5 puta u Ninu te gotovo identično u Medulinu (za 421 %).

Tablica. Procjena povećanja broja stanovnika u srpnju i kolovozu, u %

2018.

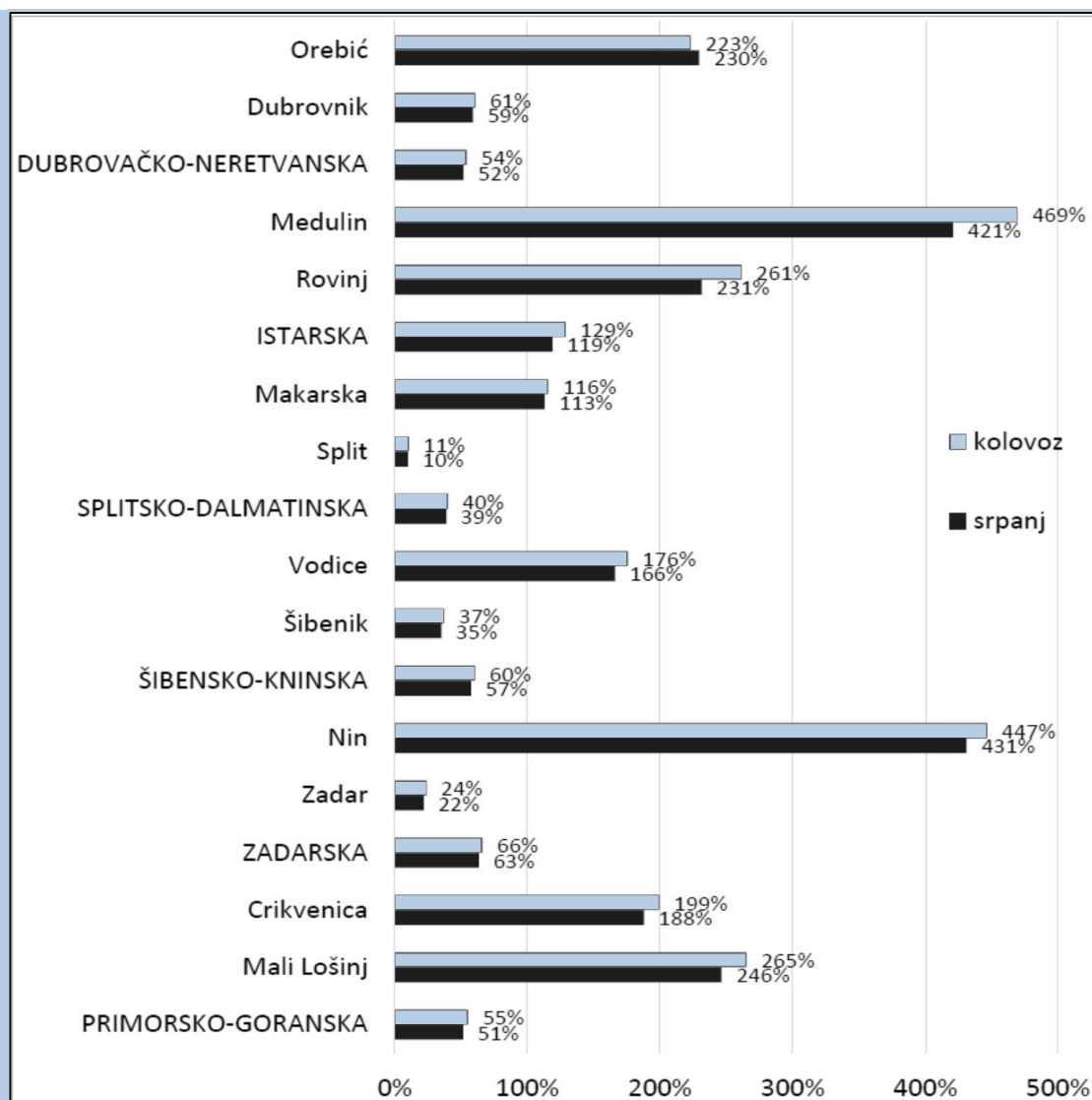
Županija/grad/općina	srpanj	kolovoz
----------------------	--------	---------

G. Ćorluka  
Menadžment turizma - zbirka poslovnih slučajeva

PRIMORSKO-GORANSKA	51 %	55 %
Mali Lošinj	246 %	265 %
Crikvenica	188 %	199 %
ZADARSKA	63 %	66 %
Zadar	22 %	24 %
Nin	431 %	447 %
ŠIBENSKO-KNINSKA	57 %	60 %
Šibenik	35 %	37 %
Vodice	166 %	176 %
SPLITSKO-DALMATINSKA	39 %	40 %
Split	10 %	11 %
Makarska	113 %	116 %
ISTARSKA	119 %	129 %
Rovinj	231 %	261 %
Medulin	421 %	469 %
DUBROVAČKO-NERETVANSKA	52 %	54 %
Dubrovnik	59 %	61 %
Orebić	230 %	223 %

Izvor: DZS. Izračun: HGK.

Navedene procjene visokog porasta broja stanovnika u turističkoj sezoni (koja je vremenski izrazito ograničena na dva mjeseca) naglašavaju potrebu prekapacitiranja infrastrukture u turističkim destinacijama, osiguravanja sezonske opskrbe u trgovini na malo i prilagodbu cjelokupne turističke ponude povećanom broju stanovnika, koji smo u ovoj analizi pokušali i kvantificirati. Realno povećanje broja stanovnika u turističkoj sezoni u navedenim turističkim destinacijama još je i veće, jer se procjene temelje na dolascima i noćenjima domaćih i stranih turista isključivo u komercijalnim smještajnim objektima.



Prikaz 22. Procjena povećanja broja stanovnika zbog turističkih noćenja u 2018., u %  
Izvor: DZS. Izračun: HGK.

Projekcije povećanja broja stanovnika turističkih destinacija zbog turističkih kretanja upućuju na izazov upravljanja turističkim prostorima, posebice komunalnom infrastrukturom. Turistička mjesta pate zbog izrazite prostorne i vremenske koncentracije turističkih aktivnosti, pojedini prostori bilježe čak povećanje broja stanovnika u vrhovnim mjesecima turističke sezone od četiri do pet puta. Navedena situacija vrši pritisak na kapacitet nosivosti destinacije, koji se u velikoj mjeri prekorači, a što rezultira u ekološkoj i sociokulturnoj neodrživosti razvoja turističkog prostora. Situacija je u brojnim destinacijama alarmantna, te su potrebne hitne mjere namijenjene racionalnom i dugoročnom upravljanju turističkim aktivnostima kako se ne bi narušili osnovni turistički resursi koji su pokretači turizma destinacije.

### Ključna zapažanja

- ✓ Održivi razvoj definira se kao “razvitak koji zadovoljava potrebe i aspiracije sadašnjosti bez ugrožavanja mogućnosti i potreba budućih generacija”.
- ✓ Sve menadžerske odluke i aktivnosti moraju biti usmjerene na optimalno i racionalno korištenje raspoloživih resursa u turizmu.
- ✓ Pristup održivog razvoja podrazumijeva minimiziranje negativnih utjecaja na okoliš u prvoj fazi da bi se u sljedećoj fazi pristupilo aktivnostima koje izravno pridonose očuvanju i unaprjeđenju okoliša.
- ✓ Konceptija održivog razvoja turizma nije antirazvojna konceptija, ali ističe granice razvoja u skladu s čime je potrebno i razvijati turizam.
- ✓ Održivi razvoj turizma zahtijeva interdisciplinarni pristup, što podrazumijeva uravnotežen razvoj svih grana i djelatnosti gospodarstva na određenom području.
- ✓ Održivi razvoj zasnovan je na četirima glavnim načelima: na načelu ekološke održivosti, sociokulturne održivosti, ekonomske održivosti i tehnološke održivosti.
- ✓ Ekološka održivost jamči kompatibilnost razvoja očuvanjem i održanjem osnovnih ekoloških procesa, biološke raznolikosti i bioloških resursa.
- ✓ Sociokulturna održivost jamči kompatibilnost razvoja očuvanjem kulture i sustava vrijednosti ljudi na koje taj razvoj utječe te trajno održanje i isticanje identiteta lokalne zajednice.
- ✓ Ekonomska održivost jamči da je razvoj ekonomski efikasan, a upravljanje resursima takvo da će se njima moći koristiti buduća naraštaja.
- ✓ Tehnološka održivost zahtijeva razvoj i primjenu tehnologije na način da se u proizvodnji primjenjuje tehnologija koja uz ekonomske učinke ima i elemente kojima se štiti okoliš.

### Zaključak

Održivi razvoj predstavlja suvremeni koncept viđenja turističkog razvoja. Održivi razvoj pretpostavlja racionalno korištenje resursne osnove. Da bi turistička destinacija dugoročno vukla koristi iz svojih resursa, nužno je upravljati resursima na način da današnje korištenje ne umanjuje njihovu vrijednost u budućnosti. Pri tome treba naglasiti da održivi razvoj nije antirazvojni koncept, nego koncept koji usmjeruje razvoj kako bi osigurao njegovu održivost. Održivi razvoj zasnovan je na četirima glavnim načelima: na načelu ekološke održivosti, sociokulturne održivosti, ekonomske održivosti i tehnološke održivosti. Suvremeni pristup rastu turizma nije održiv, brojne se destinacije bore s pojavom “overturizma” te su potrebne ključne promjene kako bi se spriječilo širenje te pojave i trajno ugrožavanje turističke resursne osnove.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Objasnite vezu koncepta održivog razvoja i kapaciteta nosivosti destinacije.

2. Izdvojite negativne posljedice koje proizlaze iz nekontroliranog rasta stanovništva u vrhuncu turističke sezone u turističkim destinacijama. Zašto se takav model poslovanja smatra neodrživim? Mogu li se stvoriti preduvjeti ponude da takav model bude održiv?
3. Presentirajte turističko poduzeće (hotel, avioprijevoznika ili turoperatora) kao primjer poslovne izvrsnosti u implementaciji koncepta održivog razvoja u poslovanju.
4. Presentirajte turističku destinaciju kao primjer poslovne izvrsnosti u implementaciji koncepta održivog razvoja u poslovanju.
5. Presentirajte i kritički sagledajte članak Font, X., McCabe, S. (2017) „Sustainability and marketing in tourism: its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential”, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 25, No. 7, 869-883.

## 22. KAPACITET NOSIVOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

S rastom turističkih aktivnosti multipliciraju se ekonomske, sociokulturne i ekološke posljedice.

**Ekonomski učinci** turizma smatrani su dugo vremena ključnim i isključivim mjerilom uspješnosti turizma, potom i prevladavajućim mjerilom efikasnosti turizma. Kada se govori o ekonomskim interesima, onda se u prvom redu misli na ekonomske posljedice, i to pozitivne ekonomske posljedice koje razvoj turizma donosi određenom području. O pojmu turizma možemo govoriti tek kada kretanja posjetitelja izazivaju ozbiljne promjene u receptivnom prostoru. A te promjene u pravilu imaju ekonomsku pozadinu: gradi se turistička infrastruktura i superstruktura, zapošljava se lokalno stanovništvo, razvijaju se postojeće djelatnosti, realizira se devizni priljev itd.

Osnovni ekonomski učinci koji se ostvaruju razvojem turizma jesu aktiviranje turističkog potencijala, omogućavanje turističkog privređivanja, zapošljavanje prometnih kapaciteta, zapošljavanje turističkih i drugih komplementarnih kapaciteta, povećavanje zaposlenosti, aktiviranje nerazvijenih područja, povećavanje međunarodne razmjene rada i usluga, poboljšavanje devizne bilance, stimulacija gospodarskih tokova među područjima i sudionicima turističkog prometa (Vukonić i Keča 2001: 153).

**Socijalna funkcija** turizma spada u kategoriju posrednih neekonomskih funkcija turizma. Socijalna funkcija odražava utjecaj na smanjenje socijalnih razlika među pojedinim ljudskim skupinama, klasama, narodima ili rasama. Kulturna funkcija označuje utjecaj što ga receptivne turističke zemlje imaju na kulturnom planu prema inozemstvu, ali i domaćim posjetiteljima. Kulturna funkcija utječe na to da se kod turista i njihovih domaćina stvore dodiri s kulturnim dostignućima te prenošenje navika i potreba na njihov svakidašnji život. Stavovi prema sociološko-kulturnoj funkciji turizma datiraju iz davne 1932. godine kada je turizam okarakteriziran kao "pojava koja doprinosi procesu prožimanja kultura u međusobnom razumijevanju ljudi". Mnogo kasnije ta se teza javlja u vidu krilatice "mir u svijetu kroz putovanje svijetom". Tijekom povijesti javljaju se i brojni negativni aspekti. Međutim, svi su stavovi sadržani u formulaciji: "Turizam je za zemlje u razvoju vrlo važan izvor prihoda, ali on je pak dvosjekli mač". Istinska istraživanja o sociološkim, psihološkim, kulturološkim i drugim posljedicama turizma počela su ranih 70-ih godina prošlog stoljeća: "kontakt između toliko raznovrsnih društvenih klasa kakve predstavljaju turisti razvijenih zemalja s jedne strane i stanovništvo s druge strane manje razvijenih zemalja sam po sebi je opterećen nerazumijevanjem i mogućim uzrocima neslaganja svake vrste". Sve u svemu, turizam je prije svega društveni odnos, i to specifičan odnos koji u sebi sadrži nacionalne kulture i nacionalni suverenitet (Vukonić i Keča 2001: 170).

Jedan od **ekoloških aspekata** jest činjenica da suvremeni čovjek doživljava ekologiju kao problem današnjice koji proizlazi iz čovjekove percepcije ekologije, i čovjekova okoliša u cijelosti, ali i svijesti čovječanstva o tome što ekologija uopće znači i koliko je važna. Zahvalna je činjenica da je turizam stasao kao fenomen u onome povijesnom razdoblju kad je čovječanstvo znatno uznapredovalo u svom odnosu prema okolišu te se u tom vremenu čovjek nije osjećao posve nemoćan prema silini prirodnih pojava. Na početku razvoja turizma njegova prisutnost na Zemlji nije ozbiljnije ugrožavala okoliš, ali danas razvoj općenito, pa tako i razvoj turizma, često povezujemo s onečišćenjem i/ili devastacijom prirodnog resursa, čemu danas nije više uzrok neznanje i nemar. Problem razvoja turizma zahvaća sva područja koja ne poštuju objektivne mogućnosti zadane prirodom. Često je razlog tomu želja da se pod svaku cijenu ostvari brzi rast i razvoj te je tako nerijetko slučaj da lokalno stanovništvo, svjesno ili ne, djeluje protiv vlastitog interesa i očuvanja sredine u kojoj živi. Pitanje ekologije u turizmu nije pitanje samo domaće ekonomije, već i područja međunarodnih odnosa i interesa. Turistički svijet traži razumno korištenje prirodnog resursa i tolerantno ponašanje prema njemu u nastojanju da ga očuva i obnovi ako je potrebno. Razumno i svjesno ponašanje proizlazi iz određenog stupnja obrazovanja svih sudionika u turizmu, podjednako onih na strani ponude i na strani potražnje. Turizam budućnosti morat će u svoje zadaće ugraditi "buđenje" i stvaranje ekološke svijesti na oba tržišna pola te je sasvim sigurno da će aktivna svijest promijeniti mnogo toga u turizmu današnjice, a pogotovo u turizmu budućnosti. Dokaz je tomu ideja i razvoj ekoturizma koja uključuje širu društvenu akciju, edukaciju potencijalnih posjetitelja turističkih destinacija, a također stajalište da ekoturizam nije samo pojam ekološki zdravog turističkog putovanja, nego da se u okvirima turizma izvršava odgovarajuća zaštita resursa (Vukonić i Keča 2001: 182).

Kako bi se turizmom optimalno upravljalo, što podrazumijeva maksimiziranje ekonomskih učinaka uz minimiziranje negativnih učinaka na sociokulturno i ekološko okruženje, nužno je korištenje instrumenata definiranja **granice nosivosti destinacije**. Granica nosivosti kapaciteta predstavlja **prihvatni potencijal destinacije**, a definirana je kao ona razina prisutnosti turista koja stvara pozitivne utjecaje na domicilno stanovništvo, okolinu, gospodarstvo i turiste, a održiva je i u budućnosti (Magaš 2003: 32).





*Svaka destinacija bit će predmet nosivosti kapaciteta, što znači da je određena razina turističkih aktivnosti dugoročno održiva, a da pri tome destinacija ne bude izložena ozbiljnim i nepopravljivim promjenama. Ako se granica nosivosti kapaciteta prekorači, destinacija će se naći u situaciji da će se naglo povećati negativni učinci, dok će se pozitivni smanjiti. Određivanje granica nosivosti može se prikazati kao funkcija različitih čimbenika koji utječu na destinaciju.*

Granica nosivosti kapaciteta određena je **lokalnim** i **vanjskim čimbenicima**.

**Lokali čimbenici granice kapaciteta nosivosti jesu:**

- Socijalna struktura velikih svjetskih i europskih metropola puno je sposobnija prihvatiti i tolerirati prisutnost turista nego izrazito obiteljski strukturirana područja.
- Kulturne karakteristike destinacije igraju važnu ulogu u određivanju utjecaja. Što je neuobičajenija kultura, to destinacija može biti atraktivnija, ali isto tako prisutnost turista može na nju štetno djelovati.
- Okolina se mijenja prisutnošću turista. Okolina može biti prirodna i izvedena, a samim time manje ili više elastična. Što se osjetljivije neka okolina drži u ravnoteži, to je veća njezina sposobnost da se obrani od nepopravljivih ekoloških šteta.
- Gospodarska struktura točno će odrediti dobiti i troškove povezane s turističkim atraktivnostima. Općenito, razvijenije gospodarstvo bit će i otpornije te će samim time moći osigurati maksimum dobiti, a izvrgavajući se manjim troškovima.
- Politička struktura vrlo često (ne i uvijek) podržava idejne strategije (značaj turizma za zajednicu) i aktivno pomaže razvoj turizma, ali ga može i ometati.
- Raspoloživost lokalnih resursa imat će najvažniji utjecaj na prihvatljivost i poželjnost turističkog razvoja. Tamo gdje su lokalni resursi mali, domaćin će biti izložen prilično velikoj konkurenciji i troškovima za turističko korištenje tih resursa. Lokalna je infrastruktura također dio lokalnih resursa. Turistički razvoj može rezultirati unaprjeđenjem infrastrukture koja bi bila dostupna domaćinima i turistima te bi na taj način utjecala na kvalitetu života domaćeg stanovništva.

### Vanjski čimbenici granice kapaciteta nosivosti jesu:

- Karakteristike turista važan su čimbenik u određivanju socijalnih i političkih utjecaja turizma na domicilnu zajednicu. Npr. posjetitelji koji pripadaju "masovnom turizmu" vjerojatno će imati puno veći socijalni i kulturni utjecaj nego oni koji pripadaju istraživačkoj i avanturističkoj kategoriji. Neki se turisti prilagođuju lokalnim normama i običajima, dok neki svoje zadovoljstvo i uživanje pronalaze upravo u tome da u njima sudjeluju. Karakteristike turista uključuju i način njihove potrošnje, oblik prijevoza, strukturu i veličinu grupe, dob, razinu obrazovanja, prihode itd.
- Tipovi turističkih aktivnosti često su povezani s karakteristikama turista koji u njima sudjeluju. Prisutnost određenih aktivnosti (npr. kockanje) može imati socijalno djelovanje većeg značaja nego druge aktivnosti koje vrši ista grupa turista (Magaš 2003: 33-35).

Obilježja turista podrazumijevaju bitne značajke stranaca koji dolaze u destinaciju, posebno njihova socioekonomska obilježja (godine, spol, dohodak), njihov motiv, stavove i očekivanja, etničku pripadnost i stil života. Turisti različitih obilježja različito utječu na destinaciju. S obzirom na njihovo obrazovanje i pripadnost određenom kulturnom krugu razlikuje se i njihov odnos prema okruženju. Za određene skupine turista dovoljno je istaknuti diskretna upozorenja o šteti koja se može počinuti neprikladnim ponašanjem i/ili korištenjem određenih sadržaja (npr. na Plitvičkim jezerima ne odlagati otpad na nepredviđenim mjestima), dok je za druge, ekstremne skupine potrebno uvesti kontrolu/nadzor kako bi se spriječili neprihvatljivi oblici ponašanja (npr. ponašanje mladih raskalašenih turista na Hvaru). Postavlja se pitanje može li destinacija kontrolirati svoje posjetitelje.

### Četiri su osnovne faze utvrđivanja prihvatnog kapaciteta (PPA/CRA, 1997):

1. faza prikupljanja dokumentacije i izrade karata - u prvoj se fazi određuju granice područja destinacije, naglašavaju se turističke privlačnosti i atrakcije, analizira se odnos turizma, gospodarstva i stanovništva te se daje ocjena stanja dokumentacije i obavlja eventualno dodatno prikupljanje podataka;
2. faza analize - obavlja se tipologija destinacije, definiraju se odnosi destinacije sa širim okruženjem, iznose se propisana ograničenja, ocjenjuju se turistički resursi, potražnja i proizvod te daju alternativna rješenja;
3. faza opcija razvitka turizma - izrađuju se alternativni scenariji, obavlja se njihova analiza i izabire najpovoljniji;
4. faza formulacije prihvatnog potencijala - oblikuje se model turističkog razvitka, izračunava prihvatni kapacitet i daju se upute za njegovu primjenu.

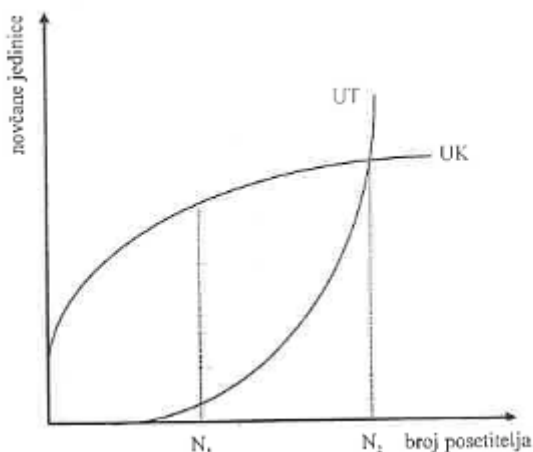
Prihvatni potencijal jedan je od instrumenata planiranja turističkog razvoja. Kada se prihvatni potencijal izrađuje u okviru turističkog razvojnog plana, tada će se iz općeg razvojnog plana preuzeti stavke koje će definirati kapacitet nosivosti:

- granice područja destinacije

- opće značajke destinacije i njezina razvitka
- značajke turističkog razvitka te
- elementi scenarija integralnog razvitka.

U prvoj fazi određuju se granice područja destinacije, iznose se opće značajke destinacije i njezina razvitka, naglašavaju se turističke privlačnosti i atrakcije, analizira se odnos turizma, gospodarstva i stanovništva te se daje ocjena stanja dokumentacije i vrši eventualno dopunsko prikupljanje podataka. U fazi analize vrši se tipologija slučaja (destinacije), definiraju se odnosi destinacije sa širim okruženjem, iznose se propisana ograničenja, ocjenjuju se turistički resursi, turistička potražnja i turistički proizvod i daju alternativna rješenja. U trećoj fazi izrađuju se alternativni scenariji, vrši se njihova analiza te izabire najpovoljniji scenarij. U fazi formulacije prihvatnog potencijala oblikuje se model turističkog razvitka, izračunava se prihvatni kapacitet i daju upute za njegovu primjenu (PPA/CRA, 1997).

Pri planiranju razvoja turizma nužno je staviti u **odnos koristi i troškove dolazaka** posjetitelja turističkom lokalitetu.



Prikaz 23. Odnos koristi i troškova dolazaka posjetitelja

Izvor: Gartner, W. C.: *Tourism Development Principles, Processes and Policies*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1996, str. 142.

Ključno je pitanje na koji način ograničiti dolazak turista kako ne bismo premašili postavljeni prihvatni potencijal. Situacija je lakše rješiva kad je riječ o turistima koji noće u turističkoj destinaciji. Postavljanjem limita broja smještajnih kapaciteta može se odrediti maksimalan broj turista. Situacija je izazovnije za upravljanje u područjima atraktivnima izletnicima. Te destinacije trebaju definirane limite i posebne mjere za ograničenje pritiska turista ako dolazi do premašivanja postavljenih limita. Metoda može biti ograničenja na ulazu ili naplaćivanje ulaznica. Pri planiranju razvoja trebamo biti svjesni da svaki posjetitelj s kojim nadmašujemo prihvatni potencijal destinacije povećava ukupne troškove. Kako korištenje

premašuje točku  $N_1$ , granične koristi za korisnike opadaju. Gužva i zakrčenost umanjuju zadovoljstvo posjetitelja, a granični troškovi počinju proporcionalno rasti. Točka  $N_1$  predstavlja maksimizirajuću točku u kojoj je razlika između troškova i koristi najveća. Ako se premaši ta točka, situacija postaje nepovoljnija te se konačno doseže točka  $N_2$ , gdje su ukupne koristi jednake ukupnim troškovima. Nakon toga ulazi se u područje gdje su koristi manje od troškova.

**Metodologija prihvatnog potencijala** u prvom je redu inicirana za potrebe upravljanja prirodnim atraktivnim turističkim sadržajima. U tom slučaju moguće je odrediti granice navedenog područja gdje menadžment može kontrolirati njegovo korištenje te ga po potrebi redistribuirati. No, treba istaknuti da se ekološke štete i posljedice javljaju već pri niskom stupnju korištenja prirodnog resursa. Primjerice, nije potrebno da mnogo pješaka prođe stazom da bi na toj stazi bila uništena vegetacija. Posebice prvi korisnici čine u relativnom odnosu najveću štetu, s obzirom na to da u trenutku kada je vegetacija već uništena, povećanje broja kasnijih korisnika iste staze čini relativno malu dodatnu štetu (Bjelica i sur. 2005: 138-139).

Sumirajući problematiku, temeljem analize možemo istaknuti sljedeća **osnovna načela metodologije prihvatnog potencijala** (Bjelica i sur. 2005: 139):

1. Prihvatni potencijal za određeno područje mora biti usklađen s ciljevima menadžmenta. Mora postojati definirano zemljopisno područje s istaknutim obilježjima te se potom pristupa određivanju prihvatnog potencijala.
2. Planiranje prihvatnog potencijala može proizaći iz primjene različitih metodoloških okvira, uzimajući u obzir ključne indikatore i standarde te prateći uvjete na odabranom području.
3. Istraživanje mišljenja i preferencija realnih i potencijalnih turističkih korisnika (i onih koji to nisu) može biti od koristi pri formuliranju ciljeva te sugerirati moguće promjene u dotadašnjoj turističkoj politici.
4. Turistička potražnja mora imati na raspolaganju niz rekreacijskih sadržaja sa svrhom zadovoljenja svojih potreba, a zadatak je menadžmenta da ti sadržaji budu vođeni na način da trajno bitno ne narušavaju prirodni okoliš.

Kapacitet nosivosti destinacije može se prikazati formulom  $CC = f(Q, T, N, U, Dm, NP)$ . Tim matematičkim izrazom označavamo kapacitet nosivosti koji sadrži funkciju fizičkog prostranstva (veličinu) resursa (Q), toleranciju prema korištenju resursa (T), broj turističkih posjetitelja (N), tip korištenja resursa na turistički način (U), dizajn i menadžment objekata turističke ponude (Dm) te navike i ponašanja posjetitelja i menadžera (NP). Možemo zaključiti da je kapacitet nosivosti fizički, biološki, sociološki i psihološki kapacitet koji omogućuje turističku aktivnost bez narušavanja kvalitete prirodnog okoliša ili zadovoljstva posjetitelja (Vukonić i Keča 2001: 107).

Razlikujemo četiri vrste kapaciteta nosivosti:

1. Fizički ili ekološki kapacitet nosivosti, u kojem se osnovni kriterij temelji na fizičkim mogućnostima prostora.
2. Ekonomski kapacitet nosivosti, u kojem se osnovni kriterij temelji na ekonomskoj isplativosti turističke izgradnje i upravljanja kapacitetima turističke ponude.
3. Sociološki kapacitet nosivosti, u kojem se osnovni kriterij temelji na uspostavljanju sociološke ravnoteže u receptivnom turističkom prostoru.
4. Kulturološki kapacitet nosivosti, u kojem se osnovni kriterij temelji na uspostavljanju kulturološke ravnoteže između posjetitelja i lokalnog stanovništva.

**Fizički ili ekološki kapacitet nosivosti** definira se kao mjerilo za utvrđivanje mogućeg korištenja prostora uz određenu razinu turističkih posjeta koja ne narušava vrijednost destinacijskih resursa. U primjeni ove metode najčešće se baratalo s prostranstvom određenog područja pri čemu je dubina prostora povećavala i dopuštenu veličinu turističkog prometa, odnosno brojnost i veličinu kapaciteta turističke ponude. Jedan od istaknutih modela za utvrđivanje fizičkog kapaciteta nosivosti glasi:

$$K = \frac{S \times K_0}{N}$$

gdje je:

K - maksimalni kapacitet nosivosti prostora

S - ukupna površina prostora

K<sub>0</sub> - korektivni faktor za osobitost i osjetljivost prostora

N - nužna standardna površina u m<sup>2</sup> po jednom korisniku.

U ovom je modelu važno da K bude veći ili jednak obujmu turističkog prometa u određenom prostoru.

OECD je objavio model "turističke iskorištenosti prostora" izražen indikatorom (koeficijentom) kao:

$$C_t = \frac{H + R + T}{C \times P} \times 100$$

gdje je:

C - iskorištenost kapaciteta prostora

H - broj postelja u hotelima i drugim kapacitetima

R - broj sjedala u restoranima i drugih sjedala

T - broj trgovačkih dozvola

S - broj stalih stanovnika

P - površina određenog prostora.

Stajalište je da je "broj korisnika po jedinici površine" adekvatan sintetizirani pokazatelj svih problema opterećenja prostora. Isto tako, da su sve promjene u prostoru izazvane izgradnjom kapaciteta turističke ponude izravna posljedica koncentracije posjetitelja.

**Ekonomski kapacitet nosivosti** može se definirati kao mjerilo kojim se utvrđuje razina moguće zasićenosti nekog prostora turističkom izgradnjom, nakon čega dolazi u pitanje ekonomska isplativost te izgradnje, odnosno poslovanja objekata turističke ponude. Ekonomski kriterij priznaje ponajprije isplativost investicije (u izgradnju kapaciteta turističke ponude), što u prvi plan dovodi individualni objekt ili investitora, dok u drugi plan stavlja opći interes, odnosno interes pojedine turističke destinacije. Ekonomski kriteriji mogu se računati i na temelju potrebne izgradnje komunalnih uređaja (vodovodne mreže, elektromreže, kanalizacije). Kada je turistička potražnja u pitanju, ekonomski kapacitet nosivosti u pravilu podrazumijeva i procjenu "vrijednosti za novac", jer ulaganje u pojedine kapacitete turističke ponude mora biti u ravnoteži s mogućim prihodom od usluga koje će takvi kapaciteti ostvariti. To je u izravnom odnosu s visinom cijene usluga koje će takvi objekti realno moći ostvariti na turističkom tržištu.

**Sociološkim kapacitetom nosivosti** utvrđuje se najveća gustoća u određenoj zoni turističkog posjeta koju toleriraju sami turisti. Njime se nastoji izmjeriti gustoća korisnika na određenom prostoru u odnosu na zadovoljstvo korisnika tom gustoćom. Neki od rezultata uspoređivanja gustoće kupaca na plaži s rezultatom ankete provedene među tim istim kupcima o "snošljivosti" takve gustoće uputili su na to da većina turista prihvaća gustoću koja odgovara odnosu deset metara kvadratnih za jednog posjetitelja na plaži. Također se pokazalo kako različite socijalne skupine pokazuju različit stupanj tolerantnosti prema gustoći posjetitelja na plaži. Taj rezultat potvrđuje težinu postavljanja čvrste fizičke granice za veličinu smještajnog kapaciteta prema kriterijima i gledištima različitih socijalnih skupina. Do sada je bilo malo pokušaja da se istom metodom utvrde mjerila za različite zone u destinaciji kao što su zone zabave, kupanja, sporta itd.

**Kulturološki kapacitet nosivosti** mjerilo je slično prethodnome, samo je sadržaj kriterija drukčiji. Kriterij se temelji na kulturološkim razlikama između lokalnog stanovništva i turističkih posjetitelja. Kulturološki kapacitet nosivosti možemo definirati kao mjerilo kojim se utvrđuje kulturološka tolerancija, tj. snošljivost između lokalnog stanovništva i turističkih posjetitelja u određenoj destinaciji. Mjerilo uzima u obzir uočene razlike i stupanj tolerantnosti jedne i druge strane (Vukonić i Keča 2001: 108-115).

Institut za turizam za naručitelja - Turističku zajednicu Splitsko-dalmatinske županije, izradio je "Studiju prihvatnih kapaciteta turizma na području Splitsko-dalmatinske županije" (Zagreb, svibanj, 2018. godine).

Slijedi prikaz rezultata istraživanja.

Turizam u Splitsko-dalmatinskoj županiji raste. To je jedna od najvažnijih gospodarskih aktivnosti. Bilježi se rast broja turističkih dolazaka i noćenja te same turističke potrošnje te sve veći interes glavnih europskih i svjetskih emitivnih tržišta.

Prosječna godišnja stopa rasta noćenja:

2017./2014. HRVATSKA	9,2 %
JADRANSKA HRVATSKA	8,9 %
Primorsko-goranska županija	7,3 %
Istarska županija	9,2 %
Dubrovačko-neretvanska županija	9,4 %
<u>Splitsko-dalmatinska županija</u>	<u>11,0 %</u>

Turizam raste, ali sve jači pritisak na obalne prostore, posebno u sezoni, dovodi problem održivog rasta i razvoja sve više u fokus javnosti.

Postavlja se pitanje: Je li turista u SDŽ-u previše ili premalo, kako to objektivno procijeniti?

Prostor županije, kao nepromjenjivi element za definiranje prihvatnog kapaciteta, omogućuje znatno veći turistički promet nego danas. Primjer tomu je komparacija otoka na prostoru županije i okolice.

Otok	Površina u km <sup>2</sup>	Broj stanovnika 2016.	Noćenja turista		Broj turista/broj stanovnika (u danu u VIII)
			2017.	VIII 2017.	
Brač	394,6	14.548	1.708.690	532.467	1,2
Hvar	299,7	11.521	1.582.853	525.464	1,5
Vis	90,3	3.528	272.905	86.207	0,8
Ukupno	784,6	29.597	3.564.448	1.144.138	1,2
Krk	406,8	20.585	4.695.910	1.548.252	2,4
Pag	284,6	9.258	2.714.655	1.036.522	3,6
Rab	90,8	9.315	2.015.345	735.731	2,5
Ukupno	782,2	39.158	9.425.910	3.320.505	2,7

Prikaz rezultata istraživanja prema ključnim točkama razmatranja

**Fizički kapacitet plaža** procjenjuje se ograničavajućim čimbenikom daljnjeg rasta broja turista u gotovo svim destinacijama na Makarskoj rivijeri te u destinacijama koje su pod dodatnim pritiskom vikendica/stanova za odmor

Ipak, mnogi dijelovi hrvatske obale na sjevernom Jadranu turistički dobro funkcioniraju unatoč većim pritiscima na plažni prostor, a slično je i u nekim destinacijama u Španjolskoj, Italiji ili na Malti, gdje na površini velikoj

i rekreaciju.	poput otoka Hvara boravi trostruko više turista nego na svim otocima Splitsko-dalmatinske županije.
<b>Kakvoća mora na plažama</b> nije u ovom trenutku ograničavajući čimbenik daljnjeg rasta turističkog prometa.	Međutim, za razliku od otoka, na pojedinim područjima Splitske i Makarske rivijere te grada Splita kakvoća mora nije ocijenjena izvrsnom.
<b>Nedostatak radne snage</b> predstavlja potencijalno ograničenje daljnjeg razvoja.	Posebice na otocima.
<b>Društveni aspekti</b> - indeks iritacije lokalnih stanovnika prema turistima u pojedinim klasterima dosegao je graničnu toleranciju (Brač, Vis), a negdje i početni stupanj netolerancije (Split).	34 % stanovnika Županije 'prigrllilo' je turiste, 52 % tolerira turiste, a 14 % prilagođuje se promjenom svoje dnevne rutine kako bi izbjegli turiste i gužve. Makarska rivijera prednjači prema broju onih su 'prigrllili' turiste. Za ilustraciju, odnos broja turista prema broju stanovnika: Brač - 1,2; Krk - 2,4; Vis - 0,8; Rab - 2,5.
Analiza <b>stavova i zadovoljstva turista</b> pokazuje da to u sadašnjem stanju nije ograničavajući čimbenik daljnjeg rasta broja turista u sezoni.	Znatno je veća tolerancija turista prema utjecajima turizma na njihov doživljaj destinacija. Ipak, zadovoljstvo turista gostoljubivošću lokalnih stanovnika (66 %) u nekim je klasterima granično.

#### Ključna ograničenja turističkog razvoja Splitsko-dalmatinske županije:

- Ograničavajući čimbenik daljnjeg rasta turističke aktivnosti u SDŽ-u jesu promjenjivi elementi prihvatnog kapaciteta, prije svega komunalna i prometna infrastruktura, koja nije odgovarajuće pratila ni razvojne potrebe domaćeg stanovništva, a turistička potražnja te je probleme samo još dodatno potencirala.
- Potpuno neprihvatljivo zbrinjavanje otpada na području cijelog SDŽ-a.
- Elektro-energetski sustav na rubu je izdržljivosti (opterećenje dalekovoda u Splitu blizu je termičke granice prijenosa, sustav nije spreman za prihvati električne energije iz obnovljivih izvora, koji se usto gotovo uopće ne iskorištavaju).
- Vrlo loše stanje vodoopskrbe - splitska aglomeracija opskrbljuje se vodom iz samo jednog izvora (Jadro), gubitci u prijenosu veći su od 50 %, na nekim je područjima opskrba pitkom vodom na rubu dostatnosti u sezoni, a postojeći kapaciteti na granici potpune iskorištenosti (Makarska, Vis).



- Neodgovarajuća odvodnja - kanalizacijska infrastruktura nije završena, a podvodni ispusti uglavnom nemaju prethodni tretman.
- Vrlo slaba propusna moć prometnica (grad Split, veza Trogir - Split - Omiš.
- Velik nedostatak parkirališnih mjesta u gradu Splitu i glavnim mjestima Splitske i Makarske rivijere, ali i u nekim otočnim mjestima (osobito grad Hvar).

#### Procjena prihvatnog kapaciteta Splitsko-dalmatinske županije:

- Broj turista u srpnju i kolovozu ne bi se trebao povećavati, osim u Dalmatinskoj zagori, ako se žele izbjeći potencijalno realna incidentna stanja kao posljedica neprimjerene i neprilagođene komunalne i prometne infrastrukture.
- Prepoznata 'uska grla' za sada ne ograničavaju razvoj turizma u pred- i posezoni (lipanj i rujan), a osobito ne u ostalim mjesecima.

KLASTER	Maksimalni broj noćenja u mjesecu u sezoni
grad Split	670.000
Splitska rivijera	1.950.000
Makarska rivijera	2.000.000
otok Brač	590.000
otok Hvar	560.000
otok Vis	93.000
Dalmatinska zagora	98.000
SDŽ UKUPNO	5.961.000
≈ 200.000 turista prosječno dnevno	

#### Zaključci:

- Uz pretpostavku rješavanja uskih grla, potencijali za daljnji rast i razvoj turizma u sezoni postoje u svim klasterima.
- Svrha ovog projekta nije zaustavljanje turističkog razvoja na području SDŽ-a, nego jasno upućivanje na to da postoje ograničenja tog razvoja koja bi, ako se ne riješe u doglednom razdoblju, mogla uskoro rezultirati velikim problemima u glavnoj turističkoj sezoni.
- Ti bi problemi mogli imati neželjene posljedice na buduće dolaske, na kvalitetu turističkog proizvoda, a time i na turističku potrošnju i prihode od turizma.
- Bez znatnijeg uključivanja lokalne samouprave u rješavanje komunalnih i prometnih problema te bez rješavanja problema radne snage na otocima, daljnji rast broja turista mogao bi značiti probleme u turističkom sustavu na pojedinim mjestima, što bi imalo posljedice na gospodarstvo Županije i zadovoljstvo njezinih građana.

### Ključna zapažanja

- ✓ S rastom turizma proporcionalno rastu ekonomske, socijalne i ekološke implikacije turizma.
- ✓ Granica nosivosti kapaciteta predstavlja prihvatni potencijal destinacije.
- ✓ Granica nosivosti kapaciteta jest ona razina prisutnosti turista koja stvara pozitivne utjecaje na domicilno stanovništvo, okolinu, gospodarstvo i turiste, a održiva je i u budućnosti.
- ✓ Granica nosivosti kapaciteta određena je lokalnim i vanjskim čimbenicima.
- ✓ Razlikuju se četiri osnovne faze utvrđivanja prihvatnog kapaciteta.
- ✓ Pri planiranju razvoja turizma nužno je staviti u odnos koristi i troškove dolazaka posjetitelja turističkom lokalitetu.
- ✓ Razlikujemo četiri vrste kapaciteta nosivosti: fizički (ekološki), ekonomski, sociološki i kulturološki.

### Zaključak

Rast turizma implicira ekonomske, ekološke i sociokulturne posljedice. Razvoj turizma podrazumijeva poštivanje razvojnog instrumenta koncepta kapaciteta nosivosti. Kapacitet nosivosti predstavlja prihvatni potencijal turističkog prostora, odnosno maksimalnu prisutnost turista koja stvara pozitivne utjecaje na domicilno stanovništvo, okolinu, gospodarstvo i turiste, a održiva je i u budućnosti. S ciljem usmjeravanja razvoja turizma k održivom poslovanju turističke destinacije moraju se poštovati granice nosivosti destinacije, i to fizička nosivost kao mjerilo za utvrđivanje mogućeg korištenja prostora koje ne narušava prostorne resurse uz određenu razinu turističkih posjeta, ekonomska nosivost kao mjerilo kojim se utvrđuje razina moguće zasićenosti nekog prostora turističkom izgradnjom te sociokulturna nosivost kojom se utvrđuje najveća gustoća u određenoj zoni turističkog posjeta koju toleriraju sami turisti i lokalno stanovništvo.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Objasnite ulogu kapaciteta nosivosti kao instrumenta razvojne politike destinacije.
2. Prikažite praktične primjere nepoštivanja fizičkog, ekonomskog i sociokulturnog kapaciteta nosivosti.
3. Kritički se osvrnite na cjeline Metodologija rada i Smjernice i potencijali za razvoj u *Studiji prihvatnih kapaciteta turizma na području Splitsko-dalmatinske županije*.
4. Usporedite rezultate turističkog prometa Splitsko-dalmatinske županije za 2018. godinu s definiranim maksimalnim brojem noćenja/dolazaka područja prema *Studiji prihvatnih kapaciteta turizma na području Splitsko-dalmatinske županije*.
5. Prezentirajte primjenu koncepta kapaciteta nosivosti na primjeru poslovnog slučaja - Nacionalnog parka Krka.

6. Presentirajte te kritički sagledajte članak *Chen, C. L., Teng, N. (2016), Management priorities and carrying capacity at a high-use beach from tourists' perspectives: A way towards sustainable beach tourism, Marine Policy, No. 74, 213-219.*

## 23. POSEBNI OBLICI TURIZMA - CIKLOTURIZAM

Posljednja desetljeća 20. i početak 21. stoljeća obilježena su intenzivnim rastom i disperzijom turizma na sve dijelove svijeta te njegovom diversifikacijom na različite oblike koje turistička teorija naziva posebnim, specifičnim, alternativnim ili selektivnim oblicima suvremenog turizma (Geić 2011: 211). Posljedično, zbog problema predimenzioniranog masovnog i unificiranog turističkog proizvoda, u suvremenom turizmu sve se više potražuje individualizirana turistička ponuda, formirana po mjeri potreba i želja konkretnog pojedinca.

Kvalitativni trendovi turističke potražnje oblikuju turističko tržište. Početak novog tisućljeća sa sobom donosi i brojne promjene u ponašanju turista i turističkih poduzeća. Pojačava se konkurentska borba za goste zbog povećanja broja dionika ponude, a ujedno se vrši pritisak na cijene i kvalitetu turističkog proizvoda. Dolazi do promjena struktura tržišnih segmenata s porastom potražnje mlađih, ali i starijih dobnih skupina.

Dok je početnu fazu razvoja turizma obilježio životni stil “živi da bi radio”, koji se poslije promijenio u sustav “radi da bi živio”, u posljednjim dvama desetljećima podijeljenost života i rada znatno se smanjila i životni moto postala je težnja za doživljajima (Čavlek i sur. 2011: 75). Došlo je do modifikacije motiva pokretača turističkih aktivnosti (Vanhove 2005: 58). Izmjenama vrijednosnog sustava dolazi do nove, sasvim drukčije turističke potrebe i do novih oblika turizma koji se razvijaju da bi se zadovoljile novonastale potrebe. Došlo je do afirmacije takvih životnih potreba koje su u potpunosti izmijenile industrijski model turizma. Naglasak je stavljen na individualizaciju u skladu s novim životnim obrascem koji se mijenjao, među ostalim, i pod utjecajem globalizacijskih procesa (Pavlić 2004). Promjene vrijednosnog sustava bitno utječu na promjene u karakteru i strukturi turističke potražnje. Sve više ljudi postaje ekološki svjesno i teži da ekološku ravnotežu osjeti i u njoj uživa barem na odmoru. Povećan je osjećaj za kvalitetu života, pa su stoga i turisti postali osjetljiviji na kvalitetu (Čavlek i sur. 2011: 75).

Diversifikacija potražnje rezultat je promjena u vrijednosnom sustavu i stilu života pojedinca. Individualizam dobiva na društvenom značaju, pri čemu implicira promjene u turističkom sektoru, gdje se napušta poimanje potrošača kao unificiranog konzumenta i prihvaća poimanje potrošača kao individualnog konzumenta (Vanhove 2005: 58). Diversifikacija potražnje recipročno dovodi do diversifikacije ponude. Nastupa individualniji pristup organizaciji putovanja i odmora te težnja za ostvarenjem jedinstvenog doživljaja na odmoru. Diversifikacija potreba pojedinca stavlja turistički sektor pred zahtjevne zadatke.

Novonastale promjene turističke potražnje dovode do udaljavanja od turizma općih interesa prema turizmu posebnih interesa. Intenzivno se razvija želja potražnje za

novim iskustvima, avanturama, autentičnim doživljajem, humaniziranom ponudom prema potrebama pojedinca. Turistički potrošači postaju sve zahtjevniji, sve se više okreću specifičnim oblicima turizma u potrazi za novim doživljajima. Postupno se afirmira “novi (soft) turizam”, onaj po mjeri čovjeka. Veća ekološka osviještenost i čežnja za stvarnim autentičnim iskustvom mijenjaju konzumacijske navike suvremenog turista koji svoju motivaciju za putovanjem temelji na širenju vlastitog horizonta, učenju novih stvari, stupanju u interakciju s drugim ljudima, otkrivanju jednostavnih stvari u životu i prirodi, širenju kreativnosti i uma te osobnim izazovima (Vanhove 2005: 57). Individualna potražnja, s promijenjenim vrijednosnim sustavom i životnim stilom, zahtijeva turistički proizvod namijenjen svojim individualnim potrebama. Nove turističke potrebe stavljaju turističku ponudu pred izazov prilagodbe zahtjevima turističke potražnje (Vanhove 2005: 60). Iz novih potreba nastaju novi oblici turističkih putovanja namijenjeni zadovoljavanju novonastalih turističkih potreba. Sukladno tomu nastaju turistička putovanja posvećena sportu i rekreaciji, zdravlju, ekologiji, prirodi, kulturi, urbanizmu, manifestacijama, religiji, avanturi, gastronomiji i sl. (Geić 2011: 220). Nastoji se formirati ponuda koja će osigurati da turizam bude cjelogodišnji fenomen.



*U tijeku je dugotrajan proces prijelaza turizma na viši stupanj razvitka s naglaskom na diversifikaciju ponude i potražnje te sve izraženiju kvalitetu. Dakle, perspektiva turizma u budućnosti leži u sveobuhvatnijem poštivanju želja suvremenog turista da vidi i doživi, njegovih potreba za druženjem, za sadržajnijim i raznolikijim odmorom u više navrata i destinacija godišnje. Traži se više izazova i više otkrivanja, uzbuđenja te sasvim novi tretman usmjeren prema poslovcu “u zdravom tijelu zdrav duh”, što turizmu vraća njegovu nekadašnju dimenziju važnog fenomena u zaštiti zdravlja. Razvijaju se nove forme turizma koje zadovoljavaju selektivne potrebe i motive turističke potražnje.*

U teoriji i praksi uobičajena je podjela selektivnog turizma na dvije velike skupine i to (Geić 2011: 229):

- prema sadržaju boravka, tj. prema aktivnostima, pri čemu se ističu vrste kao što su zdravstveni i wellness turizam, sportsko-rekreativni i avanturistički te kulturološki turizam;
- prema obilježju prostora, pri čemu se posebno ističu ruralni turizam i ekoturizam.

Jedan od pojavnih oblika turizma posebnih interesa jest cikloturizam. Cikloturizam je oblik sportsko-rekreativnog turizma te se može promatrati kao podvrsta soft

pustolovnog turizma. Kako bi se približio pojam cikloturizma, u nastavku su korišteni podatci iz dokumenta *AKCIJSKI PLAN RAZVOJA CIKLOTURIZMA, koji je za naručitelja - Ministarstvo turizma, izradio Institut za turizam u travnju 2015. godine.*

Glavni motiv putovanja cikloturista jest aktivno ili pasivno sudjelovanje u biciklizmu, a dodatni motivi koji utječu na potražnju jesu sudjelovanje u natjecateljskom biciklizmu i promatranje biciklističkih događaja. Prema podacima UNWTO-a u Europi trenutačno postoji više od 60 milijuna aktivnih biciklista, 60 % muškaraca i 40 % žena, različitih dobnih skupina. Oko 90 % cikloturističkih putovanja organizirano je samostalno, a samo njih 10 % preko turističkih posrednika. Cikloturisti pripadaju skupini srednje ili visoko obrazovanih turista. Najčešće putuju u paru (50 %), oko 30 % cikloturista dolazi u skupini od tri do pet ljudi, a preostalih 20 % su samci. Gotovo 60 % cikloturista promijeni smještaj nekoliko puta za vrijeme putovanja, a oko 40 % njih boravi u jednoj destinaciji. Cikloturisti u prosjeku troše 53 eura dnevno uključujući i smještaj, dok jednodnevni posjetitelji u prosjeku troše 16 eura dnevno.

Budući da oblike cikloturizma definira dužina trajanja odmora, moguće je razlikovati:

- **jednodnevni cikloturizam** - najčešći oblik cikloturizma, karakterističan za dnevne izletnike;
- **odmorišni cikloturizam** - oblik cikloturizma u kojem je biciklizam jedna od aktivnosti turista tijekom odmora;
- **aktivni cikloturizam** - biciklizam je glavni motiv putovanja.

Potrošački segmenti cikloturista generalno se mogu podijeliti na dvije osnovne skupine: bicikliste rekreativce koji se samo povremeno koriste biciklom kao sredstvom rekreacije i pasionirane bicikliste kod kojih je vožnja biciklom osnovni oblik provođenja slobodnog vremena, u što spadaju i natjecatelji odnosno sportski biciklisti.

Prema detaljnijoj podjeli, po učestalosti korištenja bicikala i udaljenosti, cikloturisti su svrstani u sljedeće skupine:

- **Povremeni cikloturisti** uključuju dnevne izletnike koji preferiraju razmjerno kraće biciklističke rute u blizini svog ishodišta (smještajnog objekta za turiste, a mjesta stanovanja za domaću populaciju). U okviru vožnje važno im je da su rute atraktivne i s malo automobilskeg prometa, a ponuda dodatnih usluga ima manju ulogu.
- **Cikloturisti na kraće udaljenosti** uključuju skupinu cikloturista koji za ishodišta cikloturističkih putovanja ne uzimaju uvijek mjesto boravka, nego neku drugu lokaciju do koje prevoze bicikle vlastitim automobilom, željeznicom ili ih iznajmljuju na odredištu izravno ili korištenjem *bike sharing* sustava. Ističu atraktivnost ruta kao jedan od presudnih čimbenika odabira destinacije, a

bitno im je i postojanje kvalitetnih ugostiteljskih i servisnih sadržaja u prostoru.

- **Cikloturisti na duge staze** ističu važnost postojanja dugih (najmanje 100 kilometara) dobro uređenih i atraktivnih ruta, a bitna im je i ponuda smještaja prilagođena cikloturistu te ponuda kvalitetnih ugostiteljskih i servisnih sadržaja na ruti.
- **Sportski biciklisti** uz slične karakteristike kao cikloturisti na duge staze, dodatnu važnost pridaju intenzitetu automobilskeg prometa i povoljnim klimatskim uvjetima, osobito izvan ljetne sezone. Također im je značajna kvaliteta smještajne ponude i njezina prilagođenost cikloturistima, pri čemu je, s obzirom na to da se radi o grupama, nužno postojanje većih hotela.

Jedan od ključnih projekata cikloturizma na području Europske unije jest Europska mreža biciklističkih ruta **EUROVELO**.

Ciljevi razvoja cikloturizma, kako ih je odredila Europska unija, jesu:

- poticanje ekonomskog rasta i otvaranje novih radnih mjesta;
- smanjenje negativnih učinaka prijevoza i turizma na okoliš;
- poticanje regionalnog razvoja i razvoja ruralnih krajeva;
- podizanje teritorijalne kohezije i međusobnog razumijevanja među europskim regijama;
- poboljšanje zdravstvenog stanja građana Europske unije poticanjem zdravog načina života; te
- međusobno dijeljenje biciklističkih iskustava s ciljem poticanja razvoja kvalitetnih biciklističkih ruta.

U nastavku slijedi prikaz rada organizacije Koordinacijsko tijelo za razvoj cikloturizma Hrvatske.

Koordinacijsko tijelo za razvoj cikloturizma Hrvatske bavi se usmjeravanjem i provođenjem aktivnosti na razvoju cikloturizma Hrvatske. Osnivanje Koordinacijskog tijela omogućilo je pristupanje u članstvo ECF-a (Europske biciklističke federacije) koja je nositelj projekta EuroVelo, mreže europskih biciklističkih ruta koje povezuju zemlje Europske unije. Potpisivanjem Ugovora s ECF-om - Europskom biciklističkom federacijom, Koordinacijsko tijelo je preuzelo prava i obveze u pogledu upravljanja EuroVelo rutama. Svaka od institucija članica očitovale se na dodatak Ugovora i potvrdila aktivnosti sukladno području svoga rada. S obzirom na to da Hrvatskom prolaze četiri EuroVelo rute, EV6 - Dunavska ruta, EV8 - Mediteranska ruta, EV9 - Baltic-Adriatic i EV13 - Tragom Željezne zavjese, jedna od osnovnih zadaća Koordinacijskog tijela je, uz definiranje nacionalne mreže cikloturističkih pravaca na bazi postojećih županijskih i lokalnih ruta, integracija u europsku mrežu biciklističkih ruta te rad na njihovu

unaprjeđenju. Sastanci Koordinacijskog tijela održavaju se dva puta tijekom godine, po potrebi i češće.

Koordinacijsko tijelo ima deset institucija/organizacija članica, a svaka je članica imenovala svoje predstavnike u Koordinacijskom tijelu.

- Ministarstvo turizma uz ostale poslove osnivač je Koordinacijskog tijela za razvoj cikloturizma Hrvatske.
- Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture uz ostale poslove u svojoj nadležnosti ima propise koji reguliraju prometnu infrastrukturu na cestama te oznake, signalizaciju i opremu na cestama, a dio je prometne infrastrukture i biciklistička infrastruktura.
- Ministarstvo unutarnjih poslova uz ostale poslove uređuje dio propisa koji se odnose na sigurnost prometa na cestama te propisuje tehničke uvjete vozila i ponašanje svih sudionika za sigurno sudjelovanje u prometu.
- Hrvatska turistička zajednica uz ostale poslove koordinira i promovira turističke destinacije Hrvatske te poduzima mjere i aktivnosti za razvoj i promicanje svih selektivnih (posebnih) oblika turizma.
- Hrvatske ceste, društvo s ograničenom odgovornošću, za upravljanje, građenje i održavanje državnih cesta, uz ostale poslove programira i planira razvoj javnih cesta, njihovo građenje i održavanje.
- Institut za turizam uz ostale poslove izradio je Strategiju razvoja turizma Hrvatske do 2020. godine i Akcijski plan razvoja cikloturizma Hrvatske te druge akcijske planove.
- Grad Zagreb primjer je urbane sredine s osnovanom Radnom skupinom *ZG Cycle Unit* (od 2014. godine) s ciljem planiranja razvoja i implementacije biciklističkog prometa i cikloturizma na gradskom području.
- Hrvatski biciklistički savez krovna je biciklistička udruga Hrvatske koja okuplja biciklističke klubove i promovira biciklizam organizacijom natjecateljskih, ali i rekreativnih utrka, skrbi o prepoznavanju biciklističkih talenata i edukaciji biciklističkih kadrova te koordinira biciklistička događanja na razini cijele Hrvatske.
- Udruga Sindikat biciklista kontinuirano promiče vožnju biciklom kao poželjan oblik svakodnevnog prijevoza, provodi mnogobrojne EU projekte i edukativne akcije s građanstvom te sudjeluje u donošenju biciklističkih propisa. Uz Ministarstvo turizma supotpisnik je Ugovora o partnerstvu između ECF-a i Nacionalne koordinacije za razvoj cikloturizma.
- Udruga Ruralni tandem dugi niz godina prikuplja i objedinjuje podatke o stanju biciklističkih ruta na području ruralne Hrvatske i razvija mrežu biciklističkih ruta na lokalnoj, županijskoj i nacionalnoj razini, a kreator je nacionalnoga biciklističkog portala: [pedala.hr](http://pedala.hr).

Koordinacijsko tijelo za razvoj cikloturizma Hrvatske radi na provođenju glavnih zadataka i prioritetnih aktivnosti iz Akcijskog plana razvoja cikloturizma Hrvatske, a to su: infrastruktura, zakonska regulativa, edukacija, cikloturistička ponuda te



informiranje i marketing. Provedbene aktivnosti iz Akcijskog plana svrstane su u pet razvojnih mjera:

### **INFRASTRUKTURA**

Važan preduvjet za kvalitetan razvoj cikloturizma, sigurnost i udobnost vožnje biciklističkim rutama.

- Definiranje nacionalne mreže cikloturističkih pravaca na bazi postojećih biciklističkih ruta;
- Izgradnja biciklističkih traka na kolniku i biciklističkih staza odvojeno od kolnika, kao i biciklističkih cesta u većim gradovima;
- Uređenje i prilagodba riječnih nasipa za potrebe biciklista;
- Uređenje i prilagodba šumskih i kolnih puteva za biciklističke puteve;
- Izgradnja, uređenje i ujednačeno označavanje cikloturističke nacionalne mreže ruta i dijela regionalnih ruta;
- Izgradnja i uređenje biciklističkih odmorišta i vidikovaca sa servisnim uslugama;
- Postavljanje brojača biciklističkog prometa na EuroVelo i glavnim državnim rutama;
- Identificiranje potencijala i preuređenje željezničkih pruga izvan uporabe za potrebe cikloturista, tzv. *Greenways*;
- Prenamjena i prilagodba željezničkih vagona za prijevoz cikloturista;
- Uređenje *bike* parkova i sl.

### **ZAKONSKA REGULATIVA**

- Propisi kojima se regulira biciklistička infrastruktura, način uređenja postojeće i izgradnje nove biciklističke infrastrukture i njeno označavanje;
- Propisi kojima se regulira trasiranje EuroVelo ruta (EV6, EV8, EV9, EV13), glavnih i veznih državnih te županijskih i lokalnih ruta;
- Propisi kojima se regulira sigurnost i ponašanje biciklista u prometu;
- Propisi kojima se regulira izgradnja te uređenje i prilagodba ugostiteljskih objekata za posebni standard za bicikliste "Bike";
- Prilagodba zakonskih odredaba s praksom u većini država Europske unije i sl.;
- Regulacija kretanja biciklista šumskim putevima, riječnim nasipima i branama, planinarskim i konjičkim stazama, lovištima i sl.

### **EDUKACIJA**

- Kampanje vezane za problematiku sigurnosti prometa biciklista i integracije biciklista u motorizirani promet;
- Edukacija svih dionika u biciklizmu i cikloturizmu: djelatnici u turizmu (turistički vodiči, *bike* vodiči), poduzetnici u cikloturizmu u destinaciji, *event* menadžeri, građani;
- Program za mlade bicikliste (osnovne škole - Program osposobljavanja za upravljanje biciklom);
- Izrada edukacijskih priručnika i brošura.

### **CIKLOTURISTIČKA PONUDA**

- Programi financiranja cikloturističke ponude za male i srednje poduzetnike u turizmu s naglaskom na specijalizaciji ponude i konkurentnosti;
- Organizacija sportskih i rekreativnih biciklističkih manifestacija;
- Razvijanje smještajne ponude u skladu s posebnim standardom za bicikliste "Bike";
- Stvaranje novih proizvoda za cikloturizam u pred- i posezoni;
- Jačanje razvoja 'Bike share' - sustava javnih uslužnih bicikala u gradovima i općinama;
- Jačanje kapaciteta kontinentalnih turističkih zajednica - ugostiteljski i servisni sadržaji uz rute, te regionalno povezivanje ponude u više županija, gradova ili općina.

#### **INFORMIRANJE I MARKETING**

- Objedinjavanje i marketinška priprema nacionalne cikloturističke ponude;
- Evidentiranje broja dolazaka i noćenja cikloturista u Hrvatskoj (eVisitor) i pregled statistike na nacionalnoj i regionalnoj razini;
- Projekt jačanja funkcije kompanija za upravljanje destinacijom (DMK) i njihova specijalizacija u ponudi cikloturizma te zajednička promocija ponude paket aranžmana;
- Brendiranje cijele Hrvatske kao cikloturističke destinacije;
- Izrada informativnih materijala za cikloturiste, posebno kvalitetnih karata (nacionalno i u destinacijama - regionalno/županijski);
- Jačanje informativno-komunikacijskih aktivnosti (ICT, društvene mreže, mobilne aplikacije, PR, posebni standard "Bike", EuroVelo rute i sl.);
- Uređenje cikloturističkih infopunktova (posebno uz glavne EuroVelo i nacionalne rute);
- Organizacija tematiziranih nacionalnih konferencija cikloturističkog proizvoda s primjerima dobre prakse susjednih zemalja, EU-a i svijeta;
- Sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima u inozemstvu;
- Organizacija studijskih putovanja domaćih i stranih novinara i blogera za cikloturizam.

<https://cikloturizam.hr> (10. 6. 2019.)

### Ključna zapažanja

- ✓ Promjene vrijednosnog sustava i životnog stila uvjetovale su promjene potreba i motiva putovanja.
- ✓ Individualizacija potreba zahtijeva diversifikaciju ponude.
- ✓ Novonastale promjene turističke potražnje dovode do udaljavanja od turizma općih interesa i vode prema turizmu posebnih interesa.
- ✓ Novi pojavni oblici turizma kategoriziraju se s obzirom na obilježje turističke aktivnosti i obilježje prostora na kojem se vrši turistička aktivnost.
- ✓ Cikloturizam je oblik turizma posebnih interesa.
- ✓ Postoje različiti segmenti cikloturista.
- ✓ EUROVELO je Europska mreža biciklističkih ruta na razini Europske unije.
- ✓ U Hrvatskoj djeluju organizacije i tijela usmjerena na razvoj ponude cikloturizma.

### Zaključak

Turizam poprima nove oblike. Turistička potražnja, pod utjecajem promjena u sustavu vrijednosti i stilu života, nastoji zadovoljiti svoje individualne turističke potrebe. Turizam se okreće posebnim interesima i sve više napušta oblik masovnog nediferenciranog proizvoda. Turistička ponuda odgovara na novonastale tržišne okolnosti i okreće se cjelogodišnjem turizmu, s obzirom na to da turizam posebnih interesa traži proizvode neovisne o glavnoj turističkoj sezoni. Cikloturizam kao oblik turizma posebnog interesa utemeljena na aktivnosti turističke potražnje zadovoljava potrebe pojedinca za aktivnim odmorom. Ponuda cikloturizma u Republici Hrvatskoj tek je u začetcima.

### Pitanja za raspravu i vježbu

1. Objasnite uzrok pojave oblika turizma posebnih interesa.
2. Koja je svrha organizacije Koordinacijsko tijelo za razvoj cikloturizma Hrvatske? Analizirajte i prezentirajte projekte toga tijela.
3. Temeljem dokumenta *Akcijski plan razvoja cikloturizma* Instituta za turizam sumirajte: sadašnje stanje cikloturizma u Hrvatskoj, relevantne trendove cikloturizma te smjernice i ciljeve razvoja cikloturizma RH.
4. Ocijenite na temelju analize dokumenta *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske* Ministarstva turizma RH stratešku orijentaciju turističke ponude RH da zadovolji posebne interese za turističkim putovanjima.
5. Kritički se osvrnite na ponudu cikloturizma Hrvatske turističke zajednice (<https://croatia.hr/hr-HR/dozivljaji/aktivni-odmor/biciklizam>).

## LITERATURA

1. Allcock, J. B. (1989), Seasonality, In Witt, S. F. and Moutinho, L. (Eds), *Tourism Marketing and Management Handbook*, London, Prentice Hall, 387-392.
2. Allcock, J. B., (1994), Seasonality, in Moutinho, L., Witt, S. F. (Eds), *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice-Hall, New York, NY, str. 86-92.
3. Alvarez M. D. Korzay M., (2008), Influence of politics and media in the perceptions of Turkey as a tourism destination, *TourismReview*, Vol. 63, Iss. 2, str. 38-46.
4. Andrić, B. (2011), Čimbenici marketinškog utjecaja okruženja u turizmu, *Praktični menadžment*, Vol. 2, No. 2, str. 41-50.
5. Avakumović, B., Ćorak, S., Magaš, D., Telišman, M., Košuta, N. Trezner, Ž., (2008), *Destinacijske menadžment kompanije*, Priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing, Zagreb.
6. Bajec, J. i Crnobrnja, M. (1975), Neke metodološke postavke i operacionalizacija sistema globalnog razvoja za simulacioni model, referat za sastanak ETAN-a #Globalni simulacioni model svjetskog razvoja“, Dubrovnik, str. 17-23.
7. Bakić, O. (2010), *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
8. BarOn, R. R. V. (1972), Seasonality in tourism - part I, *International Tourism Quarterly*, Vol 4, 40-64.
9. BarOn, R. R. V. (1975), Seasonality in tourism: a guide to the analysis of seasonality and trends for policy making, *Economist Intelligence Unit*, London.
10. Barney, J.(1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, str. 99-120.
11. Barrows, C. W., Powers, T., Reynolds, D. (2012), *Introduction to management in the hospitality industry*, Tenth edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
12. Barrows, C. W., Powers, T., Reynolds, D. (2012), *Introduction to management in the hospitality industry*, Tenth edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
13. Bartoluci, M. (2003.), *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Informator.
14. Bartoluci, M. (2006), Unapređenje kvalitete sportsko-rekreacijskih sadržaja u hrvatskom turizmu, 15. Ljetna škola kineziologa Republike Hrvatske, Zbornik radova, Rovinj.
15. Bartoluci, M. i Andrijašević, M. (2006.). *Aktivni odmor u unapređenju kvalitete turističke ponude*. Hotelska kuća, Opatija.
16. Barutcu, S., Dogan, H., Unguren, E. (2011), Tourists' Perception and Satisfaction of Shopping in Alanya Region: A Comparative Analysis of Different Nationalities, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, pp. 1049-1059.
17. Baum, T. i Lundtorp S. (2001), *Seasonality in Tourism*, Pergamon, Oxford, UK.
18. Baum, T., Hagen, L. (1999), Response to Seasonality: the experience of peripheral destinations, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 1 (5), 299-312.
19. Berc Radišić, B. (2009), *Marketing turističkog proizvoda destinacije*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
20. Bernini, C., Cracolici, M. F. (2015), Demographic change, tourism expenditure and life cycle behaviour, *Tourism Management*, No. 47., str. 191-295.
21. Bieger, T. (1997). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, 3. Auflage, Oldenburng.
22. Bjelica, A. i skupina autora (2005), *Održivi razvoj turizma*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci.

23. Butler, R. (1994), Seasonality in Tourism: Issues and Problems, In: Seaton, A. V. (ed), Tourism: The state of Art, p. 332-339.
24. Butler, R. W. (2001), Seasonality in tourism: issues and implications, u Baum T., Lundtrop, S., Seasonality in tourism, Pergamon, Amsterdam, str. 5-22.
25. Butler, R. (1994), Seasonality in Tourism: Issues and Problems, In: Seaton, A. V. (ed), Tourism: The state of Art, 332-339.
26. Butler, R. i Mao, B. (1997), Seasonality in Tourism: Problems and Measurement, u P. Murphy, P., Quality Management, Chichester, New York, Wiley.
27. Bradley, N. (2013), Marketing research tools & techniques, third edition, Oxford, UK.
28. Cannas, R. (2012), An Overview of Tourism Seasonality: Key Concepts and Policies, AlmaTourism Journal of Tourism, Culture and Territorial Development, N. 5 40-58.
29. Capo, J. C., Riera, A. C., Rosselo, J. R. (2007), Accommodation Determinants of Seasonal Patterns, Annals of Tourism Research, Vol. 34, No. 2, 422-436.
30. Cellini, R., Rizzo, G. (2010), Private and Public Incentive to Reduce Seasonality: a Simple Theoretical Model, University of Catania, Faculty of Economics & DEMQ, Catania.
31. Chung, J. Y. (2009), Seasonality in Tourism: A Review, e-Review of Tourism Research (eRTR), Vol. 7, No. 5, str. 82-96.
32. Cerović, Z. (1994), Poduzetništvo i menadžment čimbenici uspješnosti poslovanja hotelijerstva, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija.
33. Cerović, Z. (2003), Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
34. Chen, C. L., Teng, N. (2016), Management priorities and carrying capacity at a high-use beach from tourists' perspectives: A way towards sustainable beach tourism, Marine Policy, No. 74, 213-219.
35. Chung, J. Y. (2009), Seasonality in Tourism: A Review, e-Review of Tourism Research (eRTR), Vol. 7, No. 5, str. 82-96.
36. Cohen, E., Avieli, N. (2004), Food in Tourism, Attraction and Impediment, Annals of Tourism Research, Vol. 31, No.4, 755-778.
37. Commons, J., Page, S. (2001), Managing Seasonality in Peripheral Tourism Regions: The Case of Northland, New Zealand, u Baum T., Lundtrop, S., Seasonality in tourism, Pergamon, Amsterdam, str. 153-172.
38. Cooper, C., Flechter, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S. (2005), Tourism Principles and Practice, (3re ed.), Pearson Education.
39. Crompton, J. L. (1979), Motivations for pleasure vacation, Annals of Tourism Research, Vol.6 (4), str. 408-424.
40. Crouch, G. i Ritchie, B. J. R. (1999), Tourism, competitiveness and societal prosperity, Journal of Business Research. 137-152.
41. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. (2011), Turizam, ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb.
42. Češljaš, S. (1988), Model razvojnog prostornog planiranja, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
43. Črnjar, M., Črnjar, K. (2009), Menadžment održivog razvoja, udžbenik Sveučilišta u Rijeci.
44. Ćorluka, G. (2015), Analiza utjecaja obilježja hotela na sezonalnost poslovanja, doktorski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu.

45. Ćorluka, G., Mikinac, K., Milenkovska, A. (2016), Classification of tourist season in coastal tourism, *UTMS Journal of Economics*, 7 (1), 71-83.
46. Ćorluka, G. (2019), Tourism seasonality - an overview, *Journal of Business Paradigms*, Vol. 4, No. 1, 21-43.
47. Ćorluka, G., Mikinac, K., Milenkovska, A. (2016), Classification of tourist season in coastal tourism, *UTMS Journal of Economics*, 7 (1), 71-83.
48. Dickson, C., Arcodia, C. (2010), Promoting sustainable event practice: The role of professional associations, *International Journal of Hospitality Management*, No. 29, str. 236-244.
49. Douglas, N., Douglas, N., Derret, R. (2001), *Special interest tourism*, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.
50. Dritsakis, N., Gialetaki, K. (2000), *Seasonal Tourism Demand Models from USA to Greece*, Technological Education Institute of Amfissas, University of Macedonia.
51. Duro, J. A., Turrion-Prats, J. (2019), Tourism seasonality worldwide, *Tourism Management Perspectives*, No. 31, 38-53.
52. Edgell, D. L., DelMastro Allen, S. M., Smith, G., Swanson, J. R. (2008), *Tourism Policy and Planning Yesterday, Today, Tomorrow*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
53. Edgell, D. L., Swanson, J. (2013), *Tourism policy and planning, Yesterday, Today and Tomorrow*, Routledge, Taylor & Francis Group, London & New York.
54. Ferrario, F. F. (1979), The evaluation of tourist resources: An applied methodology, *Journal of Travel Research*, 18-22.
55. Font, X., McCabe, S. (2017) „Sustainability and marketing in tourism: its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential”, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 25, No. 7, 869-883.
56. Formica, S. i Uysal, M. (2006), Destination attractiveness on Supply and Demand Evaluations: an Analytical Framework, *Journal of Travel Research*, Vol. 44, 418-430.
57. Gartner, W. C.: *Tourism Development Principles, Processes and Policies*, Van Nostrand Reinhold, New York.
58. Geić, S. (2011), *Menadžment selektivnih oblika turizma*, Sveučilište u Splitu, Split.
59. Geić, S. (2007), *Organizacija i politika turizma, Kulturološko-ekologijski i sociogospodarski aspekti*, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni studijski centar za stručne studije, Split.
60. Geić, S. (2012), *Ekonomika međunarodnih putovanja i turizma*, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Split.
61. Globe'90 conference (1990), *Globe'90 conference*, British Columbia, Legislative Library.
62. Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B. (2003), *Tourism: Principles, Practice, Philosophies*, (9th ed.), New York, Chichester: Wiley.
63. Goulding, P. J., Baum, T. G., Morrison, A. J. (2004), Seasonal Trading and Lifestyle Motivation: Experience of Small Tourism Business in Scotland, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, Vol. 5 (2/3/4), str. 209-238.
64. Graham, A., Dennis, N. (2010), The impact of low cost airline operation to Malta, *Journal of Air Transport Management*, No. 16, 127-136.
65. Gunn, C. A. (1994), *Tourism Planning* (third edition), Taylor and Francis.
66. Gunn, C. A. (2002), *Tourism Planning: Basic, Concepts, Cases*, Routledge.
67. Hartmann, R. (1986), Tourism, seasonality and social change, *Leisure Studies*, Vol. 5, No. 1, 25-33.

68. Hayes, D. K., Ninemeier, J. D. (2004), Upravljanje hotelskim poslovanjem, Pearson, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, za hrvatsko izdanje (2005) M PLUS d.o.o., Zagreb.
69. Hitrec, T., Hendija, Z. (2008), Politika, organizacija i pravo u turizmu, Zagrebačka škola za menadžment, Zagreb.
70. Horak, S. (2014), Turizam i promet, drugo dopunjeno izdanje, VERN d.o.o., Zagreb.
71. Horwath HTL za Glavni ured Hrvatske turističke zajednice (2013), Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO), Zagreb.
72. Hrvatska gospodarska komora (2018), Procjena povećanja broja stanovnika u turističkoj sezoni, Zagreb.
73. Hrvatski turizam u brojkama 2017. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.
74. Hu, Y., B. J. R. Ritchie (1993), Measuring destination attractiveness: A contextual approach, *Journal of Travel Research*. Vol. 32, No. 2, str. 25-34.
75. Hylleberg, S. (1992), *Modeling seasonality*, Oxford University Press.
76. Inskeep, E. (1991), *Tourism Planning. An Integrated and Sustainable Development Approach*, Van Nostrand Reinhold, New York.
77. Institut za turizam (2018), Studija prihvatnih kapaciteta turizma na području Splitsko-dalmatinske županije, Zagreb.
78. Institut za turizam (2018), Thomas ljetno 2017, Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Zagreb.
79. Institut za turizam (2006), Hrvatski turizam, plavo bijelo zeleno, Znanstvena edicija Instituta za turizam, Institut za turizam Zagreb.
80. Institut za turizam (2015), Akcijski plan razvoja cikloturizma, Institut za turizam Zagreb.
81. Ivanović, S. (2012), *Ekonomika ugostiteljstva*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
82. Jang, S. (2004), Mitigating Tourism Seasonality, A Quantitative Approach, *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, No. 4, str. 819-836.
83. Kandampully, J. (2000), The impact of demand fluctuations on the quality of service: a tourism industry example, *Managing Service Quality*, Vol. 10, No. 1, str. 10-18.
84. Kapiki, S. (2012), *Current and Future Trends in Tourism and Hospitality. The Case of Greece*, *International Journal of Economic Practices and Theories*, Vol. 2, No. 1, str. 1-12.
85. Karamustafa, K., Ulama, S. (2010), Measuring the seasonality in tourism with the comparison of different methods, *EuroMed Journal of Business*, Vol. 5, No. 2, 191-214.
86. Kesić, T. (2003), *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb.
87. Kobašić, A., Senčić, J. (1989), *Marketing u turizmu*, Školska knjiga, Zagreb.
88. Koenig, N., Bischoff, E. E. (2004), Analyzing Seasonality in Welsh Room Occupancy Data, *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, No. 2, 374-392.
89. Kozak, M., Remington, M. (1999), Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*, No. 8, 273-283.
90. Kozak, M. i Remington, M. (2000), Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10(5), 184-188.
91. Kozak, M. (2002), Comparative analysis of tourist motivations by nationality and motivation, *Tourism management*, No. 32, str. 221-232.

92. Kozak, M. i Rimmington, M. (1998), Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10(5), 184-188.
93. Kozak, M., Baloglu, S. (2011), *Managing and Marketing Tourism Destination*, Routledge, New York.
94. Krakover, S. (2000), Partitioning Seasonal Employment in the Hospitality Industry, *Tourism Management*, 21, 461-471. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00101-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00101-6)
95. Krešić, D. (2009), Mjerenje intenziteta destinacijske atraktivnosti u turizmu primjenom indeksa destinacijske atraktivnosti (IDA), doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu.
96. Krešić, D. (2007), Faktori atraktivnosti turističke destinacije u funkciji konkurentnosti, *Acta Turistica*, 45-82.
97. Krešić, D. (2009), Mjerenje intenziteta destinacijske atraktivnosti u turizmu primjenom indeksa destinacijske atraktivnosti (IDA), doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb.
98. Krešić, D., Prebežac, D. (2011), Index of destination attractiveness as a tool for destination attractiveness assessment, *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, Vol. 59, No. 4, str. 497-517.
99. Kunst, I. (2009), Ocjena konkurentnosti turističke destinacije - specifičnost i ograničenja, *Acta turistica*, Vol. 21, No. 2, str. 129-159.
100. Kušen, E. (2002), *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb.
101. Lee, C., Bergin-Seers, S., Galloway, G., O'Mahony, B., McMurray, A. (2008), *Seasonality in the Tourism Industry, Impacts and Strategies*, CRC Sustainable Tourism Pty Ltd 2008, Gold Coast, Queensland, Australia.
102. Leiper, N. (1990), Tourist Attraction Systems. *Annals of Tourism Research*, 17, 367-384.
103. Lew, A. A. (1987), A framework of tourist attraction research. *Annals of Tourism Research*, 14, 553-575.
104. Magaš, D. (2003), *Menadžment turističke organizacije i destinacije*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci.
105. Manning, R. E., Powers, L. A. (1984), Peak and off-peak use: Redistributing the outdoor recreation/tourism load, *Journal of Travel Research*, Vol. 23, str. 25-31.
106. Marković, S., Marković, Z. (1972), *Ekonomika turizma*, Školska knjiga, Zagreb.
107. Martin-Ruzi, D., Barroso-Castro, C., Rosa-Diaz, I. M. (2012), Creating customer value through service experiences: an empirical study in the hotel industry, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 18, No. 1, str. 37-53.
108. Marušić, M., Prebežac, D. (2004), *Istraživanje turističkih tržišta*, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Adeco, Zagreb.
109. Marušić, M. i Vranešević, T. (2001), *Istraživanje tržišta*, Adecco, Zagreb.
110. Medlik, S., Ingram, H. (2002), *Hotelsko poslovanje*, Golden marketing, Zagreb.
111. Merchant, R. (2005), *Tourism attraction characteristics*, Community Tourism Handbook. Minnestota Extension.
112. Merchant, R. (2005), *Tourism attraction characteristics*, Community Tourism Handbook. Minnestota Extension.
113. Middleton, Victor T. C. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. New York: Elsevier.
114. Ministarstvo turizma (2013), "Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine", Zagreb.



115. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, "Turizam u brojkama", Izdanja 2010. - 2018., Zagreb.
116. Moutinho, L. (2005), *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb.
117. Mrnjavac, E. (2006), *Promet u turizmu*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
118. Murphy, P., Pritchard, M., & Smith, B. (2000), The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 27(1), 43-52.
119. Murphy, L. i sur. (2011), Evaluating tourist satisfaction with the retail experience in a typical tourist shopping village, *Journal of Retailing and Consumer Service*, Vol. 18, str. 302-310.
120. Nicolau, J. L., Mas, F. J. (2006), The influence of distance and prices on the choice of tourist destinations: The moderating role of motivations, *Tourism Management*, Vol. 27, str. 982-996.
121. OECD (2018), *OECD Tourism Trends and Policies 2018*, OECD Publishing, Paris.
122. O'Neill, M., Palmer, A. (2004), *The effects of survey timing upon visitor's perceptions of service quality*, *Journal of Travel research*, Vol. 24, str. 221-236.
123. Okumus F., Karamustafa, K. (2005), Impact of an economic crisis, evidence from Turkey, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 4, str. 942-962.
124. Page, S. J. (2013), *Tourism Management, An Introduction, Fourth Edition*, Routledge Taylor & Francis Group, London & New York.
125. Pančić-Kombol, T. (2000), *Selektivni turizam*, TMCP Sagena, Matulji.
126. Pavlić, I. (2004), *Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi*, *Naše more*, 51 (5-6), 214-226.
127. Petrić, L. (2006), *Osnove turizma*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet u Splitu.
128. Petrić, L. (2011), *Upravljanje turističkom destinacijom, Načela i praksa*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski Fakultet u Splitu.
129. Pirjevac, B. (1998), *Ekonomska obilježja turizma*, Goldenmarketing, Zagreb.
130. Pirjevec, B., Keser, O. (2002), *Počela turizma*, Mikrorad, Zagreb.
131. Pivčević, S. (2010), *Umrežavanje kao čimbenik inovativnosti hotelskih poduzeća*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Splitu.
132. Popesku, J. (2011), *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd.
133. Popesku, J. (2013), *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
134. PPA/CRA (1997), *Smjernice za razvoj prihvatnog kapaciteta sredozemnih obalnih područja za turizam*, Centar regionalnih aktivnosti Programa prioriternih aktivnosti, Split.
135. Rabotić, B. (2013), *Selektivni oblici turizma*, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd.
136. Ritchie, B. R. J., Crouch, G. (2005), *The Competitive Destination - A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford.
137. Roland Berger Strategy Consultants (2005), *Tourism trends and their impact on Croatia*, Zagreb.
138. Rossello, J., Sanso, A. (2017), Yearly, monthly and weekly seasonality of tourism demand: A decomposition analysis, *Tourism Management*, Vol. 60, 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.019>
139. Senčić, J., Grgona, J. (2006), *Marketing menadžment u turizmu*, Mikrorad, Zagreb.
140. Senečić, J. (1997), *Istraživanje turističkih tržišta*, Mikrorad, Zagreb.

141. Senečić, J., Vuković, B. (1997), Marketing u turizmu, Mikrorad, Zagreb.
142. Seraphin, E., Sheeran, P., Pilato, M. (2018), Over-tourism and the fall of Venice as destination, *Journal of Destination Marketing & Management*, Article in press.
143. Szivas, E., Riley, M., Airey, D. (2003), Labour mobility into tourism: attraction and satisfaction, *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, No. 1, str. 64-76.
144. The World Travel Monitor (2003), The Impact of the demography evolution on international travel 2020 - A ten Country Cross National Outbound Forecast until 2020, IPK International.
145. UNWTO (2015), UNWTO Tourism highlights, Edition 2015.
146. UNWTO (2015), UNWTO World Tourism Barometer, Vol. 13, January.
147. UNWTO (2019), International Tourism Highlights 2019 Edition, UNWTO World Tourism Organization, Madrid, Spain.
148. Vangesayi, S. (2003), A conceptual model of tourism destinations competitiveness and attractiveness, ANZMAC conference.
149. Vanhove, N. (2005), *The Economics of Tourism Destinations*, Elsevier, Oxford.
150. Vladykin, V. (2017), Forecast update: what is waiting travel industry, Euromonitor International, Croatia.
151. Vranešević, T. (2014), Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju, Accent, Zagreb.
152. Vrtiprah, V., Pavlić, I. (2005), Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
153. Vuković, B., Čalek, N. (2001), Rječnik turizma, Masmedia.
154. Vuković, B., Keča, K. (2001), Turizam i razvoj: pojam, načela i postupci, Mikrorad, Zagreb.
155. Weaver, D., Oppermann, M. (2000), *Tourism Management*, Wiley, Brisbane.
156. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (1987), *Strategic Management*, Addison Wesley Publishing Company.
157. Wilton, D., Wirjanto T. (1998), An Analysis of the Seasonal Variation in the National Tourism Indicators, A Report Prepared for the Canadian Tourism Commission, Department of Economics, University of Waterloo.
158. Witt, S. F. i Moutinho, L. (1995), *Tourism Marketing and Management Handbook*, London, New York, Prentice Hall.
159. World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
160. World Economic Forum (2017), *The Travel & Tourism Competitiveness Report*, Geneva.
161. World Economic Forum (2015), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015 - Growth through Shocks*, World Economic Forum, Geneva.
162. World Tourism Organisation (2018), *UNWTO Tourism Highlights, 2018 Edition*, UNWTO Madrid.
163. World Tourism Organization (1995), *Global tourism forecasts to the Year 2000 and beyond: The world*, World Tourism Organization, Madrid.
164. World Tourism Organization (1997), *International Tourism: A Global Perspective*, World Tourism Organization, Madrid.
165. Yilmaz, Y., Bititci, U. S. (2006), Performance measurement in tourism: a value chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 341-349.

166. Yacoumis, J. (1980), Tackling seasonality: the case of Sri Lanka, International Journal of Tourism Management, Vol. 1, No. 4, str. 84-98.
167. Živković, R. (2013), Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd.

#### Internetski izvori

1. <http://www.crosto.hr/hr/novosti/tomas-dubrovnik-2018,34.html> (14. 6. 2019.)
2. <http://www.crosto.hr/hr/o-projektu/o-nama/> (14. 6. 2019.)
3. <http://www.europesenortourism.eu/en/index.html> (6. 6. 2019.)
4. <http://www.europesenortourism.eu/en/index.html> (27. 9. 2019.)
5. [http://www.highestbridges.com/wiki/index.php?title=Charles\\_Kuonen\\_Footbridge](http://www.highestbridges.com/wiki/index.php?title=Charles_Kuonen_Footbridge) (11. 12. 2019.)
6. [http://www.split-airport.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=160&Itemid=115&lang=en](http://www.split-airport.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=160&Itemid=115&lang=en) (12. 9. 2019.)
7. [http://www.split-airport.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=160&Itemid=115&lang=en](http://www.split-airport.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=160&Itemid=115&lang=en) (12. 9. 2019.)
8. <https://cikloturizam.hr> (10. 6. 2019.)
9. <https://citywallsdubrovnik.hr/bastina/gradske-zidine/> (9. 8. 2019.)
10. <https://croatia.hr/hr-HR/dozvljaji/aktivni-odmor/biciklizam>
11. [https://en.wikipedia.org/wiki/Eiffel\\_Tower](https://en.wikipedia.org/wiki/Eiffel_Tower) (11. 12. 2019.)
12. [https://en.wikipedia.org/wiki/Princess\\_Juliana\\_International\\_Airport](https://en.wikipedia.org/wiki/Princess_Juliana_International_Airport) (11. 12. 2019.)
13. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Dubrova%C4%8Dke\\_gradske\\_zidine](https://hr.wikipedia.org/wiki/Dubrova%C4%8Dke_gradske_zidine) (11. 12. 2019.)
14. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Golden\\_Gate\\_\(most\)](https://hr.wikipedia.org/wiki/Golden_Gate_(most)) (9. 8. 2019.)
15. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Slapovi\\_Niagare](https://hr.wikipedia.org/wiki/Slapovi_Niagare) (11. 12. 2019.)
16. <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/propisi/propisi-iz-turizma/107> (14. 1. 2020.)
17. <https://mint.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/4471> (27. 9. 2019.)
18. <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/propisi/propisi-iz-turizma/107> (27. 9. 2019.)
19. <https://np-plitvicka-jezera.hr/> (8. 8. 2019.)
20. <https://np-plitvicka-jezera.hr/> (11. 12. 2019.)
21. <https://www.airport-dubrovnik.hr/index.php/hr/o-nama/poslovne-informacije/statistika> (12. 9. 2019.)
22. <https://www.amadriapark.com/hr> (27. 11. 2019.)
23. <https://www.amadriapark.com/hr/hotel/amadria-park-hotel-andrija-ex-solaris-sibenik> (22. 8. 2019.)
24. <https://www.contiki.com/eu/en> (6. 6. 2019.)
25. <https://www.dalmatia.hr/hr/statistike> (8. 8. 2019.)
26. <https://www.express.co.uk/news/world/972736/venice-protest-cruise-ships-mass-tourism-italy> (5. 11. 2019.)
27. <https://www.falkensteiner.com/hr/hotel/adriana> (22. 5. 2019.)
28. <https://www.history.com/topics/landmarks/golden-gate-bridge> (11. 12. 2019.)
29. <https://www.htz.hr/hr-HR> (11. 12. 2019.)
30. <https://www.insightguides.com/inspire-me/blog/surfing-in-portugal> (11. 12. 2019.)

31. <https://www.jumeirah.com/en/hotels-resorts/dubai/burj-al-arab/> (9. 8. 2019.)
32. <https://www.jumeirah.com/it/hotels-resorts/dubai/burj-al-arab/> (11. 12. 2019.)
33. <https://www.melia.com/en/hotels/croacia/umag/melia-coral/index.html> (22. 5. 2019.)
34. <https://www.niagarafallstourism.com/> (8. 8. 2019.)
35. <https://www.responsibletravel.com/copy/what-is-overtourism> (4. 11. 2019.)
36. <https://www.responsibletravel.com/copy/what-is-overtourism> (4. 11. 2019.)
37. <https://www.revfine.com/tourism-trends/> (27. 9. 2019.)
38. <https://www.surfertoday.com/surfing/the-best-surf-spots-in-portugal> (9. 8. 2019.)
39. <https://www.theguardian.com/money/2018/nov/18/budget-airlines-long-haul-cost-value> (24. 11. 2019.)
40. <https://www.tou Eiffel.paris/en> (9. 8. 2019.)
41. <https://www.uhpa.hr> (14. 1. 2020.)
42. <https://www.upuhh.hr> (14. 1. 2020.)
43. <https://www.valamar.com/hr/resort-rab/carolina-resort> (22. 5. 2019.)
44. <https://www.wttc.org> (11. 6. 2019.)
45. <https://www.wttc.org/> (pregledano 14. 8. 2019.)
46. <https://www.wttc.org/publications/2018/domestic-tourism/> (12. 12. 2019.)
47. <https://www.zermatt.ch/en/Media/Attractions/The-Charles-Kuonen-Suspension-Bridge> (9. 8. 2019.)

## POPIS PRIKAZA

Prikaz 1. Trend rasta međunarodnih turističkih putovanja .....	2
Prikaz 2. Trend rasta međunarodnih turističkih putovanja (u 000.000) .....	32
Prikaz 3. Komponente PEST analize u turizmu .....	40
Prikaz 4. Organizacija turizma u Republici Hrvatskoj .....	53
Prikaz 5. Kronološki pregled pozicije resora turizma u Vladi RH .....	54
Prikaz 6. Ustroj i zadaće turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj .....	57
Prikaz 7. Mjesečna distribucija broja putnika 2013. - 2019. godine Zračne luke Split .....	76
Prikaz 8. Broj putnika 2016. - 2019. godine Zračne luke Dubrovnik.....	77
Prikaz 9. Top 13 avioprijevoznika 2018. godine u Zračnoj luci Dubrovnik .....	78
Prikaz 10. Broj putnika po državama 2018. godine u Zračnoj luci Dubrovnik.....	79
Prikaz 11. Broj putnika po destinacijama 2018. godine u Zračnoj luci Dubrovnik .....	80
Prikaz 12. Temeljna klasifikacija turističkih atrakcija .....	94
Prikaz 13. Mjerenje intenziteta atraktivnosti turističke destinacije .....	107
Prikaz 14. Uzroci sezonalnosti turizma .....	167
Prikaz 15. Krivulja sezonalnosti turističkih dolazaka 2005. - 2017. godine .....	171
Prikaz 16. Krivulja sezonalnosti turističkih noćenja 2005. - 2017. godine .....	171
Prikaz 17. Udio sezonskog intervala turističkih noćenja u poslovnoj godini za razdoblje 2005. - 2017. godine .....	172
Prikaz 18. Prikaz stope iskorištenosti smještajnih kapaciteta .....	176
Prikaz 19. Implikacije sezonalnosti turizma .....	178
Prikaz 20. Sustav turističkih proizvoda prema potrošačkim segmentima.....	185
Prikaz 21. Sustav turističkih proizvoda prema turističkim regijama Hrvatske .....	186
Prikaz 22. Procjena povećanja broja stanovnika zbog turističkih noćenja u 2018., u % ...	223

Prikaz 23. Odnos koristi i troškova dolazaka posjetitelja.....230

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Top 10 turističkih destinacija po međunarodnim dolascima u 2017. godini..... 31  
Tablica 2. Turistički dolasci u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2010. do 2016. godine 33  
Tablica 3. Turistički dolasci i noćenja prema vrsti potražnje ..... 33  
Tablica 4. Hrvatsko gospodarstvo uvelike ovisi o turizmu kao gospodarskoj aktivnosti ..... 35  
Tablica 5. Top 10 destinacija domaćeg turizma po turističkoj potrošnji u 2017. godini (u US\$ milijardama) ..... 36  
Tablica 6. Broj putnika 2013. - 2019. godine Zračne luke Split..... 76  
Tablica 7. Sezonski omjer turističkih noćenja u Hrvatskoj (2005. - 2016.) ..... 172  
Tablica 8. Sezonski indikator turističkih noćenja u Hrvatskoj (2005. - 2016.)..... 172  
Tablica 9. Ginijev koeficijent turističkih noćenja u Hrvatskoj (2005. - 2016.) ..... 173

## POPIS SLIKA

Slika 1. Amadria park Šibenik ..... 44  
Slika 2. Slapovi Niagare ..... 95  
Slika 3. Plitvička jezera..... 96  
Slika 4. Eiffelov toranj ..... 97  
Slika 5. Gradske zidine u Dubrovniku ..... 98  
Slika 6. Surfanje u Portugalu..... 99  
Slika 7. Golden Gate most..... 100  
Slika 8. Međunarodna Zračna luka "Princeza Juliana" ..... 101  
Slika 9. Hotel Burj Al Arab Jumeirah..... 101  
Slika 10. Ovjesni most Charlesa Kuonena ..... 102  
Slika 11. Slogan Hrvatske turističke zajednice ..... 138  
Slika 12. Gužve na ulicama Dubrovnika ..... 194  
Slika 13. Brod na kružnom putovanju u Veneciji ..... 194  
Slika 14. Gužve na ulicama Venecije ..... 198  
Slika 15. Antituriistički grafit u Veneciji ..... 198  
Slika 16. Antituriistički prosvjed koji opisuje Veneciju kao *Veniceland*..... 199  
Slika 17. Gužve na La Rambli u Barceloni ..... 201  
Slika 18. Terminal za kruzere u Barceloni ..... 201