Uloga turističkih zajednica u iniciranju razvoja novih turističkih proizvoda destinacije

Aflić, Suzana

Doctoral thesis / Disertacija

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:970364

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA
«DR. MIJO MIRKOVIĆ» PULA

SUZANA AFLIĆ

ULOGA TURISTIČKIH ZAJEDNICA U INICIRANJU RAZVOJA NOVIH TURISTIČKIH PROIZVODA DESTINACIJE

Doktorska disertacija

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Jasmina Gržinić

Pula, 2017.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA
«DR. MIJO MIRKOVIĆ» PULA

SUZANA AFLIĆ

ULOGA TURISTIČKIH ZAJEDNICA U INICIRANJU RAZVOJA NOVIH TURISTIČKIH PROIZVODA DESTINACIJE

Doktorska disertacija

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Jasmina Gržinić

Pula, 2017.

JURAJ DOBRILA UNIVERSITY OF PULA
POSTGRADUATE DOCTORAL STUDIES

SUZANA AFLIĆ

ROLE OF TOURIST BOARDS IN INITIATING THE DEVELOPMENT OF NEW TOURISM PRODUCTS DESTINATION

DOCTORAL THESIS

Supervisor: PhD. Jasmina Gržinić, Associate professor

PULA, 2017.

PODACI I INFORMACIJE O DOKTORANDU:

Prezime i ime: Aflić Suzana

Datum i mjesto rođenja: 06. svibnja 1981. u Puli

Naziv završenog poslijediplomskog studija i godina: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet za ekonomiju i turizam «Dr. Mijo Mirković», 12. lipnja 2009. godine, Pula

PODACI O DOKTORSKOJ DISERTACIJI

1. **Naslov doktorske disertacije:** Uloga turističkih zajednica u iniciranju razvoja novih turističkih proizvoda destinacije

2. **UDK:_____**

3. **Fakultet na kojem je rad obranjen:** Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković" Pula.

POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

1. **Povjerenstvo za ocjenu podobnosti teme:**
   1. prof. dr. sc. Igor Štoković, predsjednik povjerenstva
   2. izv. prof. dr. sc. Jasmina Gržinić, mentor
   3. izv. prof. dr. sc. Ines Milohnić, član

2. **Datum prihvaćanja teme:** 20. lipnja 2013.

3. **Mentor:** izv. prof. dr. sc. Jasmina Gržinić

4. **Povjerenstvo za ocjenu rada:**
   1. prof. dr. sc. Lenko Uravić, predsjednik povjerenstva
   2. izv. prof. dr. sc. Jasmina Gržinić, mentor
   3. izv. prof. dr. sc. Ines Milohnić, član

5. **Povjerenstvo za obranu rada:**
   1. prof. dr. sc. Lenko Uravić, predsjednik povjerenstva
   2. izv. prof. dr. sc. Jasmina Gržinić, mentor
   3. izv. prof. dr. sc. Ines Milohnić, član

6. **Datum obrane rada:** 18. travnja 2017.

SADRŽAJ

PREDGOVOR ..... **I**

SAŽETAK ..... **III**

SUMMARY ..... **V**

1. UVOD **1**

1.1. Predmet istraživanja **1**

1.2. Cilj, svrha i hipoteze istraživanja **2**

1.3. Dosadašnja istraživanja problematike **4**

1.4. Metodologija znanstvenog istraživanja **10**

1.5. Kompozicija rada **12**

2. TRENDOVI I UTJECAJI U MEĐUNARODNOM TURIZMU **15**

2.1. Razvojno određenje **15**

2.2. Trendovi međunarodnog turizma **16**

2.2.1. Međunarodni turistički promet – obujam, struktura i dinamika 19

2.2.2. Utjecaji međunarodne turističke pokretljivosti 23

2.3. Hrvatski turistički promet – obujam, struktura i dinamika **32**

2.3.1. Utjecaji međunarodne pokretljivosti u hrvatskom turizmu 38

2.3.2. Razvojne perspektive turističke ponude 42

2.3.3. Problem sezonalnosti hrvatskog turizma 46

3. TURISTIČKA DESTINACIJA I TURISTIČKI PROIZVOD **50**

3.1. Turistička destinacija **50**

3.1.1. Pojmovno određenje turističke destinacije 51

3.1.2. Atraktivnost i autentičnost temeljena na resursima 54

3.2. Kvaliteta turističkog proizvoda/usluge **58**

3.3. Upravljanje razvojem turističke destinacije **63**

3.3.1. Uloga destinacijskog menadžmenta 64

3.3.2. Destinacijski menadžment i brendiranje destinacije 70

3.4. Strateško partnerstvo i turistički razvoj **80**

4. TURISTIČKE ZAJEDNICE I KREIRANJE TURISTIČKIH PROIZVODA **86**

4.1. Ciljevi i zadaci turističkih zajednica **86**

4.2. Strateški planovi i razvoj turističkog proizvoda **91**

4.3. Razvoj turističke ponude nerazvijenih područja **93**

4.3.1. Ljudski resursi 94

4.3.2. Poteškoće u radu turističke zajednice 98

4.3.3. Utjecaj turizma na održivost destinacija 99

4.4. Izvori financiranja **102**

4.5. Organizacija turizma – različitost pristupa u međunarodnom turizmu **103**

4.5.1. Hrvatska zakonska regulativa o turističkim zajednicama 104

4.5.2. Američki ured za turizam i putovanja 107

4.5.3. Turističke zajednice u Europi 108

4.5.4. Usporedivost efikasnosti sustava organizacije 109

4.6. Održiv integrirani pristup u marketinškom upravljanju destinacijama **111**

4.6.1. Turistički proizvod i odgovornost turističkih zajednica 112

4.6.2. Ciljevi u formiranju cijena turističkog proizvoda i upravljanje naplatom 116

4.6.3. Ciljevi promocije turističkog proizvoda 118

4.6.3.1. Turističke zajednice i kreativan turistički razvoj..... 119

4.6.3.2. Zapreke u kreiranju autohtonog turističkog proizvoda 122

4.7. Prijedlog novog Zakona o turističkim zajednicama..... 124

5. DOPRINOS TURISTIČKIH ZAJEDNICA TURIZMU ODABRANIH REGIJA... 127

5.1. Turistička resursna osnova u Istarskoj županiji 127

5.2. Turistička resursna osnova u Primorsko goranskoj županiji 130

5.3. Turistički proizvodi 132

5.4. Turistička potrošnja 133

5.5. Smještajni kapaciteti 135

5.6. Promocija turizma u istraženim županijama 137

5.6.1. Atraktivnost destinacije i turistički motivi 139

5.6.2. Poticanje regionalnog razvoja 143

5.7. Komparativna analiza rada turističkih zajednica..... 144

5.7.1. Podjela turističkih zajednica na osnovi pripadnosti – obalne ili ruralne (kontinentalne) 176

5.8. Studija slučaja kompariranja rada turističkih zajednica grada Buzeta i Delnica 195

5.9. Doprinos turističkih agencija razvoju hrvatskog turizma – "nove" uloge..... 208

5.10. Analiza dokazanosti postavljenih hipoteza 211

6. TURISTIČKE ZAJEDNICE I DUGOROČNO PLANIRANJE RAZVOJA 217

6.1. Prednosti i nedostaci u radu turističkih zajednica 218

6.1.1. Razina iskorištenosti kapaciteta turističkih zajednica 219

6.1.2. Preporuke optimalnog modela..... 219

6.1.3. Potreba planiranja i praćenja razvoja turističkih zajednica u budućnosti 223

6.2. Doprinos turističkih zajednica razvoju turizma 223

6.3. Budući trendovi i utjecaji na rad turističkih zajednica 225

7. ZAKLJUČAK 228

7.1. Teorijski doprinos znanstvenog istraživanja 228

7.2. Istraživački doprinos 229

7.3. Zapreke u znanstveno-istraživačkom radu 231

7.4. Preporuke za buduća istraživanja 231

POPIS LITERATURE 233

POPIS TABLICA 246

POPIS SLIKA 250

POPIS GRAFOVA 251

POPIS KRATICA 252

POPIS PRILOGA 255

ŽIVOTOPIS 271

PREDGOVOR

Razvoj sustava turističke destinacije pomoću destinacijskog menadžmenta, doprinosi jasnom postavljanju vizije, cilja i misije, koju turistička destinacija želi ostvariti na turističkom tržištu. Primjena sustava destinacijskog menadžmenta prisutna je u znanstvenim istraživanjima upravljanja i razvoja turističkih zajednica, koje nažalost, još uvijek nemaju menadžersku strukturu vođenja, upravljanja i razvoja u Republici Hrvatskoj. S pravnog aspekta, uloga i zadaća turističkih zajednica nije adekvatno regulirana. Istraživački dio ove doktorske disertacije donosi prikaz odabranih turističkih zajednica te dokazuje da u praksi turističke zajednice ne funkcioniraju na principu destinacijskog menadžmenta, tj. još uvijek se njihovo upravljanje ne temelji na sustavu destinacijske menadžment organizacije (DMO).

Glavni cilj doktorske disertacije je izmjeriti i definirati utjecaje lokalne turističke zajednice u pogledu razvoja turizma i turističkih proizvoda, s pokušajem uspostavljanja općih smjernica za daljnji održivi razvoj turizma. Pomoćni cilj je ukazati menadžmentu turističkih zajednica na potrebu definiranja učinkovite turističke strategije, politike i organizacijskih strukturnih modela upravljanja radom turističkih zajednica.

Ostali pomoćni ciljevi su:

- utvrditi različitost percepcije lokalnih turističkih zajednica o razvoju turizma;
- ispitati uvjete pod kojima se turizam može dalje razvijati bez povećanja negativnih učinaka;
- utvrditi doprinos turističkih zajednica turističkom razvoju lokalne zajednice i mjestu u kojem su osnovane i djeluju;
- istražiti dostignutu razinu inovacija u hrvatskom turizmu;
- istražiti mišljenja o koristima primjene koncepta DMO u Hrvatskom turizmu.

Fokus istraživanja je na problemima s kojima se susreću turističke zajednice u svom djelovanju i sukreiranju turističke ponude destinacije u kojoj funkcioniraju. Istraživanje je provedeno pomoću metode ispitivanja, a istraživački Upitnik proveden je u turističkim zajednicama koje djeluju na područjima Istarske i Primorsko-goranske županije. Potom je provedena metoda ispitivanja dionika odabranih turističkih zajednica (Buzet i Delnice).

Turističke zajednice imaju značajnu ulogu u promociji turističke destinacije što će seTurističke zajednice imaju značajnu ulogu u promociji turističke destinacije što će se istraživanjem i dokazati. Primarni doprinos istraživanja je prijedlog modela rada i vođenja turističkih zajednica u uvjetima razvoja i rasta suvremenog turizma.

Dodani doprinos rada je temeljem razmjene iskustava dionika produbiti spoznaje o sagledavanju menadžerskog sustava upravljanja turističkim zajednicama radi unapređenja upravljanja turističkim zajednicama te jačanja prepoznatljivosti i konkurentnosti turističke destinacije na globalnom turističkom tržištu.

U odabiru pristupa i metoda pri izradi ove doktorske disertacije doprinijeli su nesebični savjeti uvijek dostupne i spremne na suradnju mentorice izv.prof.dr.sc. Jasmine Gržinić, čija je predanost i spremnost na savjetovanje i pomoć bila sveprisutna prilikom izrade disertacije. Moja iskrena i velika zahvala mentorici. Također, veliko hvala upućujem svojim roditeljima bez čije bezuvjetne podrške titula doktora znanosti ne bi bila ostvariva.

U Puli, travanj 2017.

Suzana Aflić

SAŽETAK

Predmet istraživanja ove doktorske disertacije je “Uloga turističkih zajednica u iniciranju razvoja novih turističkih proizvoda destinacije”. Područje istraživanja su lokalne turističke zajednice i njihova uloga u pogledu razvoja turizma i turističkih proizvoda destinacije. Znanstvena metodologija primijenjena u ovoj doktorskoj disertaciji obuhvaća teorijsko i empirijsko istraživanje problematike. U teorijskom djelu rada opisani su dosadašnji teorijski doprinosi (domaće i inozemne bibliografske jedinice), koje su doprinijele sagledavanju pozitivnih i negativnih čimbenika utjecaja u djelovanju turističkih zajednica. U drugom dijelu rada, za potrebe empirijskog istraživanja, korištene su kvalitativne i kvantitativne metode analize. U radu su, primjenom statističke metode, obrađeni anketni upitnici temeljno na podatcima koji su dobiveni od strane turističkih zajednica Istarske i Primorsko-goranske županije. Nadalje, korištene su metoda sinteze, metoda dokazivanja i opovrgavanja, te povijesna metoda prikupljanja podataka o nastajanju turističkih zajednica. Podaci su prikupljani iz raznih izvora: znanstvene literature, znanstvenih članaka autora dostupnih putem svjetskih baza podataka, službenih internetskih stranica i statističkih podataka mjerodavnih institucija. Dobiveni podaci se analiziraju i komentiraju, te se nastoje prognozirati budući trendovi u radu turističkih zajednica i prilagodbe suvremenom turizmu.

Osnovni cilj doktorske disertacije je postaviti okvir relativno novog područja djelovanja u hrvatskoj turističkoj praksi i dati doprinos znanosti u polju ekonomije, grana turizam i trgovina. Opisnim i uzročnim istraživanjem s obzirom na postavljene ciljeve ukazalo se na nedostatak primjene destinacijskog menadžmenta, koji nedovoljno učinkovitim politikama, strategijama i organizacijskim strukturama modela upravljanja, onemogućuje opstanak i kvalitetan rad turističkih zajednica. Potom se utvrdio doprinos lokalnih turističkih zajednica u kreiranju hrvatske turističke ponude, te razina utjecaja na razvoj turističke destinacije.

Svrha istraživanja je sublimirati utjecaje u međunarodnom turizmu i primijeniti ih na lokalnu razinu.

Tema doktorske disertacije aktualna je s obzirom na nedovoljnu istraženost problematike turističkih zajednica u domaćoj i inozemnoj znanstvenoj literaturi. Doprinos istraživanja kao i predloženi model upravljanja turističkim zajednicama ukazat će *stakeholderima (dionicima)* na neizbježnost sinergijskog djelovanja svih dionika turističke destinacije. Suradnjom dolazi do

jačanja timskog rada i partnerskih odnosa a rezultat se očituje u uspješnom kreiranju turističkog proizvoda te prepoznatljivosti destinacije na globalnom turističkom tržištu.

Glavna hipoteza istraživanja je da su turističke zajednice podržavajući čimbenici razvoja turizma lokalne zajednice, te da potiču i koordiniraju aktivnosti turističke ponude kreiranjem autohtonih turističkih proizvoda, pri čemu se u svrhu dokazivanja hipoteze provodi znanstveno istraživanje, analizira razvoj turizma i turistička ponuda dvaju regija (Istarske i Primorsko-goranske županije). Naglasak u istraživanju počiva na tri važna elementa: poduzetničkoj održivosti, očuvanju mjesta i okoliša, te pozitivnom stavu lokalnog stanovništva u ekspanzivnom razvoju turizma.

Istraživanje je provedeno u turističkim zajednicama Istarske i Primorsko-goranske županije. Ukupno 66 turističkih zajednica, od toga 35 turističkih zajednica u Primorsko-goranskoj županiji i 31 turistička zajednica u Istarskoj županiji. Istraživanje je provedeno u periodu od travnja 2014. do travnja 2015. godine. Provedenim istraživanjem prikupljeno je ukupno 58 upitnika. Stopa povrata upitnika iznosi 87,87%, čime su ispunjene pretpostavke za valjanost i relevantnost rezultata istraživanja. Temeljem rezultata istraživanja u doktorskoj disertaciji se potvrđuje kako je potrebno upravljanje turističke zajednice preustrojiti po modelu DMO-a, kako bi se na adekvatan način koordiniralo i upravljalo aktivnostima turističkih organizacija, s ciljem kvalitetnijeg razvoja turističke ponude u destinaciji.

Nedostatak adekvatnih strukturnih modela upravljanja turističkim zajednicama, te decentraliziranost i fragmentiranost turističke ponude, limitirajući su čimbenici konkurentnosti hrvatskih turističkih destinacija.

***Ključne riječi**:* turizam, destinacija, turističke zajednice, turistički proizvod, dionici

SUMMARY

The subject of research of this doctoral dissertation is the role of tourist boards in initiating the development of new tourist destination's products. The research involves the local tourist boards and their role in the development of tourism and of the destination's tourist product. The scientific methodology applied in this dissertation includes both theoretical and empirical research of the issue. The theoretical part of the work describes the current theoretical contributions (both national and international bibliographic records) in understanding the positive and negative influence factors in the activity of tourist boards. The empirical part of the dissertation uses quantitative and qualitative methods of analysis. By using statistical methods results of the questionnaires received from the tourist boards of the Istria and Primorje - Gorski kotar county were analyzed. The methods of synthesis, proving and disproving and historical gathering of data were also used in the dissertation. The data was gathered from various sources, including scientific literature, articles available in world databases, official internet sites and from statistical data of the competent institutions. After being gathered, the data is analyzed and commented in the effort predict future trends in the activities of tourist boards and of contemporary tourism.

The main goal of this dissertation is to set a mainframe around a relatively new field in croatian tourism and to give a scientific contribution to the field of economics, tourism and trade. The research pointed to a lack of use of destination management. Its inefficient policy, strategy and managing of the organizational structure has hindered the survival and efficient work of tourist boards. In this research the contribution of local tourist boards in creating the croatian tourist supply is also showed, as well as their impact on the development of the tourist destination.

The main purpose of the research is to sublimate the influences in international tourism and to apply them on a local scale.

The management model suggested in this research will point to stakeholders the necessity of synergic acting of all the participants in managing the destination.

Their cooperation leads to the strengthening of partnerships and teamwork, which results in the successful creation of the tourist product, as well as in the recognition of the destination on the global tourist market. The main hypothesis of the research is that the tourist boards are supporting factors in developing the local tourism, that they support and coordinate the tourist

supply by creating autochthonous tourist products. To prove the hypothesis a scientific research was conducted. Also, the tourism development and the tourist supply of two regions (Istria and Primorje - Gorski kotar county) was analyzed. In the research three important elements are emphasized: entrepreneur sustainability, environment preservation, and the attitude of the local population towards the expansive development of tourism.

The research was conducted in the tourist boards of Istria and Primorje - Gorski kotar county. Of the total 66 boards, 31 of them are located in Istria and 35 in Primorje – Gorski kotar county. The research was conducted from April 2013. to April 2014. And a total of 87 questionnaires were obtained. The questionnaire's return rate was 87, 87%, and with it the requirements for a valid research are met. The results of the research show that the tourist boards need to be reorganized as DMO structures in order to effectively manage their activities, with the goal of further developing the tourist supply in the destination.

The lack of adequate structural models in managing the tourist boards, as well as decentralization and fragmentation of the tourist supply, are limiting factors in the competitiveness of croatian tourist destination.

Keywords*: tourism, destination, tourism boards, tourism product, stakeholders*

1. UVOD

Uvodno poglavlje ove doktorske disertacije polazi od specificiranja predmeta istraživanja. Određena je svrha, cilj i hipoteze problema istraživanja. Na postavljenu temeljnu hipotezu nastavljaju se izvedene, te argumenti koji podupiru temeljnu i pomoćne hipoteze. Slijedi ocjena dosadašnjih saznanja, te prikaz metodologije istraživanja radi sadržajno-metodološke ispravnosti rada (harmoničnost poglavlja i opravdanosti hipoteza). Završni dio uvodnog poglavlja prikazuje kompoziciju rada, odnosno strukturu doktorske disertacije.

1.1. Predmet istraživanja

Turističke zajednice susreću se s problemima prilikom sudjelovanja i kreiranja turističke ponude destinacije u kojoj su osnovane. Područje istraživanja su lokalne turističke zajednice i njihova uloga u razvoju turizma i turističkih proizvoda destinacije. Stoga se u svrhu definiranja predmeta istraživanja postavljaju sljedeća istraživačka pitanja:

- Postoji li povezanost između aktivnosti turističkih zajednica i stavova dionika o aktivnostima planiranja razvoja destinacije?
- Postoji li razlika između stavova turističkih zajednica oko oblikovanja strategija turističkog razvoja i njihove financijske izdašnosti pa time i inovativnosti kao dionika?
- Na koji način rad turističkih zajednica doprinosi održavanju i stvaranju turističkih proizvoda te mijenja ekonomsku, ekološku i socio-kulturnu sliku Istarske i Primorsko-goranske županije?
- Postoji li povezanost intenziviranja inovacija sa utjecajima u međunarodnom turizmu?
- Postoji li partnerstvo djelovanja obalnih i kontinentalnih turističkih zajednica u poticanju inovacija?
- Postoji li veza optimalnog modela razvoja turizma sa suvremenim trendovima u međunarodnom turizmu?

Iz navedene se problematike nazire *predmet istraživanja*, a to su turističke zajednice i njihov doprinos u stvaranju turističkih proizvoda hrvatske turističke ponude.

1.2. Cilj, svrha i hipoteze istraživanja

Cilj istraživanja je pronaći i odrediti mogućnosti razvoja turizma kroz pozicioniranje postojećih i kreiranje novih autohtonih turističkih proizvoda u hrvatskom turizmu, s osvrtom na dvije hrvatske turističke regije: Istru i Primorsko-goransku županiju. *Svrha* rada je sublimirati utjecaje u međunarodnom turizmu i primijeniti ih na lokalnu razinu.

Osnovni cilj doktorske disertacije je istražiti i analizirati lokalne turističke zajednice u pogledu razvoja turizma i turističkih proizvoda, s pokušajem uspostavljanja općih smjernica za daljnji održivi razvoj turizma, te predložiti menadžmentu turističkih zajednica učinkovite turističke strategije, politike i organizacijske strukturne modele upravljanja radom turističkih zajednica.

Iz navedenog su izvedeni sljedeći ciljevi:

- dokazati nužnost postojanja turističkih zajednica poradi doprinosa turističkom razvoju lokalne zajednice i mjestu u kojem su osnovane i djeluju;
- analizirati percepciju lokalnih turističkih zajednica o razvoju turizma, te istražiti mogućnosti i uvjete pod kojima se turizam može dalje razvijati bez povećanja negativnih učinaka;
- predložiti model razvoja turizma, turističkih proizvoda (uz participaciju turističkih zajednica) i procesa turističkog planiranja u cilju razvoja lokalne zajednice;
- preporučiti djelotvorne politike i strategije, koje će doprinijeti kreiranju turističkog proizvoda i razvoju lokalne zajednice;
- znanstveno-istraživačkim metodama utvrditi rad turističkih zajednica;
- predložiti modele razvoja i upravljanja;
- utvrditi razinu suradnje s ostalim turističkim zajednicama u regiji.

Iz ranije iznesenoga nameće se glavna radna hipoteza: **«Turističke zajednice su podržavajući čimbenik razvoja turizma lokalne zajednice, koje kroz poticanje i koordiniranje aktivnosti turističke ponude, kreiraju autohtone turističke proizvode»**.

Složenost teme i predmeta istraživanja uz glavne radne hipoteze zahtijeva izvođenje i sljedećih pomoćnih radnih hipoteza:

H1: «Lokalni turistički razvoj ostvaruje se kroz sinergijsku suradnju lokalne samouprave, turističkih poduzeća, lokalnog stanovništva i turističke zajednice».

H2: «Turističke zajednice su prema postojećoj zakonskoj regulativi nadležne za upravljanje hrvatskim destinacijama ali bez jasno određenih načina upravljanja».

H3: «Turističke zajednice doprinose razvoju turističkih proizvoda ali imaju ograničene financijske mogućnosti».

H4: «Destinacijsko upravljanje budućnosti pretpostavlja organizaciju turističkih zajednica kao sustava destinacijskih menadžment organizacija».

H5: «Turističke zajednice podržavajući su dionici ruralnog razvoja autohtonih turističkih proizvoda što potiče daljnji gospodarski rast».

Argumenti koji opravdavaju istraživanje su sljedeći:

- Sveprisutnim dinamičnim razvojem turizma i potražnjom za raznolikom turističkom ponudom, nameće se potreba praćenja današnjeg turbulentnog turističkog tržišta od strane dionika, u cilju uočavanja promjena i novonastalih potreba suvremenih turista.
- Dobar rad turističkih zajednica čini turistički proizvod visoko kvalitetnim, te time doprinosi turističkoj ponudi temeljenoj na autohtonosti i izvornosti.
- Strateškim, marketinškim i adekvatnim gospodarskim planiranjem turističke ponude ostvaruje se ekonomska, ekološka i socio – kulturna održiva turistička resursna osnova Republike Hrvatske.
- Turističke zajednice iniciraju razvoj i oblikovanje turističke ponude destinacije, marketinškim strategijama i menadžment aktivnostima, kreiraju njen imidž i stvaraju prepoznatljiv i autentičan turistički proizvod destinacije na turističkom tržištu.

- Turističke zajednice koje potiču, koordiniraju i olakšavaju kreiranje turističke ponude i turističkih proizvoda, u odnosu na one koje to ne čine, postižu respektabilni odnos interesnih skupina i efikasnost tržišnog predstavljanja, unatoč često manjim raspoloživim, a potrebitim financijskim sredstvima.
- Turističke zajednice potiču svijest o važnosti gospodarskih, društvenih, ekoloških i drugih učinaka turizma, te razvijaju potrebu i važnost očuvanja i unapređenja turističkog proizvoda pojedine destinacije.

Turističke su zajednice generator razvoja hrvatske turističke ponude, bez čijeg djelovanja hrvatski turizam ne bi bio dovoljno zastupljen i prepoznatljiv na svjetskom turističkom tržištu.

1.3. Dosadašnja istraživanja problematike

Veći broj radova, vezan uz problematiku istraživanja je teorijsko pojašnjenje njihovih funkcija, dok se neznatan broj radova oslanja na istraživanja dionika i prezentaciju empirijskih rezultata. Čavlek (2011) prognostički zaključuje, kako bi turističke zajednice trebale omogućiti, tj. biti spona između privatnog i javnog sektora, te svojim radom i postankom pružiti opću korisnost i neprofitnost. Učinkovitost sustava turističkih zajednica očituje se u jasnijem određivanju nadležnosti i odgovornosti kao i u unapređenju strukture zaposlenih. Prema Razoviću (2008) destinacijska menadžment organizacija također je odgovorna za: investiranje u bolju turističku ponudu i nove proizvode, marketing turističke destinacije, upravljanje razvojem turističkih atrakcija, razvijanje suradnje javnog i privatnog partnerstva, s ciljem dinamičnijeg turističkog razvoja i suradnju i koordinaciju glavnih dionika turističke industrije destinacije. Milohnić i Trošt (2010) smatraju, da su voditelji turističkih zajednica razvojni dionici menadžmenta događaja. Suočeni su s izazovom o strateškom odlučivanju u kreiranju turističke ponude događaja, odgovorni su za praćenje ekonomskih, ekoloških i socijalnih događaja u svrhu postizanja održivih rezultata. No, provedenim istraživanjem i dobivenim rezultatima anketiranja voditelja turističkih zajednica u Istri zaključuju, da nije dovoljno pozornosti posvećeno događajima i ne postoje strateški razvojni dokumenti događaja. Smatraju da su voditelji turističkih zajednica kreatori budućeg turističkog razvoja, stoga moraju prihvatiti

suvremene metode upravljanja konceptom odgovornog i održivog razvoja destinacije i menadžmenta događaja.

Turistička zajednica ima zadatak praćenja kvalitete implementacije turističkog proizvoda na tržište i financira sve aktivnosti vezane za to. Time se stvara novi turistički proizvod i proširuje se turistička ponuda. Nadalje, Marušić i Prebežec (2004) navode da se pozitivni učinci razvoja turizma mogu maksimizirati, a negativni učinci minimizirati, samo ako se razvoj turizma shvati kao partnerski odnos svih onih koji sudjeluju u njegovu razvoju (npr. vlasnici i menadžeri turističkih poduzeća, nositelji ideja o zaštiti okoliša i destinacije, lokalna zajednica – stanovništvo, vlast i drugi). Razvoj turizma poželjan je samo ako pridonosi boljoj kvaliteti življenja lokalnog stanovništva, uz istovremenu zaštitu svih resursa u destinaciji s ciljem postizanja koristi za turističko gospodarstvo. No, sve to ne bi bilo moguće bez sustava upravljanja destinacijom, a to je destinacijski menadžment. Destinacijski menadžment podrazumijeva koordinaciju turističkih proizvoda od strane jednog ili više prepoznatljivih autoriteta, sustavnim pristupom svih zainteresiranih na razini turističke destinacije, radi postizanja konsenzusa između različitih opcija, te odabira modela partnerstva koji će najbolje odgovarati potrebama turističke destinacije (Bartoluci, Čavlek i sur., 2007). O važnosti lokalne samouprave, čimbenicima i utjecajima destinacijskog upravljanja i razvoja lokalne zajednice piše Saftić u svojoj doktorskoj disertaciji (2013).

Svi dionici privatnog i javnog sektora nužni su u turističkom razvoju jer preuzimaju aktivnu ulogu u kreiranju destinacijskog menadžmenta. O nužnosti partnerske suradnje u kreiranju turističkog proizvoda kao brenda prepoznatljivosti destinacije i podizanju konkurencije u turizmu analitički govore Gržinić i Floričić (2015). Navode kako su nedostatak kvalitetnog menadžmenta i organizacije koji bi svojim znanjem doprinijeli kvaliteti, promociji i prepoznatljivosti destinacije na turističkom tržištu, krucijalni problem hrvatskog turizma.

Brojni domaći autori ističu kako kvalitetno planiranje razvoja destinacije ima karakter svojevrsnog javnog dobra. U literaturi nema “ponuđenih” rješenja kako je najbolje upravljati destinacijskim razvojem, no raste svijest o potrebi upravljanja razvojem turizma od strane lokalnih zajednica na način na koji to nalaže destinacijski menadžment (Magaš, Čorak, Razović, Trezner). Tek pojedini znanstveni radovi (Šale, 2004 i Caktaš, 2009) analizom poslovanja turističkih zajednica (računovodstvene informacije i odnosi s medijima), pružaju uvid u problematiku poslovanja u hrvatskim prilikama. Prva autorica analizira i dokazuje značaj računovodstvenih informacija za menadžment turističke zajednice destinacije, te uočava

nedostatak relevantnih informacija, posebno onih koje se odnose na vrijednosni izražaj odvijanja poslovnih procesa i stanja. Caktaš (2009) istražuje odnose s medijima turističkih zajednica Splitsko-dalmatinske županije, te uočava potrebu za daljnjim educiranjem turističkih djelatnika za javne nastupe, kao i potrebu za izradom priručnika za odnose s medijima.

Pretpostavke uspješnog planiranja destinacije navodi Magaš (2003) i ističe, da su to velika poduzeća koja dominiraju u destinaciji, nositelji ponude koji su spremni međusobno kooperirati, javni strateški stav u odnosu na turizam kod jedinice lokalne samouprave. Da bi se ovakvo planiranje ostvarilo, potrebno je planirati na tri razine: političkoj, razini turističke organizacije i pojedinačnih nositelja ponude. Destinacijski menadžment treba gledati "kao na turističke aktivnosti koje angažiraju lokalne interese unutar svrsishodne poslovne suradnje s nositeljima ponude, u svrhu stvaranja destinacijskog proizvoda" (Magaš, UHPA, 2008). Sredstva planiranja destinacijskog razvoja su strateški master planovi koji uključuju sve aspekte turističkog razvoja, ljudske resurse, ekološki i socio-kulturni utjecaj. Organizacijske strukture koje provode strateške planove jesu turističke zajednice destinacije. Turističke zajednice umrežavaju javne i privatne interese, no nedostatak im je što imaju ograničene mogućnosti utjecaja a rješenje se nazire u novom strateškom modelu upravljanja razvojem destinacije, gdje bi se turističke zajednice bavile menadžmentom turističke destinacije u vidu oblikovanja, upravljanja i razvoja destinacijskog proizvoda (Magaš, UHPA, 2008). Najznačajniju ulogu u osiguravanju konkurentskih prednosti destinacije ima destinacijska politika a nju provodi javni sektor, koji planira razvoj destinacije, upravlja destinacijom, resursima i atrakcijama te je značajna podrška privatnom sektoru (Mazanec i dr., 2007).

Značaj turističkih zajednica u kreiranju autohtonog proizvoda destinacija u stranoj je literaturi istražena ponajviše kroz analizu uloge lokalne zajednice na razvoj turizma. Turistička ponuda destinacije zasniva se na nekoliko značajnih atrakcija, koje segregiranom ponudom omogućavaju prepoznatljivost turističke destinacije. Veliku ulogu u stvaranju prepoznatljivosti turističke destinacije ima javni sektor, on svojim djelovanjem stvara uvjete za razvoj privatnog turističkog sektora a koji pruža različite usluge od atrakcija, smještaja, prijevoza i ostalo (Moutinho, 2005). Cooper (2008) zaključuje, da je korištenje sekundarnih izvora podataka od strane javnog sektora veće nego ranije, jer je isti pozvan dati podatke izdvojene iz velikog opsega turističkog istraživanja u obliku koji omogućuje ponovnu analizu.

Napor u stvaranju imidža turističke destinacije nije samo rezultat djelovanja promotora parcijalnih proizvoda, velikog broja različitih proizvođača čiji parcijalni proizvod sudjeluje u

stvaranju ukupnog turističkog paketa, nego i rezultat djelovanja posebnih turističkih institucija koje su zadužene za promociju pojedine destinacije (Senečić, Grgona, 2006). Autori navode kako su istraživanja pokazala, da promotivne poruke dopiru do turista kada su oni već odabrali destinaciju. Ističu, da je u poboljšanju veće učinkovitosti u prepoznavanju destinacije nužno primijeniti segmentirani pristup u utvrđivanju tržišnih segmenata i prema njima odrediti posebne marketinške strategije i oblikovati inovativan imidž destinacije. Prema istim autorima, planiranje razvoja turističke destinacije na održiv način, složen je proces koji ima neka ograničenja, a to su: nedostatak komparativnih prednosti (lokacija, kvaliteta, potencijal), ograničenja kapaciteta nosivosti, preferiranja "statusa quo", zbog neprilagodljivosti zajednice na promjene, preferiranje nekog drugog razvoja, otpor zaštitara okoliša bilo kojem razvoju i slabe i neefikasne politike na javna dobra.

Prema hrvatskoj zakonskoj regulativi (Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma NN 152/08) turističke zajednice se financiraju iz naplate boravišnih pristojbi i članarina, iz proračuna općina i gradova, županija i državnog proračuna, prihoda od dopuštenih im ekonomskih djelatnosti, koje mogu obavljati, od dobrovoljnih darova i priloga, od vlastite imovine i dr. Turističke zajednice nemaju dovoljno financijskih sredstava za kvalitetan rad i razvoj novih turističkih proizvoda. No, unatoč navedenim financijskim poteškoćama prepoznaje se pozitivna inicijativa angažmana turističkih zajednica u organizaciji i razvoju turizma u destinacijama.

Sustav turističkih zajednica treba unaprijediti i podupirati u nastojanju da svojim radom postanu DMO sustav, jer su odgovorne za promociju destinacije i informiranje turista o turističkim proizvodima. Tomljenović (Institut za turizam, 2009) navodi, da su turističke zajednice u Hrvatskoj rijetko uključene u donošenje odluka važnih razvojnih projekata, rijetko sudjeluju u planiranju cjelokupnog razvoja, vrlo često nisu integrirane u lokalnu zajednicu, nerijetko se suočavaju s konkurencijom unutar vlastite društvene zajednice i pragmatične su na štetu kvalitetnih razvojnih odluka. Važni dionici u razvoju, zapravo i ne znaju što bi turističke zajednice trebale raditi. Uspjeh turističkih zajednica mjeri se brojem dolazaka i noćenja, premda je njihova zadaća kreiranje i promoviranje turističkih proizvoda te upravljanje turističkim razvojem. Turističke zajednice poduzimaju marketinške aktivnosti i poveznica su između svih turističkih dionika u destinaciji, stoga ih treba koristiti kao operativu koja pomaže sustavu DMO-a (Destinacijska menadžment organizacija).

Razvoj turističkih proizvoda i njihov plasman nova je zadaća DMO-a kao javnog sektora, kao i potreba da brinu o razvoju cjelokupne destinacije u realiziranju različitih projekata koji su u funkciji razvoja turističke destinacije (Čorak, 2008). Turistički proizvod je kompleksan sklop različitih pojedinačnih fizičkih proizvoda i neopipljivih usluga iz različitih komercijalnih i nekomercijalnih domena (smještaj, ugostiteljstvo, prirodna baština, kultura, zabava, sport i rekreacija i dr.) koje posjetitelj «konzumira» za vrijeme turističkog putovanja (Telišman-Košuta, UHPA 2008).

U inozemnoj znanstvenoj literaturi pronalaze se znanstveni radovi na temu lokalnih zajednica i njihove uloge u doprinosu razvoja turizma na lokalnoj razini. Middleton (1998) navodi nužnost u koordinaciji između javnog i privatnog sektora za aktivni uspjeh marketing destinacije. Lokalna zajednica ima vrlo značajnu ulogu u razvoju turizma, uloga javnog sektora važna je za budući turistički razvoj destinacije, navodi Andriotis (2000). U lokalni turistički razvoj nužno je uključiti i lokalno stanovništvo koje bi također sudjelovalo u donošenju odluka, te se njihovo mišljenje ne smije zanemariti jer, također, predstavlja doprinos u razvoju turizma destinacije, ističe Muganda (2009). Uloga DMO-a očituje se kroz pomoć u stvaranju poslovnog okruženja u kojem se članovi mogu razvijati. To uključuje: lobiranje na strani zakonodavstva i regulacije, pružanje kolektivne pomoći industriji kroz medije, zastupanje u industrijsko-specifičnim pitanjima poput tehničkih standarda, potrošačkog kodeksa prakse i sl., navodi Fairclough (2009). Prema Bornhorstu, Ritchieju i Sheehanu (2009) zadatak DMO-a je raditi na jačanju dobrobiti lokalnog stanovništva, učiniti sve što je potrebno kako bi se osiguralo da posjetitelji dobiju visoku satisfakciju doživljaja koja su zadovoljavajuća, lako pamtljiva, i pritom, mora osigurati učinkovito upravljanje destinacijom. UNWTO (2007) navodi da DMO vodi i koordinira aktivnosti u okviru koherentne strategije, ne kontrolira aktivnosti svojih partnera, već zajednički okuplja resurse i stručnost, te neovisno i objektivno vodi razvojni put destinacije. Primarni DMO ciljevi uključuju razvoj opsežnog turističkog informacijskog sistema, kreiranje korporacijskog imidža zemlje ili regije kao turističke destinacije, te kreiranje veće svijesti o destinacijskom odredištu na turističkom tržištu, navode Kozak i Baloglu (2011). Quinlan (2008) naglašava važnost dionika u stvaranju prepoznatljivosti destinacije, tj. u brendiranju. Ističe, kako destinacija mora imati jaku viziju stvaranja turističkog doživljaja i u tome treba biti jedinstvena. U stvaranju turističkog doživljaja destinacija mora imati bogat portfolio turističkih proizvoda, a kohezivna uloga dionika omogućuje bolje upravljanje i brendiranje turističkog odredišta. Održivog turističkog razvoja u zajednici nema bez

uključivanja lokalnog stanovništva u donošenju odluka u svim razvojnim strateškim planovima turističke destinacije, zaključuje Pakdeepinit (2007) u svojoj doktorskoj disertaciji. Turističke zajednice smatraju se marketinškim agencijama, njihova uloga je promocija mjesta i privlačenje posjetitelja u destinaciju u kojoj djeluju. Njihova je razvojna i menadžerska uloga vrlo važna u uvažavanju razvoja turizma u njihovom kraju, navode Ashworth i Goodall (1990). Istovjetnu definiciju uloge turističkih zajednica ističu i Marwell, Hayward, Reynolds i Stewart (2005), koji smatraju da su turističke zajednice, nacionalne i regionalne, dužne promovirati destinaciju i razvijati turizam u regiji u kojoj su osnovane. Buhalis (2003) navodi, da su turističke zajednice neprofitne organizacije javnog sektora s različitim razvojnim ciljevima i strategijama, dok Savignac (2008) pojašnjava važnost praćenja utjecaja u turizmu od strane svih dionika.

Nacionalne, regionalne i lokalne turističke zajednice čine tijelo turističke destinacije čiji je cilj povezati se i koordinirati sa svim dionicima turističke destinacije. Turističke zajednice regije osnovane su kako bi doprinijele razvoju i promociji turizma u regiji, definiraju Dale i Oliver (2005). Autorice smatraju da je uloga turističkih zajednica predstavljati javni sektor i implementirati nacionalne turističke politike. Ističu, kako su aktivnosti regionalne turističke zajednice (RTBs – Regional Tourist Boards) nužne u vidu održavanja tečajeva za zaposlene u turizmu kroz razne edukacijske seminare, istraživanje kvalitete rada turističkih poduzeća, angažiranjem tajnih kupaca i kvalitetan pregled smještajnih kapaciteta. Zaposlenici turističkih zajednica trebali bi savjetovati turistička poduzeća te ih informirati o postojećim raznim potporama prihvatljivim za njihov daljnji rad i turistički razvoj. Prema MacLellan i Smith (1998) turističke zajednice ovlaštene su pružati financijsku pomoć turističkim projektima za koje su posebni državni fondovi stavljeni na raspolaganje.

Ustrojstvo turističkih zajednica u Europi organizirano je na vrlo sličan, ali ne i isti način, kao i u Hrvatskoj. Postoji nacionalna turistička zajednica (NTBs – *National Tourist Boards*), regionalne turističke zajednice (RTBs) i područne turističke zajednice (LTBs – *Local Tourist Boards*). Njihov posao je motriti kvalitetu i razvoj turističkog područja za koje su osnovane, Hayward (2000).

O izazovima, mogućim rješenjima kao i prijedlozima u poboljšanju rada turističkih zajednica (sponama privatnog i javnog sektora) pokazat će istraživanje, analiza i zaključci koji će u ovoj doktorskoj disertaciji biti korisni znanstvenoj, stručnoj i društvenoj javnosti. Tema doktorske disertacije je aktualna, s obzirom na nedovoljnu istraženost problematike turističkih zajednica u domaćoj znanstvenoj literaturi što potvrđuje originalnost istraživanja. Predložena tema ove

doktorske disertacije svoj doprinos znanstvenoj literaturi daje kroz ekonomski prikaz problematike postojanja, rada i uloge turističkih zajednica u Hrvatskoj s empirijskim istraživanjem na primjeru Istarske i Primorsko-goranske županije. Istarska kao i Primorsko-goranska županija su destinacije poželjne za razvoj brojnih selektivnih i alternativnih oblika turizma (visoka potražnja za istima), kao i za kreiranje i razvoj mnogobrojnih autohtonih turističkih proizvoda.

1.4. Metodologija znanstvenog istraživanja

U znanstveno istraživačkom radu korištene su kvalitativne i kvantitativne metode analize, metode prikupljanja podataka iz raznih izvora: stručne literature, službenih internet stranica, statističkih podataka; metoda analize prikupljenih informacija uz istovremeno nastojanje prognoziranja budućih trendova u daljnjem razvoju i radu turističkih zajednica; metoda sinteze, metoda dokazivanja i opovrgavanja i statistička metoda. Metoda deskripcije i povijesna metoda korištene su pri istraživanju turističkih zajednica u Istarskoj i Primorsko-goranskoj županiji te prilikom ispitivanja kakav je i koliki doprinos u turističkom razvoju prostora na kojem djeluju. U radu se koristi metoda komparacije turističkih zajednica Istre s radom turističkih zajednica u Primorsko-goranskoj županiji, metoda dokazivanja i opovrgavanja, radi spoznaje činjenica o radu i opravdanosti postojanja turističkih zajednica. U dokazivanju glavne i pomoćne hipoteze te ispunjenju cilja i svrhe rada, korištene su znanstveno-istraživačke kvalitativne i kvantitativne metode prikupljanja i analiziranja podataka, te interpolacija i interpretacija podataka, koji su primjenjivani u različitim etapama istraživanja. S obzirom na ciljeve istraživanja odabrane su namjerne jedinice uzorka, temeljem osobne odluke autorice. Odabrane jedinice uzorka reprezentativne su jer dobro reprezentiraju grupu kojoj pripadaju tj. u uzorak su uključene jedinice populacije koje imaju zahtjevano svojstvo (*purposive sample*) (Palinkas et al.: 2013). Iste posjeduju informacije, iskustvo i mišljenje za koje je procijenjeno da će pridonijeti povezivanju doprinosa istraživanja sa postavljenim ciljevima. Uzorak je homogena skupina turističkih zajednica u Istarskoj i Primorsko-goranskoj županiji, a podskupinu homogenog uzorka sačinjavaju turističke zajednice u odabranim županijama. Cilj anketnog istraživanja je dobiti mišljenje dionika i spoznajno iskustvo voditelja turističkih zajednica o mogućnostima i zaprekama sudjelovanja u kreiranju turističke ponude destinacije. Anketno istraživanje provedeno je samostalnim popunjavanjem upitnika od strane voditelja turističkih zajednica

(ispitanika) koji su svoje odgovore dostavili putem interneta i pošte. Upitnik je sastavljen od seta pitanja zatvorenog i otvorenog tipa (odgovor nije ponuđen), s podjelom strukture u osam segmenata. Anketni upitnik strukturiran je shodno istraživačkim pitanjima. *Prva* je skupina obuhvatila opće podatke o turističkim zajednicama, *druga* skupina pitanja odnosi se na strukturu zaposlenih, *treća* skupina obuhvatila je financijska pitanja, zatim *četvrta* skupina pitanja odnosi se na sudjelovanje u strateškim razvojnim projektima, *peta* skupina obuhvatila je turističke proizvode, *šesta* skupina pitanja odnosi se na smještajne kapacitete, *sedma* skupina odnosi se na lokalnu zajednicu, a *osma* skupina "ostalo", ostavila je mogućnost ispitanicima (voditeljima turističkih zajednica) da iznesu svoje mišljenje, primjedbe i sugestije koje nisu obuhvaćene u ranije navedenim skupinama anketnog upitnika.

Prva faza istraživanja je detaljna analiza raspoložive literature destinacijskog menadžmenta. U drugoj fazi istraživanja razvijen je inicijalni upitnik. U trećoj fazi primjenom mjernog instrumenta predložen je optimalni model ustroja turističkih zajednica kao i potreba planiranja i praćenja razvoja turističkih zajednica u budućnosti, uz poštivanje načela znanstvene pouzdanosti i valjanosti. Ključne metrijske komponente upitnika su nominalne, ordinarne, intervalne i omjerne varijable, pomoću kojih se statističkim postupcima izračunava mod, medijan, aritmetička sredina, standardna devijacija i koeficijent varijacije. Dobiveni rezultati analizirani su i komentirani u istraživačkom djelu rada. Nadalje, u istraživanju se koriste povijesna metoda prikupljanja podataka o nastajanju turističkih zajednica, statističke metode obrade podataka, a pomoću upitnika koji su odaslani voditeljima turističkih zajednica. Prostorni okvir istraživanja obuhvatio je Istarsku županiju i Primorsko-goransku županiju. Na području Istarske županije djeluje 31 turistička zajednica, od kojih je istraživački upitnik popunilo 30 turističkih zajednica. U Primorsko-goranskoj županiji djeluje 35 turističkih zajednica od toga je njih 28 popunilo istraživački upitnik. Podaci koji se koriste u ovom istraživanju dobiveni su iz upitnika, a po potrebi, osobno su intervjuirani voditelji turističkih zajednica. Upitnike su popunili voditelji turističkih zajednica, ako turistička zajednica ima samo načelnika, onda je upitnik popunio načelnik lokalne samouprave, tj. ovisi u kojem se mjestu nalazi turistička zajednica i tko je prema zakonu (NN152/08) odgovoran za njezin rad.

Kvantitativno istraživanje provedeno je temeljem podataka državnog zavoda za statistiku, statističkih podataka lokalne zajednice i lokalne turističke zajednice. Kvalitativno istraživanje izvršeno je komparacijom studija slučaja (*case study*, cf. infra pogl. 5.8.) dviju odabranih ruralnih turističkih zajednica Istarske i Primorsko-goranske županije (turističke zajednice

gradova Buzeta i Delnica). Polustrukturiranim i opširnim intervjuiranjem dokazalo se da su odabrane turističke zajednice promicatelji ruralnog, autohtonog turističkog proizvoda. U radu je korištena i metoda fokus grupe s ciljem dobivanja mišljenja hrvatskih turističkih agencija i naglašavanja uloge dionika.

Rezultati koji su dobiveni odaslanim anketnim upitnikom, definirali su kakvo je stvarno stanje turističkih zajednica, utvrdili kakav je njihov rad, koliko rade na promicanju destinacije, te kakva su im financijska sredstva na raspolaganju u razvoju autohtonih turističkih proizvoda. Iz dobivenih odgovora analiziran je njihov stvarni doprinos u sudjelovanju i kreiranju turističkih proizvoda upravo u njihovom mjestu. Naglasak istraživanja je na stjecanju informacija o radu turističkih zajednica, sudjelovanje u kreiranju turističke ponude, njihova suradnja sa lokalnom samoupravom i lokalnim stanovništvom kao i ostalim dionicima u turističkom razvoju. U zajedničkoj sinergiji opisani dionici obavljaju aktivnosti kreiranja turističke ponude destinacije, stoga se istraživanjem utvrdila bit i opravdanost postojanja turističkih zajednica, te kroz financijsku analizu njihovih prihoda i rashoda utvrdilo mogu li se, i na kakav način održati u budućnosti. Rezultati istraživanja ukazali su na poteškoće i probleme u radu, postojanje zakonskih i financijskih zapreka, te zapreka drugačije naravi zbog kojih ne mogu na adekvatan način provoditi turističku razvojnu politiku. Dobiveni podaci temeljem provedenog upitnika ukazuju na koji je način ustrojena turistička zajednica, broj i obrazovanje zaposlenika, prikupljanje financijskih sredstava, jesu li dostatna za njihov opstanak, promocija i razvoj turističkih proizvoda, koji su im strategijski razvojni projekti i suradnja sa lokalnim stanovništvom. Utvrđen je doprinos turističkom razvoju kroz rad i djelovanje turističkih zajednica. Analizirano je u kojoj mjeri je uključena turistička zajednica u kreiranje turističke ponude i sudjeluje li u stvaranju i zaštiti autohtonih turističkih proizvoda. Potvrdile su se postavljene podhipoteze u radu pomoću ranije navedenih znanstveno-istraživačkih metoda navedenih u ovom poglavlju.

1.5. Kompozicija rada

Rad unutarnju dosljednost, tj. koherenciju u istraživačkom postupku, ostvaruje nizom poglavlja. U radu se koriste pojedini strani izrazi koji su se zbog međunarodnog karaktera turizma već uvriježili u hrvatskom jeziku.

U *Uvodu* se obrađuje, predmet istraživanja, svrha, ciljevi i hipoteze istraživanja, metode znanstvenoga rada koje su se u istraživanju koristile, zatim osvrt na dosadašnja istraživanja, metode znanstvenog istraživanja i kompozicija rada.

Drugi dio rada obrađuje *Međunarodni turizam i utjecaje*, te donosi prikaz stanja, trendova i barijera u međunarodnom turizmu, zatim utjecaje na međunarodnu turističku pokretljivost, karakteristike suvremenog turizma, razvoj hrvatskog turizma, turističke ponude i potražnje te konkurentnost hrvatskog turizma kao i problematiku sezonalnosti. Autorica rada analizira važnost razvoja turizma u lokalnim zajednicama, te kakav je održivi razvojni pristup turizmu u lokalnim zajednicama, upravljanje razvojem turističke destinacije kroz sustav DMO i DMC, te navodi i opisuje nositelje, tj. dionike turističkog razvoja destinacije.

U trećem dijelu rada pod nazivom *Turistička destinacija i turistički proizvod*, definira se i pojmovno određuje turistička destinacija. Analizirana je atraktivnost i autentičnost destinacije temeljena na resursima, i opisane su tipologije turističke atraktivnosti. Navedene su nove tendencije u razvoju turističkog proizvoda, rekreacijski i podržavajući čimbenici privlačnosti destinacije i razvoja turizma i upravljanje razvojem destinacije. Opisana je uloga destinacijskog menadžmenta, destinacijske menadžment organizacije, te destinacijske menadžment kompanije. Nabrojani su i opisani nositelji turističkog razvoja, a to su: Ministarstvo turizma, turistička poduzeća, turističke organizacije, lokalna zajednica, domicilno stanovništvo i turisti. Naposlijetku je opisano i partnerstvo dionika turističkog razvoja.

Četvrti dio nosi naziv *Turističke zajednice i kompleksnost turističkih proizvoda* u kojem je istražena zakonska regulativa osnivanja i ustroja turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj i koji su ciljevi i zadaci turističkih zajednica prema zakonskom ustroju. Istražen je način na koji se financiraju turističke zajednice, opisuje se uloga master planova te sudjelovanje u izradi strateških planova razvoja turističkih proizvoda. Utvrđen je nadzor i praćenje rada turističkih zajednica i opisana uloga, svrha i postojanje Hrvatske turističke zajednice. Istražen je strategijski, sustavni i marketinški pristup strateškog planiranja turističkog proizvoda, te ponuda, kvaliteta, promocija, formiranje cijena, troškova te kanali distribucije turističkog proizvoda. Analiziran je masovni i alternativni turistički proizvod. Opisana je uloga strateških partnera u razvoju turističkog proizvoda kao i zapreke u kreiranju autohtonog turističkog proizvoda. Na kraju, opisan je ustroj turističkih zajednica u okruženju.

Peti dio istraživačkoga rada *Razine utjecaja turističkih zajednica na razvoj turizma*, opisuje zadaće turističkih zajednica, njihov utjecaj na razvoj turističkih proizvoda, ljudski resursi u turističkim zajednicama i razvoj turističke ponude u nerazvijenim područjima. Opisuju se poteškoće u radu turističkih zajednica, te učinci djelovanja turističkih zajednica na gospodarski razvoj.

Šesti dio rada *Doprinos turističkih zajednica turizmu odabranih hrvatskih regija,* donosi rezultate empirijskog istraživanja u Istarskoj i Primorsko-goranskoj županiji. Istraženi su turistički proizvodi, turistička potrošnja, smještajni kapaciteti, promocija turizma u obje županije, financijske zapreke u razvoju turističke ponude, sustav turističkih zajednica, njihovi prihodi i rashodi, sudjelovanje u kreiranju turističkih proizvoda i ljudski resursi. Ekonometrijska analiza ukazuje na financijske mogućnosti/nemogućnosti turističkih zajednica u razvoju turističkog proizvoda. Utvrđeni su dionici koji su doprinijeli kreiranju turističkog proizvoda, komparirani su rezultati istraživanja o radu turističkih zajednica obje županije, te je izvršena studija slučaja turističkih zajednica kontinentalnog dijela regija (grad Buzet i grad Delnice). Utvrđene su mogućnosti i ograničenja u radu turističkih zajednica obiju županija, te su navedene značajne akcije planiranja razvoja turističkog proizvoda županija. U ovom poglavlju dokazana je glavna hipoteza, te su potvrđene pomoćne hipoteze u radu koje kažu da se turistički razvoj destinacije temelji na očuvanju i valorizaciji izvorne resursne turističke osnove, uključujući u daljnji razvoj turizma lokalno stanovništvo, lokalnu zajednicu, turistička poduzeća i ostale dionike u razvoju turizma.

Sedmim poglavljem naziva *Turističke zajednice i dugoročno planiranje razvoja* , ukazuje se na prednosti i nedostatke u radu turističkih zajednica. Opisana je razina iskorištenosti kapaciteta turističkih zajednica, te je predložen optimalni model ustroja turističkih zajednica kao i potreba planiranja i praćenja razvoja turističkih zajednica u budućnosti. Konačno, opisana je pretpostavka razvoja budućih trendova i utjecaja na rad turističkih zajednica.

Posljednje, osmo poglavlje *Zaključak*, donosi sumirani prikaz rezultata istraživanja, povezanost doprinosa sa ciljevima, ograničenja u znanstveno istraživačkom radu, te prijedloge budućih istraživanja opisane problematike.

2. TRENDOVI I UTJECAJI U MEĐUNARODNOM TURIZMU

Ovim se poglavljem definira međunarodni turizam, razmatra se njegovo razvojno određenje, navode se trendovi u međunarodnoj turističkoj ponudi. Potom se definira obujam, struktura i dinamika međunarodnog i hrvatskog turističkog prometa, te se navode i opisuju utjecaji na turističku pokretljivost u međunarodnom i hrvatskom turizmu. Opisane su razvojne perspektive hrvatske turističke ponude obzirom na izraženu sezonalnost u hrvatskom turizmu.

2.1. Razvojno određenje

Pod međunarodnim turizmom podrazumijevaju se sva putovanja inozemnih turista u receptivnu zemlju te sva putovanja građana receptivne zemlje u inozemstvo. Međunarodni turizam definira se kao prelazak nacionalnih granica (kopnom, morem ili zrakom) i provođenjem minimalno jedne noći u inozemstvu, ne uzastopno, više od dvanaest mjeseci u godini (Gržinić, 2014). Ukratko, međunarodni turizam predstavlja kretanja turista van nacionalnih granica i uključuje ukupno sagledavanje receptivnog i emitivnog turizma.

Rast i razvoj međunarodnog turizma vezuje se za razdoblje 60-tih god. 20. stoljeća (izgrađeni su veliki hotelsko-turistički kapaciteti i u isto vrijeme razvija se masovni turizam) do razdoblja 80-tih godina 20. stoljeća. Epoha razvoja turizma na način da označava samo moć privilegiranih klasa nestaje.

Masovna međunarodna turistička kretanja započinju nakon II. svjetskog rata, a najpopularnija turistička odredišta su veliki gradovi, mjesta uz popularne plaže te skijališna mjesta. Oni karakteriziraju dinamične stope rasta, uzak krug emitivnih i receptivnih turističkih tržišta, jednu vrstu odmora, dokoličarenje, sunčanje, kupanje, nemarnost prema okolišu, jednogodišnji odmor i paketi ponuda po nižim cijenama. Masovni turizam oblik je turizma u kojem je zastupljen velik broj turista koji putuju organizirano, u organizaciji turoperatora u tzv. paket aranžmanima (Vukonić, Čavlek 2001). Konstantan dolazak velikog broja turista u odmorišta obilježje je masovnog turizma (Jafari, 2000). Rastu turističkih putovanja i prihoda od turizma pogodovali su globalizacijski procesi, ekonomska liberalizacija, državna deregulacija te jačanje privatnih i javnih gospodarskih subjekata (Saftić, 2014).

Do diverzifikacije potražnje došlo je radi sve boljeg životnog standarda ljudi, kvalitetnijeg obrazovanja, više ekološke svijesti, stoga i ne čudi sofisticiranija i zahtjevnija potražnja za turističkim proizvodima. Današnji suvremeni turizam karakterizira individualnost, tj. turistička ponuda koncipirana na potrebama turista pojedinca, koji teže autentičnosti doživljaja na svom putovanju. „Novi“ turist je slobodan čovjek, koji se slobodno kreće i izražava svoje stavove i razmišljanja, čime razvija sebe kao ličnost.

2.2. Trendovi međunarodnog turizma

Prva velika transformacija turizma (Čizmar, Hendija; 1992; Hendija; 2002) je hard (masovni) turizam koji se transformirao u *soft* turizam, individualni, podređen potrebama svakog pojedinog turista (turizam tržišnog segmenta). *Hard* (unificirani masovni - *3S stabilnost, sigurnost, smirenost*) turizam (od polovine do osamdesetih godina 20. stoljeća) i *Soft* (individualizirani, diferencirani i segmentirani – 6E bijeg, obrazovanje, ekologija, okoliš, uzbuđenje, iskustvo) turizam koji se razvija od devedesetih godina 20. stoljeća do danas. Karakterizira ga umjereni rast, više emitivnih i receptivnih turističkih zemalja, među kojima dolazi do sve veće turističke konkurencije.

Trend predstavlja smjer, pravac razvoja neke pojave u vremenu, u odnosu na nešto (Hendija: 2011). Na značajnija međunarodna turistička kretanja utjecali su brojni objektivni čimbenici potražnje: rast standarda, demografski čimbenici, urbanizacija (razvoj građanskog društva), razvoj prometa (osobito zračnog), industrijalizacija, slobodna novčana sredstva, slobodno vrijeme i promocija destinacija. Rast je ubrzao i porast subjektivnih čimbenika potražnje: moda, oponašanje, običaji, želja za dokazivanjem, vjera, ljubav i dr. (cf. Žugić, Bartoluci; 2004).

Međunarodni turizam je promotor ljudske suvremenosti i posljedica heterogenosti turističke potražnje. Uzroci neravnomjernosti razvoja jesu brojne barijere turističke pokretljivosti i to: ekonomske recesije, ratna zbivanja, eskalacije sukoba i terorizam, epidemije, oscilacije deviznih tečajeva, vizni režimi, antipropaganda i sl. Suvremeni međunarodni turizam pod utjecajem je međunarodnih turističkih trendova, ali i supstitucionalne, konkurentske, interne i cjenovne elastičnosti potražnje. Dakle, osjetljivost potražnje za promjenu cijene, a vezano za postojeći (diskrecioni) dohodak potražnje, promjene cijena i rivalstvo konkurencije kao i promjene istih unutar grane (npr. promet) izazivaju promjene na strani ponude i obrnuto. Pritom

se misli da će ponuda prikazati, s obzirom na utjecaje potražnje, manju ili veću neosjetljivost, a obzirom na svoje temeljno svojstvo – neelastičnost.

Određeni geografski prostori zanimljivi su turistima stoga je i turistički interes (trend) usmjeren prema tim turističkim destinacijama koje obiluju prirodnim raznovrsnim bogatstvima, obiljem kulturno-povijesnog naslijeđa, smještajno prehrambenim objektima, zabavnim i rekreacijskim centrima. Stoga, kako bi određena turistička destinacija bila konkurentna i privlačna turistima mora zadovoljiti i raspolagati određenim čimbenicima turističke ponude.

Turističke destinacije budućnosti su Kuba, Island, Hrvatska, Mianmar (država u jugoistočnoj Aziji) i Antarktika, dok su "stare" aktualne destinacije: Italija, Francuska, Južnoafrička Republika, Meksiko i Australija (*Virtuoso*: 2016). U budućnosti se predviđa dinamičan rast i razvoj BRICS tržišta: Brazila, Rusije, Indije, Kine i Južno Afričke Republike. Doći će do rasta turističke potražnje i disperzije turističkog prometa na sve veći broj receptivnih turističkih zemalja svijeta kao rezultat snažne konkurencije na turističkom tržištu (UNWTO: *Tourism highlights*, 2015).

S novim turističkim trendovima dolazi do transformacije u razvoju turizma, mijenjaju se ponuda i potražnja, te dolazi do promjena u okruženju. Današnji činitelji koji snažno utječu na rezistentnost turističke potrošnje jesu utjecaji promocije na krajnjeg potrošača, udaljenost od kultura i nerazumijevanje istih, nedostatan životni standard,[1] troškovi standardizacije i kvalitete usluživanja, sezonalnost destinacija i posljedična neodrživost. Nadalje, dolazi do ekspanzije selektivnih oblika turizma poput sportskog turizma (adrenalinski sportovi), avanturizam, eko turizam, kulturni turizam, luksuzna *shopping* putovanja, program za specijalne (hobi) interese, zdravstveni turizam, seoski turizam, turizam kružnih putovanja, tematski parkovi, poslovni turizam (rast korporativnih; poticajnih putovanja), turizam regionalnih ruta i dr.

Najnoviji trendovi u međunarodnoj turističkoj ponudi jesu diverzifikacija i multisegmentacija, specijalizacija i standardizacija u kvaliteti proizvoda i usluga, brendiranje autohtonih, "novih" proizvoda i visoka tehnološka opremljenost. Avelini-Holjevac (2001) navodi da suvremeni turizam današnjice karakteriziraju dva suprotna trenda i to: globalizacija (unifikacija) i diverzifikacija (posebnosti). Prema predviđanjima UNWTO-a (1998) turistička ponuda razvijat će se u skladu sa megatrendovima i to: eko-turizam, kulturni turizam, avanturistički turizam,

[1] iako se u međunarodnom turizmu bilježi brži rast turističke od osobne potrošnje stanovništva, WTTC: 2016.

krstarenje i tematski turizam (fokusiran na tri velika "E" – *Entertainment, Excitement, Education*, odnosno, zabavu, uzbuđenje i obrazovanje). Pravodobno uočavanje turističkih motiva omogućit će destinacijama buduće predviđanje novih trendova turističkih putovanja.

Prema *Randall Travel Marketingu* (2005) trendovi u turizmu su (Nordin, 2005):

- trend “last minute putovanja”,
- tehnološka ovisnost,
- sigurnost i komfor,
- sociodemografska struktura stanovništva i način života i dalje se mijenja,
- tradicionalno razumijevanja pojma “odmora” se mijenjaju,
- rast putovanja izvan glavne sezone,
- rast putovanja s kućnim ljubimcima,
- rast putovanja vrhunski opremljenim autodomovima,
- opadanje interesa za kongresima (video konferencije!).

Osim navedenih trendova, Geić (2007) pojašnjava utjecaje na turističku pokretljivost kroz sklonost proizvodima veće kvalitete, težnje ka jednostavnosti uz komforan smještaj maksimalne udobnosti, spontanost u odlučivanju, preferenciju sigurne destinacije sa velikim brojem sunčanih dana do kojih je brzo i lako doći i razvijaju trend kratkih izleta van grada vikendom i praznicima. Prema istraživanju Asworth i Goodall (1990) razvili su se novi pojavni oblici nastali promjenama u ponašanju potrošača, turističke industrije, tehnologije, upravljanja turizmom, te kreiranjem i vođenjem turističkih politika (Zekanović Korona LJ., Klarin T., 2012). Turist budućnosti traži dodatna iskustva u destinaciji a nove generacije pomiču granice prema tzv. 4M modelu – umjeren rast, multidiverzifikaciju, zadatke, pokretljivost - *moderate growth, multidiversification, multitasking, mobile* (UHPA, 2013). Prema zaključcima svjetskog sajma turizma u Londonu (WTM, 2016), uz suvremeni turizam vezuju se pojmovi: mikroavanture, digitalne mape, naočale za destinacije, *bag free* putovanja.

Radi brojnih promjena u okruženju turizam kontinuirano obilježavaju *rast* (kvantitativne promjene) i *razvoj* (kvalitativne promjene). Na europskom turističkom tržištu raste interes za tradicionalnim odmorom i onim u očuvanoj prirodi, zdravstvenom preventivom, sukreacijom doživljaja, obrazovanjem i upoznavanjem tuđih kultura i samoaktualizacijom (ETC 2006). U narednim godinama predviđa se rast turizma «zrelih» (starije dobne skupine, zanimanje za kulturu, «zdravi i zeleni» odmor, grupna putovanja, osobito kruzing) i putovanja mladih (zanimanja za manifestacije, kulturu, običaje, volontiranje) (*WYSE Travel Confederation*: 2016). Na razvoj turizma i buduće turističke tijekove utječu i utjecat će politička nestabilnost, nasilje, terorizam, brojni regionalni sukobi, degradacija okoliša zbog još uvijek izražene percepcije turizma kao «stres za okoliš», klimatske promjene i sl. Hrvatska svoju priliku mora ostvariti nudeći postojeće i nove turističke proizvode na istim takvim tržištima (Njemačka, Slovenija, Italija, ali i nova tržišta poput Kine i Ruske federacije, događajima kao što je *Sell Croatia* 2017. g. u Moskvi, radi promocije hrvatskog turizma). Turistički proizvodi moraju biti prilagođeni potrebama i životnim stilovima ciljnih skupina kojima je proizvod namijenjen, što znači da turistički proizvod mora biti kvalitetan, diverzificiran i sadržajno bogatiji. Uz bogatstvo prirodnog resursa i dalje se tipizira kao 3S destinacija (*sun, send, see*), ali omasovljenjem kulturnog turizma, zbog bogatstva kulturnog resursa, treba ostvariti partnerstva dionika u kreiranju kulturnih atrakcija poradi privlačenja, ne samo *usputnih* i *slučajnih* već i *primarnih* kulturnih turista (Richards, 2007).

S obzirom na navedene motive putovanja može se zaključiti, kako će se u budućnosti turističke destinacije bazirati na kreiranje novih autohtonih turističkih proizvoda, stoga što su danas "turisti individualisti" željni autentičnog turističkog doživljaja, odmora i provoda. Nakon toga, popularizacija «ekonomije djeljenja» i razvoj novih sustava komunikacije turističkih polova (*Airbnb, Uber, Viator*), izaziva dionike na brze prilagodbe turbulentnom okruženju. Stoga se i hrvatska turistička ponuda mora prilagoditi trendu individualizirane potražnje i razvijati uz postojeće nove, a trenutno potencijalne turističke atrakcije. Danas s pravom možemo govoriti o pojavi «novog» turizma.

2.2.1. Međunarodni turistički promet – obujam, struktura i dinamika

Svjetska turistička organizacija navodi da međunarodni turizam zauzima visoko četvrto mjesto, odmah nakon izvoza nafte i naftnih derivata, u svjetskoj razmjeni roba i usluga. U

međunarodnom turizmu ističe se izrazita dominacija Europe, gotovo polovina međunarodnih turističkih dolazaka pripada Europi, i čak više od 40% prihoda ostvarenog od međunarodnog turističkog prometa (Curić, Glamuzina, Opačić, 2013). Time se potvrđuje jedno od obilježja turizma, a to je snažna polarizacija i regionalizacija. Razvijenije zemlje još su uvijek u vrhu svjetske turističke potražnje, stoga i prostorna distribucija potražnje nije ravnomjerna za pojedine svjetske regije i kontinente (tablica 1.) Temeljem raspoloživih sekundarnih podataka može se zaključiti da određene svjetske turističke regije i kontinenti prednjače u međunarodnoj turističkoj potražnji. Vodeća međunarodna turistička regija je Europa s 51% udjela u svjetskim turističkim dolascima i 44% ostvarenih ukupnih svjetskih turističkih prihoda. No, kroz tablični prikaz kronologije razvoja vidljivo je da je broj turističkih dolazaka u Europi u kontinuiranom porastu. Nakon Europe, kao poželjna receptivna regija, ističe se Pacifik. Ta je regija pretekla Ameriku 2000.-te godine i od tada je u vodećoj poziciji u odnosu na istu. Na četvrtom mjestu vodećih svjetskih receptivnih regija nalazi se Srednji istok koji je turistički porast postigao 2000.-te godine. Također, u istoj godini svoj turistički porast zabilježila je i Afrika. Posljednja međunarodna turistička regija je Južna Amerika koja bilježi isti udio turističkih dolazaka u 2000.-toj godini i u 2010.-toj godini. Vidljivo je, da je i u tržišnom udjelu Europa vodeća turistička regija. Druga turistička regija do 2005.-te godine bila je Amerika, a od 2005.-te godine nadalje vodstvo je preuzela regija Pacifik, koja prema projekcijama UNWTO-a (*Tourism Towards 2030*) ima tendenciju rasta na međunarodnom turističkom tržištu, što ukazuje na trend usporavanja kao i trend rapidnog rasta nekih "novih" destinacija. Razlog tome je upravo diferencija turističke ponude, odnos cijene i kvalitete, prezentacija destinacija u globalnim turizmu, zalaganja regionalnih asocijacija za razvoj turizma, želja za "viđenjem novog i neviđenog", partnerstva inicijative, kritičnost posjetitelja (potencijalnih i realnih) i prenošenje informacija i dr. Razvoj turizma donosi ekonomske benefite receptivnim turističkim zemljama.

Prema dugoročnim prognozama UNWTO-a u vidu diverzifikacije turističke ponude pojedinih regija, azijsko tržište će rasti u prosjeku do 5% godišnje, te će ostvariti 535 milijuna turističkih dolazaka do 2030. godine.

Tablica 1. Međunarodni turistički obujam, struktura i dinamika

Međunarodni turistički dolasci (u mil.) i tržišni udio u %										
Regija	**1980. Dolasci u mil.**	**1980. Tržišni udio u %**	**1995. Dolasci u mil.**	**1995. Tržišni udio u %**	**2005. Dolasci u mil.**	**2005. Tržišni udio u %**	**2020. Projekcije Dolasci u mil.**	**2020. Projekcije Tržišni udio u %**	**2030. Projekcije Dolasci u mil.**	**2030. Projekcije Tržišni udio u %**
Svijet	**277**	**100**	**528**	**100**	**797**	**100**	**1,360**	**100**	**1,809**	**100**
Afrika	7.2	2.6	18.9	3.6	35.4	5.3	85	6.3	134	7.4
Amerika	62.3	22.5	109.0	20.7	133.3	15.9	199	14.6	248	13.7
Azija i Pacifik	22.8	15.5	82.0	15.5	153.6	21.7	355	26.1	535	29.6
Europa	177.3	64.1	304.1	57.6	438.7	50.6	620	45.6	744	41.1
Srednji istok	7.1	2.6	13.7	2.6	36.3	6.5	101	7.4	149	8.2

Izvor: UNWTO, *Tourism Towards 2030., Global Overview*, str. 3 i 34.

Ukupan globalni tržišni udio povećat će se na 30%, a razvoj turističkog sektora od iznimne je važnosti za azijsku regiju u vidu ekonomske stabilnosti i održivog rasta i razvoja.[2] Tablica u nastavku prikazuje svrhu turističkog posjeta proizašla iz različitosti turističkih motiva, a prema svrhovitosti turističkog posjeta prihvaćenoj od strane UNWTO-a.

Tablica 2. Svrha posjeta u međunarodnom turizmu

Motivacija	**Svrha posjeta**	**Udio (%)**
Iz osobnog zadovoljstva	Godišnji odmori, Aktivno bavljenje sportom	53
	Rođaci i prijatelji Ostali razlozi iz zadovoljstva	27
Poslovno	Sastanci, misije, poslovni sastanci	14
Iz drugih motiva	Studijski, zdravstveni, tranzit, ostalo	16
Globalno ukupno		100

Izvor : izrada autorice prema UNWTO (2016), *Tourism Highlights 2015*, Madrid, str. 5.

U 21. stoljeću porasla je važnost međunarodnih organizacija, posebice u turizmu jer su one regulirale pravne odnose (Gee, 1997). S obzirom na rapidan rast selektivnih turističkih formi i statistika međunarodnog turizma morat će se prilagoditi istome. Pojedini autori to nazivaju « ispitivanjem pozadina motiva» (cf. Mc Kercher, B., du Cros, H.: 2002). U turizmu su kvalitativne metode široko prihvaćene te više nije potrebno "braniti" upotrebu kvalitativnih

[2] http://silkroad.unwto.org/event/3rd-unwto-silk-road-tour-operators-forum-itb-berlin-2014, pristup podacima 12.11.2015.

metoda. U studiju slobodnog vremena kvalitativne metode su postale dominantne (Veal, 2006). One su neophodne zbog osjetljivosti turizma na utjecaje, ali i sposobnosti brze transformacije u nove forme razvoja.

2.2.2. Utjecaji međunarodne turističke pokretljivosti

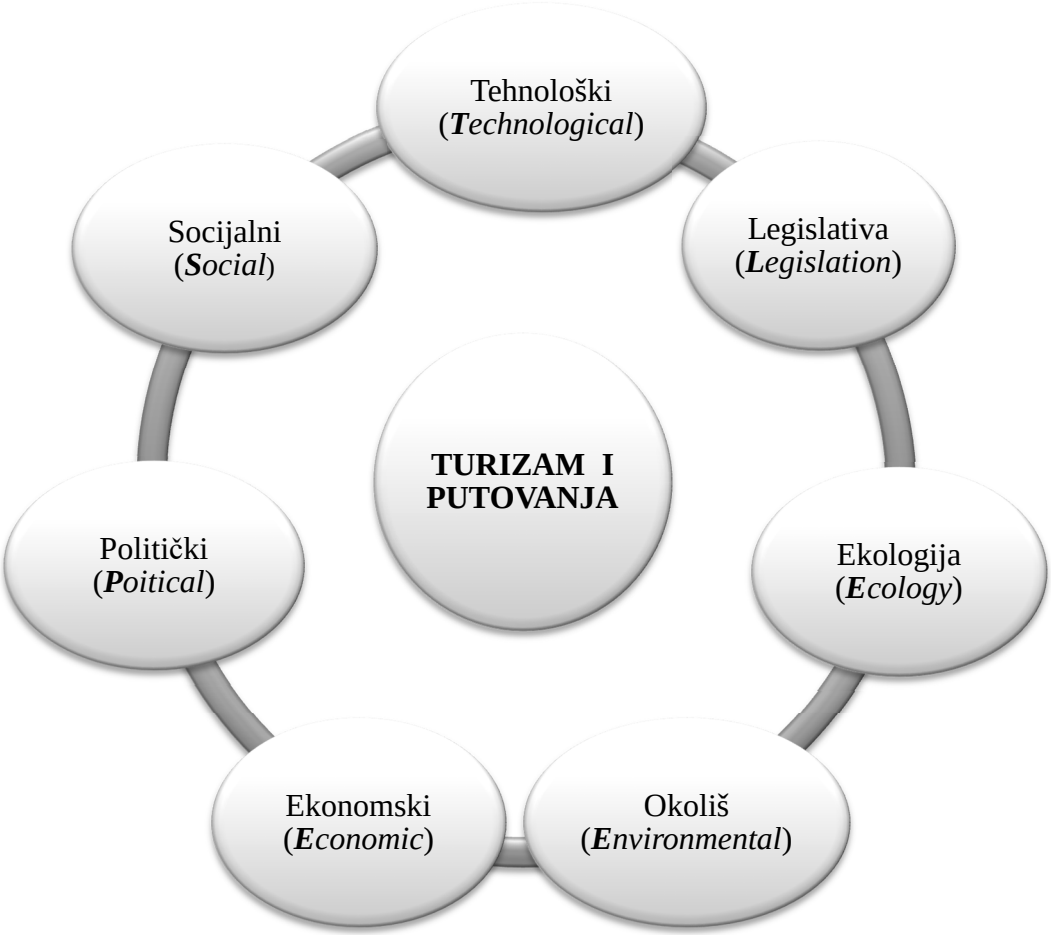
Kako bi turistička destinacija bila konkurentna i ponudila i prilagodila turistički proizvod novim trendovima na svjetskom turističkom tržištu, potrebno je analizirati kakav je položaj destinacije na turističkom tržištu, tj. kakvo je makrookruženje koje utječe na turističku destinaciju i diktira nove trendove u turizmu. Najčešća i najjednostavnija analiza makrookruženja je PEST analiza. Ona razmatra političke, ekonomske, društvene i tehnološke utjecaje (Andrlić B., 2011). PEST analiza strukturirani je način pristupa strateškoj analizi makro okoline. U literaturi se još nalazi pod slijedećim pojmovima, skraćenicama: TPS, PESTE, PESTEL, STEPE, PESTLE, STEEP, STEEPLE ili PESTLIE. Koja će se od navedenih analiza okruženja odabrati ovisi o načinu strukturiranja i odabiru ključnih pokazatelja makro okoline. PEST analiza se može proširiti na LONGPEST analizu a obuhvaća lokalne, nacionalne i globalne pokazatelje koji utječu na makro okolinu. Ova se analiza pokazala nedovoljno pouzdanom za marketinško planiranje u turizmu jer posjeduje niz manjkavosti, stoga su razvijeni novi modeli analize makrookruženja, primjerice SCEPTICAL analiza koja obuhvaća društvene, kulturne, ekonomske, fizičke, tehničke, međunarodne, komunikacijske i infrastrukturne čimbenike, administrativne i institucionalne, te pravne i političke čimbenike ujtecaja na makrookruženje. Niz globalizacijskih utjecaja čini makro okruženje destinacije. U turizmu postoji nekoliko modela analize makro okruženja (SWOT je najjednostavnija analiza), a najpoznatiji je STEEPLE model (model zvona) koji u svom nazivu objedinjuje globalizacijske utjecaje na makro turističko okruženje destinacije. STEEPLE model je akronim za sociološko, tehnološko, ekonomsko, etično, političko, legalno i ekološko, stoga, navedeni STEEPLE model sadrži sljedeće utjecaje:

- **S**ocio-kulturne promjene,
- **T**ehnološke promjene,
- **E**konomija,
- **E**tika,

- **P**olitički čimbenici,
- **L**egislativa,
- **E**kologija.

Pomoću STEEPLE modela analiziranja makrookruženja, turističke destinacije dolaze do potrebnih informacija koje im koriste za daljnje planiranje turističke ponude i razvoja novih turističkih proizvoda. STEEP model izradio je Frayer 1995. godine, a u nastavku je prikazan slikom 1.

Slika 1. STEEPLE model (model zvona)



Izvor: Prilagođeno prema Nordin S: (2005); *Tourism of Tomorrow*, ETOUR, str. 10.

U daljnjem tekstu opisani su STEEPLE utjecaji: socijalni, tehnološki, ekonomski, etički, legislativni/pravni i ekološki.

Sociokulturni utjecaj turizma javio se zbog različitih religijskih uvjerenja, životnih vrijednosti i stavova, različitih životnih stilova, tradicija i običaja, modnih trendova i slobodnog vremena. Sociokulturni utjecaj turizma odnosi se na posjetitelje, lokalno stanovništvo, kulturne vrijednosti i običaje stanovništva destinacije. Sociokulturni utjecaj turizma implicira koristi i nedostatke u turizmu. Sociokulturne *koristi* jesu: održivost destinacija, sudjelovanje lokalnog stanovništva u projektima od važnosti za zajednicu (regiju), kao i unapređenje turističke infrastrukture i mogućnost korištenja suprastrukture, interkulturalna komunikacija, valjanost odnosa i promicanje ljudske suvremenosti, socijalna stabilnost i povećanje životnog standarda. Sociokulturni *nedostaci* manifestiraju se kroz moguće napetosti između gosta i domaćina, površnost odnosa ili faza izbjegavanja zbog visoke komercijalizacije, rast kriminala, seksualni delikti, pogrdno prikazivanje lokalnog, uništavanje tradicijske kulturne baštine i pseudo događaji (detaljnije cf. Jelinčić: 2008).

Shodno potonje opisanim socio-kulturnim koristima i nedostacima turizma utjecaji mogu biti pozitivni i negativni. Kao *pozitivne* socio-kulturne utjecaje svakako valja istaknuti: razumijevanje i prihvaćanje različitih kultura, jezika, običaja, tradicije, ponašanja, poticanje i promoviranje socijalne jednakosti i sigurnosti, očuvanje kulturno-povijesne baštine i isticanje lokalnih vrijednosti, svijest o osjetljivosti destinacije i dr. *Negativne* socio-kulturne utjecaje čine posljedice rasta masovnog turizma, porast raznih oblika nesigurnosti i kriminala, pretvaranje autohtone lokalne kulture (ples, tradicija, običaji i sl.) u turistički proizvod, usvajanje „*incomer”* („dolazne“) mode i ponašanja, banalizacija kulture, iskrivljena autentičnost, trajni otpor među različitim kulturama i drugo.

Socio-kulturne barijere obostrane su, kod turista i kod domicilnog stanovništva, nedostatak znanja o kulturi i običajima, te jeziku koji čini osnovu komunikacije i sporazumijevanja, vodeće su prepreke suvremenog turizma. Razvoj tehnologije donekle je ublažio komunikacijske barijere, a koje su opisane u daljnjem tekstu.

Progresivni *tehnološki utjecaj* informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT), promijenio je način rada u poslovnom svijetu. Tehnološki razvoj općenito ima značajnu prednost na tržištu jer donosi brojne mogućnosti u poboljšanju i olakšanju načina rada tvrtki, npr. hotelijeri i “pametne sobe”, turoperatori i PDF brošure i dr. Uvođenje novih tehnologija u poslovanje iziskuje značajna financijska ulaganja koja se dugoročno isplate (otvaranje novih tržišta, poboljšanje ponude, snižavanje troškova, bolje upravljanje poslovnim rezultatom – *Yield management* i dr.). Strategije poslovanja velikih turističkih tvrtki temeljene su na ICT

tehnologijama te iste putem vlastitih sustava rezervacija (*Online booking*), društvenih mreža (npr. *Facebook, Twitter*) i mobilnih aplikacija (npr. *Bluesun* mobilna aplikacija) promoviraju te poboljšavaju komunikacijske kanale i unapređuju prodaju. Novi trend poslovanja u turističkom smještaju je P2P[3] (*peer to peer*). U prethodnim razmatranjima problematike su već opisani, no činjenica je da danas svjedočimo razvoju nekoliko desetaka P2P konektora (*tripAdvisor*, *booking.com*, *perfectplaces.com*, *travelmob* i sl.), putem kojih se promovira raznovrsna ponuda, poput dentalnih i estetskih klinika, prodaja privatnog smještaja u gradovima i okolici, „*bed&breakfast*“, tzv. smještaj „u prolazu“, kombiniranje ponuda (partnerstva) i druge usluge.

No, unatoč tehnološkom razvoju i dostignuću činjenica je da su osnovna tehnička rješenja podbacila, primjerice, javne ustanove, hoteli, privatni smještaj i druge kategorije, ponude najčešće nemaju osiguran prilazni pristup za invalidne osobe, osobe s poteškoćama, a slijepe su osobe često onemogućene u svojim aktivnostima. Primjerice, psima vodičima zabranjen je ulaz u već spomenute ustanove što predstavlja tehnološko – arhitektonsku barijeru. Turizam budućnosti bit će turizam vezan uz dostupnost destinacija svim skupinama potrošača.[4]

S obzirom na sve navedeno utjecaj novih tehnologija u turizmu ne smije se zanemariti i podcijeniti. Koristeći prednosti IT inovacija, destinacije mogu znatno osnažiti svoju poziciju na turističkom tržištu, mogu preciznije utvrditi i sagledati turističke proizvode kao portfolio koji podiže i utječe na konkurentsku sposobnost destinacije. Tehnološke inovacije spadaju u turističke benefite, tj. doprinose pozitivnom ekonomskom utjecaju na razvoj turizma u destinaciji.

Ekonomske utjecaje u međunarodnom turizmu prati i analizira WTTC kroz multiplikativne učinke turizma (turističke potrošnje) na ekonomiju. Ista prikuplja i obrađuje podatke o utjecaju turizma na ukupno gospodarstvo na globalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini (Blažević, Maškarin Ribarić, Smolčić Jurdana; 2012). Turizam ima interdisciplinaran karakter (od ugostiteljstva do prometa, trgovine, kulture, sporta, poljoprivrede, industrije, graditeljstva),

---

[3] P2P – peer to peer, ponuda i potražnja smještaja među ravnopravnim dionicima

[4] Svjetski dan turizma 2016. godine obilježen je u znaku dostupnog turizma (*World Tourism Day 2016 - Tourism for All - promoting universal accessibility*).

stoga je nužnost postojanja širokog spektra međunarodnih organizacija koje su izravno i neizravno povezane s turizmom opravdana. Sa druge strane, mnogobrojne turističke destinacije nastoje stvoriti imidž turistički receptivne zemlje, te je heterogenost turističkih polova potrebno pratiti u dugoročnom kontekstu razvoja.

Razvojem turizma ostvaruju se izdašni ekonomski učinci, što su odavna spoznale mnogobrojne zemlje svijeta, kako one razvijene tako i one manje razvijene (LEDS zemlje i otočne zemlje s visokom zavisnošću o turizmu). Destinacije, tako, nastoje privući što veći broj posjetitelja koji će prema, i u njihovoj zemlji, usmjeriti/realizirati turističku potrošnju. Uhodani "turistički obrasci" i pretjerano oslanjanje na turizam, predstavlja rizik visoke ovisnosti o turizmu. Ispravno postupanje je da turizam potiče gospodarstvo. Udio ovisnosti prati se udjelom turizma u BDP-u. Što je on veći a participacija ostalih sektora koji ga podupiru mala, govorimo o visoko turistički specijaliziranoj zemlji. Promatrano s makro ekonomske perspektive, turistička specijalizacija može osigurati brzi gospodarski rast državi. Zemlje koje se specijaliziraju u turizmu su generalno male zemlje (Lanza, Pigliaru: 2000).

Ekonomske *koristi* za destinacije su zapošljavanje (direktno/indirektno), prihodi (direktni/indirektni), partnerstva i regionalni razvoj. Ekonomske *štete (propusti)* su: ovisnost lokalnih zajednica o turizmu, sezonski karakter poslova, porast cijena, direktni i indirektni troškovi (promocija, uvoz robe, promjene u unosima), infrastrukturni troškovi (smanjenje/zanemarivanje ulaganja u druge razvojne prioritete), getoizacija turizma (*resort* turizam, kruzeri kao velike ploveće destinacije) i izostanak prihoda za lokalnu ekonomiju.

Ekonomski utjecaji u turizmu mogu biti vidljivi i nevidljivi, mjerljivi i nemjerljivi, registrirani i neregistrirani, direktni i indirektni, fizički i financijski te pozitivni i negativni. *Pozitivni* ekonomski učinci su rast BDP-a, rast dohotka, javnih prihoda, izvoza, zapošljavanja, poduzetničke aktivnosti, kapitalnih ulaganja i negospodarskih resursa, rast i razvoj gospodarstva receptivnih zemalja, dugoročni regionalni razvoj te rast životnog standarda. Kao *negativne* međunarodne utjecaje, UNWTO navodi financijsku/fiskalnu krizu, ekonomsku recesiju i drastične promjene tečaja između vodećih svjetskih valuta.

Etički utjecaji dio su održivog razvoja suvremenog turizma. Opći etički kodeks u turizmu usvojila je generalna skupština UNWTO-a 1999. godine u čileanskom Santiagu. Etički kodeks u turizmu predstavlja sveobuhvatan skup načela kojima se moraju voditi dionici turističkog razvoja (privatni sektor, vlade, udruge, zajednice, turisti). Cilj etičkog kodeksa je uvećati koristi

od turizma i smanjiti negativan utjecaj na okoliš, lokalnu zajednicu i globalnu kulturnu baštinu. Kodeks čini deset načela koji se odnose na ekonomske, socijalne, kulturne i ekološke komponente turizma. Značajnije smjernice u razvoju turizma na kojima se zasniva globalni etički kodeks jesu: (UNWTO)

- odgovornost,
- kulturološka osjetljivost,
- ekološki prizvuk,
- poštenje (*fairness*) u gospodarskim odnosima.

UNWTO ističe važnost gospodarskog, političkog i etičkog utjecaja koje turizam ima (Uredba o potvrđivanju Statuta Svjetske turističke organizacije, NN 10/97).

Primjena etičkog kodeksa u turizmu znači, spriječiti razvoj nepoželjnih posljedica koje sa sobom donose različiti oblici turizma kao što su: devastacija okoliša, narušavanje kulturoloških vrijednosti, seksualno iskorištavanje, turistička pedofilija, porast nasilja i kriminala i sl. Svi navedeni primjeri narušavaju imidž turizma i povećavaju turističku rezistentnost. Stoga, primjena etičkog kodeksa u turizmu nastoji maksimizirati promociju turizma kroz evaluaciju i primjenu usvojenih načela.

Turizam i njegova *politička uloga* neupitna je u poticanju mira u svijetu, poticanja domoljublja, odgoja o vrijednostima i promocije zemlje putem diplomatskih utjecaja u raznim zemljama. Diplomatska funkcija turizma mjerilo je razine odnosa među državama, potiče međunarodnu suradnju, zbližavanje i prijateljstvo među državama, te doprinosi uspostavljanju službenih bilateralnih (obostrani odnosi i sporazumi među dvjema državama) i multilateralnih (sporazumi i odnosi između više država) odnosa među državama. S druge strane, politička previranja, teroristički napadi, ulični sukobi, ratovi i ostalo, destabiliziraju sigurnost zemlje i čine ozbiljnu prepreku u naporima dionika u promociji zemalja.

„Cilj UNWTO-a je poticanje i razvoj turizma u svijetu s namjerom da se unaprijedi gospodarski razvoj, razumijevanje među narodima, mir, blagostanje i svekoliko poštivanje, te uvažavanje ljudskih prava i osnovnih sloboda, bez obzira na rasu, spol, jezik i vjeru“.[5]

Političko djelovanje ima pozitivne i negativne utjecaje na razvoj turizma. Pozitivan utjecaj je primjerice odluka Vlade o smanjenju stope poreza u turizmu čime doprinosi konkurentnosti turizma (niže cijene veća potražnja). Porezna politika ima ekonomski utjecaj koju regulira politika države. Negativni politički utjecaji mogu biti trgovinska i carinska ograničenja, legislativni propisi i ograničenja, politička nestabilnost, vizni režim, politička instrumentalizacija i dr. Političke odluke i barijere odražavaju se u pozitivnom i negativnom obliku i na ostale ekonomske, društvene, ekološke i legislativne utjecaje u turizmu.

U daljnjem tekstu opisan je *zakonodavni utjecaj* na razvoj međunarodnog turizma.

U suvremenom globaliziranom turističkom okruženju značajnu ulogu u otklanjanju *zakonodavnih* barijera imaju državne politike. Predstavnici vlasti na lokalnoj, državnoj ili pak međunarodnoj razini donose zakone i akte kojima se uređuju odnosi svih dionika u turizmu, zaštita turista potrošača i okoliša, koji čini resursnu osnovu svake turističke destinacije. Učinkovitost zakona u turizmu ovisi o sudjelovanju svih dionika uključenih u turistički razvoj destinacije. Međunarodna legislativa uređuje: [6]

- slobodu kretanja ljudi, robe i kapitala,
- zaštitu potrošača,
- zaštitu zaposlenih u turizmu (zaštita, sigurnost na radnom mjestu),
- kvalitetu u standardiziranju pružanja usluga u turizmu (uvođenje certifikata ISO, HACCP)[7],

---

[5] Turizam i turistička politika RH, 2 dio, http://etalent.hr/turizam-i-turisticka-politika-rh-2-dio/, pristup 23.11.2016.

[6] www.iztzg.hr, pristup podacima 31.08.2015.

[7] ISO - razvija i objavljuje međunarodne standarde, više na www.iso.org, HACCP - Analiza opasnosti i kritične kontrolne točke kao logičan, znanstveno potvrđen sustav kontrole procesa proizvodnje i distribucije prehrambenih proizvoda. Ukratko, kontrolira se kvaliteta i sigurnost hrane poradi zaštite zdravlja potrošača, više na www.hah.hr.

- međunarodne turističke ugovore (standardizacija ugovora, ugovori u javno-privatnom partnerstvu i sl.),
- zapošljavanje u turizmu (jednake mogućnosti svima prilikom zapošljavanja),
- zaštitu tržišne utakmice,
- poštivanje tehničkih standarda prilikom opremanja turističkih objekata.

U turizmu djeluju brojne institucije (državne, društvene, gospodarske, strukovne), koje imaju značajan utjecaj na regionalni, nacionalni i međunarodni turizam. Stoga je turistički razvoj nužno definirati kroz zakone, direktive, pravilnike i ugovore. Primjerice, državna tijela u turizmu donose sveobuhvatne dokumente kojima postavljaju ciljeve dugoročnog razvoja (strategije). Sustavno planiranje, na nižim razinama upravljanja, provodi se Master planovima (važnost uloge i sadržaja).

U pojedinim zemljama zakoni nepravedno ograničavaju konkurentnost i izazivaju tržišne poremećaje. Rast međunarodnog turizma ovisan je o eliminaciji barijera prema međunarodnim putovanjima. S obzirom na to da razvoj turizma polučuje troškove u vidu negativnog utjecaja na okoliš razvojem turizma, postavilo se pitanje zašto ne postoji “respektabilni autoritet” koji bi regulirao problematiku globalne održivosti. Pitanje zaštite okoliša uredila je “Agenda 21” nastala na konferenciji UN-a 1992. godine u Riu. Agenda predstavlja globalni akcijski plan održivog razvoja čovječanstva. Čine ju plan i aktivnosti koje moraju poduzeti vlade, tijela državne uprave i obrazovni sustav, a ponajviše se odnosi na zaštitu okoliša. Preambula Agende 21 glasi: "Čovječanstvo se nalazi na odlučujućoj točci svoje povijesti. Svjedoci smo nejednakosti među narodima, siromaštva, gladi, nepismenosti, bolesti i oštećenja ekosustava od kojih ovisi naš daljnji život“.[8]

U *ekološke utjecaje* u turizmu ubrajamo zagađenje okoliša (vode i zraka), promjene u biljnom i životinjskom svijetu, vizualnu degradaciju okoliša (pretjerana izgradnja narušava ljepotu krajobraza i direktno utječe na atraktivnost destinacije), prenapučenost, narušavanje izgleda povijesnih i arheoloških lokaliteta, zbrinjavanje otpada, klimatske promjene, geološki procesi

[8] Više na https://sustainabledevelopment.un.org/agenda21/

(potresi, erupcije vulkana i dr.), poplave, požari i drugi nepredviđeni ekstremni vremenski uvjeti.

Suvremeni razvoj turizma zasnovan je na načelima održivog razvoja turizma. Negativan utjecaj razvoja turizma na okoliš, znatno umanjuje kvalitetu života lokalnog stanovništva, te povećava okolišne troškove u vidu ekološkog onečišćenja. Turistički su dionici svjesni ekološke onečišćenosti koju sa sobom donosi turistički razvoj no unatoč naporima u smanjenju istih nisu u mogućnosti u potpunosti iskorijeniti i spriječiti onečišćenje okoliša. Ekološke su barijere izvan čovjekovog utjecaja, tj. čovjek ne može u potpunosti spriječiti ekološku devastaciju okoliša koja je nastala kao posljedica razvoja turizma u destinaciji. Stoga, razvoj turizma mora počivati na načelima održivog razvoja u vidu maksimiziranja koristi, te minimiziranja šteta od razvoja turizma. Očuvani i nezagađeni okoliš, visok je faktor privlačnosti i dolaska turista u destinaciju. Turistički odgovoran razvoj kreće planiranjem od lokalne razine ka regionalnoj, državnoj i naposljetku, međunarodnoj razini. S vremenom, privatni sektor steći će značajan udio u vođenju razvojne politike, osobito lokalne i regionalne važnosti, dok će se nužna suradnja između javnog i privatnog sektora svesti na planiranje i implementaciju razvojnih procesa u svrhu ostvarivanja zajedničkih ciljeva, razmjene ideja i informacija, pružanja savjetodavne funkcije kod investiranja i kod zaštite okoliša. U protivnom, destinaciju je potrebno repozicionirati (primjer Španjolske – od obalnog do kreativnog kulturnog turizma). Suvremeni putnici ekološki su vrlo osviješteni, informirani i zahtjevaju odgovorni turizam destinacija. Razvoj održivo - odgovornog turizma podrazumijeva: [9]

- smanjenje negativnih učinaka na gospodarstvo, okoliš i društvo;
- povećanja dobrobiti zajednice domaćina; poboljšanja uvjeta rada i dostupnost turizma; ostvarenje veće ekonomske koristi za lokalno stanovništvo;
- uključenje lokalnog stanovništva u odlučivanje o turističkom razvoju njihovog mjesta
- pozitivan utjecaj na očuvanje prirodne i kulturne baštine;
- pozitivna iskustva turista kroz kontakte s lokalnim stanovništvom, bolje razumijevanje lokalne kulture, društva i okoliša;
- adekvatniji pristup osobama s poteškoćama u kretanju i

[9] Načela održivog turističkog razvoja usvojena Deklaracijom iz 2002. godine u Cape Townu, www.odrzivi.turizam.hr, pristup podacima 01.09.2016.

- kulturološka osjetljivost, poštovanje između turista i domaćina.

Turizam se u Hrvatskoj razvija u smjeru održivog turističkog razvoja, a Republika Hrvatska se pozicionira na turističkom tržištu kao cjelovita i kvalitetna turistička destinacija. Turisti se brinu o svome zdravlju te nastoje održati kondiciju i ojačati tijelo i duh. Žele upoznati i poistovjetiti se s autohtonom prirodnom i kulturnom ljepotom destinacije, te uspostaviti kontakte s domaćim stanovništvom. U cilju održavanja stanja destinacija i očuvanja za buduće generacije, međunarodni sporazum u području klime (konferencija o klimatskim promjenama; Pariz, studeni/prosinac 2015) predstavlja novi globalni sporazum o klimatskim promjenama, na kojem su zemlje podnijele sveobuhvatne nacionalne planove klimatskog djelovanja za smanjivanje emisija plinova.

Prema navodima Europske komisije (2015), Vlade zemalja potpisnica su se složile da će svakih pet godina obavješćivati o svojim doprinosima za postavljanje ambicioznijih ciljeva prema načelima transparentnosti i solidarnosti (http://www.consilium.europa.eu/).

Važno je istaknuti, da se svi potonje navedeni utjecaji moraju promatrati kroz međusobno prožimanje. Primjerice, iskorištavanje trenutne povoljne konkurentske pozicije zbog nepovoljnosti u okruženju može imati ekonomske, ekološke, političke i socio-kulturne reperkusije na razvoj.

2.3. Hrvatski turistički promet – obujam, struktura i dinamika

Razvoj turizma u Hrvatskoj iznimno je značajan za gospodarski rast zemlje. Turistički razvoj Hrvatske vezuje se uz vrlo atraktivan i bogat turistički potencijal, koji koristi kao svoju komparativnu prednost.

Hrvatska obiluje prirodnim i kulturnim bogatstvima. Bogata raznolikost prirodnih ljepota, rijeka, Jadranskog mora, čistih izvora vode, očuvana priroda, bogata gastronomija, brojni kulturno-povijesni spomenici, resursna su osnova razvoja autohtone održive turističke ponude Hrvatske.

Tablicom 3. prikazan je obujam, struktura i dinamika hrvatskog turizma.

U 2015. godini ostvareno je 14 343 323 dolazaka i 71 605 315 noćenja turista u turističkim smještajnim objektima u Hrvatskoj. Uspoređujući dolaske i noćenja za predmetne godine,

vidljivo je da su dolasci (9,3%) i noćenja (7,7%) u porastu. S aspekta internog turizma tj. ukupnosti inozemnog (receptivnog) turizma i domaćeg turizma zastupljeno je 88,4% stranih i 11,6% domaćih turista u 2015. godini.

Tablica 3. Dolasci i noćenja u Republici Hrvatskoj u 2014. i 2015. godini

	Dolasci		**Noćenja**	
	2014.	**2015.**	**2014.**	**2015.**
Ukupno	13 128 416	14 343 323	65 483 948	71 605 315
Strani turisti	11 622 961	12 683 179	61 323 572	65 862 680
Domaći turisti	1 505 455	1 660 144	5 160 376	5 742 635

Izvor: Priopćenje, DZS, veljača 2016., br. 4.3.2.
http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/04-03-02_01_2015.htm (pristup. 14.09.2016).

Najznačajnija emitivna tržišta za Hrvatski turizam su Njemačka, Slovenija, Austrija, Češka i Italija, što ukazuje na trend blizine i sigurnosti destinacije (tablica 4.). Isto prepoznaju i inozemni investitori, interesom za regionalne investicije kroz utjecaje na turizam regije (npr. *TUI family life* hotel Rabac) kao i intenziviranje "LCC" prijevoznika u hrvatskom zračnom prometu.

Najveća dnevna potrošnja posjetitelja je s tržišta Nizozemske (46 $/dan), dok Hrvati troše svega 6$/dan. (*Horwath HTL* prema DZS, Svjetska banka, nacionalna statistika, 2016.). Prema podacima Instituta za turizam (2015.) domaći turizam izražen je motivima "odmor na moru" i "posjet rodbini i prijateljima". Dvije trećine putovanja rezidenata ostvaruje se u zemlji, što predstavlja potencijal za razvoj kontinentalnog turizma kao odrednici dugoročnog razvoja, s obzirom na već tradicionalnu orijentaciju obalnim destinacijama i sezonskom opterećenju istih.[10]

[10] Hrvatska je 4. zemlja po broju dolazaka po stanovniku i jednom od najveće gustoće noćenja u EU, Topalović, S., *Hrvatski turizam – Titanic ili Feniks*? Horwath HTL, 2016., lider.media/dvp16/sessions/turizam-hrvatske-hrvatske-titanik-ili-fenix

Veliku ulogu u razvoju hrvatskog turizma ima prometno-geografski položaj Hrvatske koji graniči sa Srednjom Europom, Sredozemljem i Jugoistočnom Europom (Curić, Glamuzina, Opačić, 2013).

Tablica 4. Struktura noćenja stranih turista (2015 g.)

Inozemni posjeti	**Noćenja (%)**
Nijemci	23,9
Slovenci	10,1
Austrijanci	9
Česi	7,3
Talijani	7,3
Poljaci	6,6
Slovaci	3,9
Nizozemci	3,8
Englezi	3,7
Mađari	3,4
Ostale zemlje	21
Ukupno – receptivni turizam	**100**

Izvor: Priopćenje, DZS, veljača 2016., br. 4.3.2., http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/04-03-02_01_2015.htm (pristup. 14.09.2016.).

Razvoj hrvatskog turizma nije prostorno ujednačen. Naime, izrazita je razlika u regionalnom razvoju unutar teritorija Republike Hrvatske (primorski – koji dominira u razvoju i kontinentalni dio – koji stagnira u gospodarskom razvoju). To dokazuje da je u kreiranju turističkog proizvoda potrebna suradnja svih dionika privatnog i javnog sektora. Nadalje, Kozak (2002) je istraživao utjecaj zemlje podrijetla na motive dolaska u turističku destinaciju, te je faktorskom analizom i t-testovima, dokazao da postoji povezanost između nacionalnosti i motiva dolaska. Isto predstavlja potrebu za daljnjim ispitivanjem motiva dolazaka na hrvatska emitivna tržišta.

Dalje, potrebno je razvijati kulturne atraktivnosti (opipljive/neopipljive kategorije) iz razloga što ih samo 3% ispitanih prepoznaje prilikom putovanja u hrvatska mjesta. Uz prijedloge oporavka domaćeg turizma novim inicijativama Ministarstva turizma (Turistički vaučer), javljaju se problemi realizacije (iseljavanje, izostanak korištenja EU fondova, nedovoljna promocija, pojava konkurentnih destinacija ruralnog turizma u bližem okruženju i izostanak regionalnog povezivanja).

Tablicom u nastavku, prikazane su županije koje su ostvarile najveći broj noćenja u 2015. godini.

Tablica 5. Noćenja u 2015. godini po županijama

Županije	**Noćenja (%)**
Istarska	29,3
Primorsko-goranska	18,3
Splitsko-dalmatinska	18,6
Zadarska	10,9
Dubrovačko-neretvanska	8,6
Ostale	14,3
Ukupno	**100**

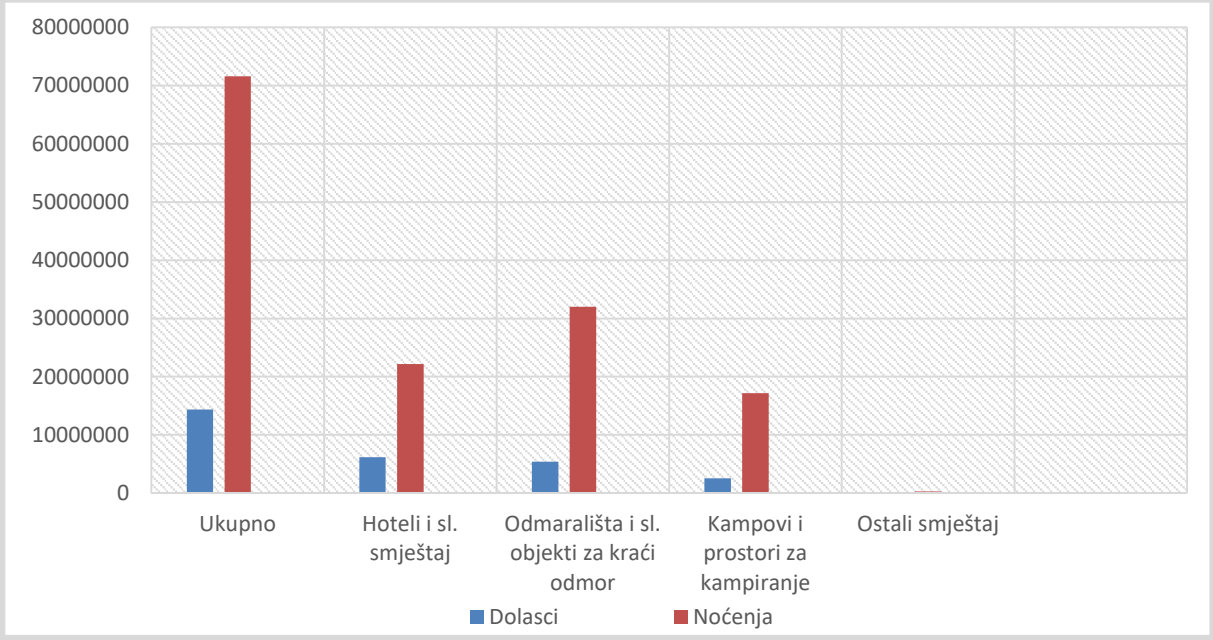
Izvor: Priopćenje, DZS, veljača 2016., br. 4.3.2., http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/04-03-02_01_2015.htm (pristup. 14.09.2016.).

Najviše noćenja ostvareno je u Istarskoj, Splitsko-dalmatinskoj, Primorsko-goranskoj, Zadarskoj i u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, što je ukupno 85,7%, dok je u ostalim županijama ostvareno 14,3% noćenja. Sve navedene županije zabilježile su porast dolazaka i noćenja. Istarska županija vodi u broju noćenja. Osim povećanja broja noćenja, izvršena je diferencijacija ponude (kuće za odmor, kamping, specijalizacija) ali su se pojavili rizici opterećenja postojeće infrastrukture. Prema Vojnoviću (2012), pojedine obalne destinacije Istre

izuzev Rovinja, imaju stagnaciju turističkog proizvoda prema izračunu regionalnog faktora (Rfa) unatoč velikom broju posjeta (Poreč, Umag i Pula).

Graf 1. prikazuje preferencije turista pri odabiru smještaja u Republici Hrvatskoj.

Graf 1. Dolasci i noćenja turista u smještajnim jedinicama (2015. g.)



Izvor: Priopćenje, DZS, veljača 2016., br. 4.3.2., http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2015/04-03-02_01_2015.htm (pristup. 14.09.2016.).

U 2015.-toj godini ostvareno je ukupno 14 343 323 dolazaka i 71 605 315 noćenja. Najviše noćenja (32 024 575 noćenja, tj. 44,7%) u 2015. godini ostvareno je u odmaralištima i sličnim objektima za kraći odmor, zatim, u hotelima i sličnom smještaju 30,9% tj. 22 156 344 noćenja, te, u kampovima i prostorima za kampiranje gdje je ostvareno 24,0%, tj. 17 158 081 noćenja, dok je 266 315 (0,4 %) noćenja ostvareno u ostalim smještajnim kapacitetima. (DSZ, 2016).[11]

[11] Prema NKD-u 2007. Vrste smještaja: *55.1 Hoteli i sličan smještaj* (hoteli, turistička naselja i apartmani, pansioni i *guest house*); *55.2 Odmarališta i slični objekti za kraći odmor* (sobe za iznajmljivanje, apartmani, studio-apartmani, kuće za odmor, kuće za odmor u kućanstvima, kuće za odmor u seljačkim kućanstvima, hosteli, lječilišta, prenoćišta, odmarališta za djecu, gostionice s pružanjem usluge smještaja, planinarski, lovački, učenički i studentski domovi); *55.3 Kampovi i prostori za kampiranje* (kampovi, kampirališta, kamp-odmorišta, kampovi u kućanstvima, prostori za kampiranje izvan kampova); *55.9 Ostali smještaj* (objekti za robinzonski turizam, brodske kabine, spavaći i kušet-vagoni i nekategorizirani objekti).

Supstitucija određene destinacije drugom sve je izvjesnija i poradi toga se destinacije odlučuju za diverzifikaciju ponude. Proizvodi se nastoje brendirati i standardizirati. Stoga se i motivi posjeta određenim destinacijama mijenjaju. Motivi dolaska u Republiku Hrvatsku prikazani su tablicom 6.

Tablica 6. Motivi turističkih dolazaka u Republiku Hrvatsku

Motivi	**2014.**	
	Udio (%)	**Rang**
Pasivni odmor, opuštanje	75,1	1.
Zabava	43,0	2.
Nova iskustva i doživljaji	29,9	3.
Uživanje u jelu i piću, gastronomija	26,3	4.
Upoznavanje prirodnih ljepota	20,2	5.
Bavljenje sportom i rekreacijom	6,8	6.
Upoznavanje kulturnih znamenitosti i	7,0	7.
događanja	6,1	8.
Posjet rodbini i prijateljima	4,1	9.
Zdravstveni razlozi	3,2	10.
Ronjenje	1,4	11.
Wellness	2,7	12.
Drugi motivi (kupovina, posao, vjera i dr.)		

Izvor: Tomas ljeto 2014., *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Zagreb, str. 36.

S obzirom na visok postotak pasivnog odmora kao motiva dolaska, može se zaključiti da Hrvatska i dalje ulazi u tipologiju “tradicionalne” destinacije, uz izostanak većeg interesa za dinamičnu (s obzirom na mjesto realizacije), aktivnu (s aspekta involvacije pojedinca)

rekreaciju. Zabava je drugi po redu motiv dolaska, što se može valjano argumentirati porastom turizma mladih (uključujući i *backpacking*).[12]

Mladim putnicima (18-24) nacionalnom strategijom turizma, a kroz sustav turističkih proizvoda, namijenjeni su osim *Sunca i mora* kao primarni segment interesa *cikloturizam* i *pustolovni turizam*, te sekundarni segment *Kulturni turizam*. Iako se tek kao tercijarni segment navodi *ruralni* i *planinski* turizam, te eno i gastro, pojedine destinacije su intenzivirale svoj razvoj upravo privlačenjem ovog segmenta potrošnje (npr. Austrija, *The Austrian National Tourist Office*, ANTO, 2016.).

2.3.1. Utjecaji međunarodne pokretljivosti u hrvatskom turizmu

Turistička razvojna politika Republike Hrvatske provodi se na 3 razine: državnoj, regionalnoj i lokalnoj. Poradi promjena trendova u turističkoj potražnji, destinacije su „prisiljene“ na specijalizaciju turističke ponude i segmentaciju tržišta, tj. svoj turistički proizvod kreirati i fokusirati na određeno turističko tržište, kako bi pravovremeno odgovorile na brzo rastuću međunarodnu turističku konkurenciju.

Potaknuti novim trendovima u turističkoj ponudi te podizanjem kvalitete turističkim proizvodima i uslugama kreirala se „nova“ turistička ponuda na turističkom tržištu (Petrić, 2006.):

- *time-sharing*,[13]
- *all inclusive resort i*,[14]
- *cruising* - luksuzni brodovi - hoteli na moru,
- procesi konsolidacije koji nisu uvijek usmjereni povećanju profita, nego drugim ciljevima npr. bolja dostupnost širim segmentima tržišta, novijim tehnologijama ili mogućnostima korištenja određenog brenda,

---

[12] Turisti sa naprtnjačom. U novije vrijeme razvija se trend flashpacking-a (korištenje suvremenih tehnologija od strane mladih putnika).

[13] *Time-sharing* – izraz koji potječe iz prometa nekretnina

[14] *All inclusive* aranžman podrazumijeva određene usluge (wellnes, saune, masaže, ležaljke, suncobrane, sandoline i sl.) u hotelu u neograničenim količinama, primjerice, iće i piće, kolač, sladoled i sl.

- procesi koncentracije kapitala, koje su sve češća pojava posebno na njemačkom tržištu, gdje su u većini turističkih kompanija veliki dioničari njemačke banke, osiguravajuća društva, trgovačke korporacije, prometne kompanije i slični, i
- udruživanje ponude u tzv. klastere (jako popularne u turizmu pa i u Hrvatskoj, posebice u Istri).

Iz prethodnih trendova zaključuje se, da globalni turizam obilježavaju i dalje turistički posrednici koji dovode grupe turista, ali i pojedinci, znatiželjnici, koji funkcioniraju i u okviru istih destinacija s težnjom ispunjenja visokih očekivanja. S obzirom na znatno izražene ekonomske i političke nestabilnosti na svjetskoj i europskoj razini, te dinamične promjene u zahtjevnoj potražnji na strani turista, upućuju na nužnost promjene dosadašnjeg modela razvoja hrvatskog turizma. U suradnji sa Ministarstvom turizma Republike Hrvatske Udruga hrvatskih putničkih agencija (u daljnjem tekstu UHPA) pokrenula je projekt *Specijalizacija turističkih agencija po temama, područjima i posebnim tržištima*, koji razvija uz pomoć domaćih i inozemnih stručnjaka. Projektom se podiže kvaliteta ljudskih potencijala u receptivnim turističkim agencijama, za razvoj novih proizvoda za tržište posebnih oblika turizma u skladu sa Strategijom razvoja hrvatskog turizma. Poseban naglasak projekta je identificiranje potencijalnih novih tržišta, razvoj proizvoda za daleka tržišta, kreiranje proizvoda prema zahtjevima tržišnih segmenata i uspostavljanje suradnje sa svim dionicima na upravljanju destinacijom. Specijalizacijom i certificiranjem turističkih agencija, UHPA će formirati klastere, čija je svrha umrežavanje svih relevantnih dionika u turizmu, razmjena znanja i iskustava, razvijanje novih ideja, stručno usavršavanje i pružanje visoke kvalitete usluga krajnjim korisnicima. Razvoj klastera omogućuje sudionicima napredovanje u području u kojem djeluju, te poboljšaju kvalitetu vlastite ponude čime direktno utječu i doprinose povećanju konkurentnosti hrvatskog turizma.

Današnje globalno okruženje promijenilo se u pozitivnom smislu. Došlo je do galopirajućeg razvoja turizma, čime se uvelike doprinijelo otvaranju granica između država, te uklanjanja određenih institucionalnih zapreka (*politički utjecaj*) usko vezanih uz *zakonodavni* i *ekonomski utjecaj*. U hrvatskom turizmu 2016. godine vode se rasprave oko promjene zakona o turističkom zemljištu, razvoja edukacijskih centara u turizmu, potrebe drugačijeg upravljanja, boljeg regionalnog povezivanja te povezivanja rada ministarstava, otvaranja malih obiteljskih hotela i *butique* hotela, specijaliziranih objekata, obrazovanja kadrova za nove potrebe u turizmu, aktivacije investitora gdje značajno pomaže i okupljanja struke (Adria Hotel Forum), smanjiti

parafiskalni nameti u kompenzaciju za podizanje PDV-a na ugostiteljske usluge s 13% na 25%, čime postaje upitno poticanje potrošnje i podizanje konkurentnosti.

Međutim, i dalje hrvatski državljani ukoliko žele otputovati u Australiju, Indiju, Kinu, Sjedinjene Američke Države, Ujedinjene Arapske Emirate, Rusiju i dr. zemlje moraju ishodovati odlaznu vizu. Bilateralnim sporazumima između Hrvatske i navedenih država, olakšava se administrativna procedura ishodovanja viza, čime se direktno utječe na bržu pokretljivost ljudi, ali to ukazuje i na bojazan tih zemalja od migracija našeg stanovništva zbog lošeg životnog standarda. Političke i legislativne barijere nisu jedina ograničenja već i neočekivani teroristički napadi, prirodne katastrofe i sl.

Lokalna politička vlast mora imati jasnu viziju razvoja turističkog gospodarstva stavljanjem u funkciju svih aktera (gospodarskih i negospodarskih) u cilju dobrobiti nacionalne ekonomije. Ulogu javnog sektora suvremeni razvoj turizma vidi kroz sljedeće aktivnosti (Kesar, 2001):

- razvoj turističke politike, planiranje i istraživanje;
- osiguranje osnovne infrastrukture;
- pomoć u razvoju nekih turističkih atrakcija destinacije;
- postavljanje i upravljanje standardima kod izgradnje objekata i pri pružanju usluga turistima;
- upravljanje zemljom i reguliranje zaštite okoliša;
- postavljanje standarda u turističkom obrazovanju;
- osiguranje javne sigurnosti i zdravlja i dr.

Primjerice, turističke zajednice Republike Hrvatske pružaju potporu razvoju *klasterske* (cf. infra pogl. 3.1.1.) turističke ponude, gdje svaka destinacija pruža autohtonost i autentičnost doživljaja svoga kraja.

Od lokalnog se stanovništva očekuje pozitivan stav pri ekspanzivnom turističkom razvoju, ako su pritom obavljene konzultacije sa dionicima. Turistički razvoj ima *socio-kulturni* utjecaj na norme, običaje, ponašanje, svjetonazore kako rezidenta, tako i emitenta. Učenje stranih jezika, prihvaćanje običaja i kultura, stjecanje prijateljstava, razmjena mišljenja i iskustava, učenje tolerancije, samo su neki od socio-kulturnih utjecaja kojima je pridonio razvoj turizma u Hrvatskoj.

Svjetski *etički* kodeks koji se između ostalog odnosi na društveno odgovorno poslovanje u turizmu 2014. godine, potpisala je i Hrvatska, prihvaćajući tako opća načela održivo odgovornog turističkog razvoja. Cilj je povećati koristi od turizma, na način da se smanje negativne posljedice utjecaja na okoliš, kulturnu baštinu te društvo u cjelini. Članstvo Hrvatske u Vijeću za ljudska prava UN-a (2016) je veliki napredak za globalnu afirmaciju zemlje i civilizacijskih dosega.

S tehnološkog aspekta ponajprije je važno istaknuti visoku primjenu ICT-a u turizmu. Društvo je postalo umreženo, tehnološka dostupnost *on-line* 24 sata, a rezultat je instantno (brzo, ubrzano) društvo. Egzotične lokacije postaju središte turističke globalizacije novih iskustava i doživljaja. Hrvatske turističke destinacije stoga, trebaju razumjeti potrebe današnjeg turista te kreirati turističku ponudu prema njihovim željama i potrebama, plasiranu u pravo vrijeme i na pravome mjestu.

U turističkoj ponudi Hrvatske nedostaje redovitih zračnih linija koje su ključne za rješavanje problema sezonalnosti, nedovoljan je i broj pomorskih linija, nedostaje modernizacija željezničkog prometa, ponajviše zbog razvoja regionalnih ruta i mreža destinacija Europe.

Odgovorno održivi turizam minimalizira negativne posljedice za okoliš, te osnažuje lokalni kulturni identitet (*ekološki utjecaj*). Prostor Hrvatske ima ekološku dimenziju očuvane i vrijedne prirodne i životne sredine, koja se kvalitetnije valorizira putem održivog razvoja različitih selektivnih oblika turizma, poljoprivredne proizvodnje i drugih kompatibilnih djelatnosti koje mogu pratiti turistički zamah.

Ruralni prostor Hrvatske ima veliki potencijal za razvoj selektivnih oblika održivog turizma iz sljedećih razloga: blizina zapadnog emitivnog tržišta, blizina mora, ekološki očuvan okoliš, ruralni je prostor neizgrađen, proizvodni resursi za proizvodnju i plasman autohtonih proizvoda i proizvoda sa zaštićenim zemljopisnim porijeklom i oznakom izvornosti su veliki, bogatsvo kulturno povijesnih znamenitosti, te relativno dobra prometna povezanost. U prilog tome ne ide iseljavanje stanovništva ruralnih prostora i upozoravanja UNESCO-a o (ne)održivosti destinacija (NP Plitvice, Dubrovnik). Preostaje, jedino, da sinergijom predstavnici lokalne, regionalne i državne razine donose zakone, propise i odluke koji štite turiste kao potrošače, resurse tj. okoliš, te dionike kao partnere u turizmu.

2.3.2. Razvojne perspektive turističke ponude

Republika Hrvatska geografskim položajem i smještajem pripada središnjoj Europi. Europa je najposjećenija turistička destinacija na svijetu. Jedinstvenom, kvalitetnom i jasno definiranom turističkom ponudom Hrvatska može konkurirati na svjetskom turističkom tržištu. Do 2013.-te godine Hrvatska nije imala strateški dokument kojim definira budući razvoj turizma (Vukonić, 2005). Strategijom razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine elaborirani su nedostaci hrvatske turističke ponude (Vlada RH; 2013.) (slika 3).

Prema istoj teži se raznovrsnosti i autentičnosti, atraktivnosti i konkurentnosti što se djelomično postiglo. Iako je donesen pravilnik o kategorizaciji hotelskih objekata koja potiče specijalizaciju smještaja (cf. Pavia, Gržinić, Floričić: 2014) i dalje u hrvatskoj turističkoj ponudi nedostaje kongresnih centara, zdravstvenih/*wellness* kapaciteta i golf igrališta, tematskih/zabavnih parkova, marina za mega jahte, infrastrukture zdravstvenog turizma, (pa time osim razvoja zdravstvenog i razvoj rezidencijalnog turizma), kulturnih sadržaja i muzeja. Njihovo bi razvijanje i stavljanje u funkciju za brojne turističke destinacije predstavljalo suvremenu i uz napore dionika dugoročno održivu tržišnu orijentaciju. Često se hotelijeri (npr. mali i obiteljski hoteli) nalaze u problemima nelikvidnosti, vlasničke strukture, slabe stope povrata i drugih poteškoća.

U određenim područjima dominiraju veliki gospodarski subjekti koji brojem smještajnih kapaciteta i njihovom rasprostranjenošću definiraju ukupni karakter destinacije, što predstavlja teškoće u ostvarenju novih poduzetničkih projekata, a to negativno utječe na zainteresiranost potencijalnih ulagača, koji bi pozitivno utjecali na današnju razinu cijena i trajanje sezone u destinacijama (npr. Haludovo: Malinska).

Kulturni resursi postaju sve traženije turističke privlačnosti, a kulturno nasljeđe kojim svaka destinacija raspolaže, čini prepoznatljiv brend destinacije na turističkom tržištu. Kulturni turizam kao jedan od selektivnih oblika turizma prerasta u masovni turistički pokret na europskom i svjetskom turističkom tržištu. Hrvatska obiluje kulturnim resursima (sakralni i javni spomenici, povijesne zgrade, dvorci i palače, parkovi i vrtovi, utvrde, arheološki predjeli, muzeji (folklorni i umjetnički), rute (kulturno-povijesne i umjetničke), zabavni centri (kulturno-povijesni, arheološki, arhitektonski, glazbeni), kulturno-povijesni događaji (vjerski, svjetovni i folklorni festivali), umjetnički događaji (izložbe i festivali) (Pančić Kombol, 2006). No, turistička ponuda kulturnih resursa još uvijek nije zaživjela, kako u razvojnim strateškim

planovima, tako ni u znanstvenim istraživanjima. Kako bi se stvorili preduvjeti za razvoj kulturnog turizma potrebno je stvoriti odgovarajuće zakonske, marketinške, menadžmentske i druge okvire, kako bi se kulturno nasljeđe svrstalo u turističku ponudu destinacije.

Dakle, razvojna ograničenja hrvatskog turizma ogledaju se u kvaliteti i strukturi turističke ponude, nepovoljnim uvjetima za investicijska ulaganja, ali i nedovoljnim i nestručnim kadrovima za potrebe turizma, i zakonskim okvirima kao i zaprekama pri investicijskim ulaganjima.

Upravo potonje navedeno ograničenje, *zakonska regulativa*, Vukonić (2010) ističe kao vrlo problematično za daljnji razvoj hrvatskog turizma, i zalaže se za legislativu koja će biti prilagođena budućem razvoju turizma, čime bi se doprinijelo investicijskom ulaganju u razvoj istog.

Sezonalnost u hrvatskom turizmu mora se smanjiti. Modernizacija hrvatskih proizvoda i destinacija, specijalizacija prema uskim segmentima potražnje, unapređenje hotelske ponude i brendiranja te promjena sustava obrazovanja za potrebe turizma, samo su neke od mjera koje mogu smanjiti sezonalnost hrvatskog turizma, ističe Kesar.[15]

Strategijskim ciljevima nastoji se poboljšati hrvatska turistička ponuda kroz različite projekte, te osnažiti konkurentnost Hrvatske na svjetskom turističkom tržištu.

Turističku ponudu čini atraktivnost prostora, prometna dostupnost (cestovni, željeznički, morski, zračni), turističke organizacije (agencije, turističke zajednice, turistička poduzeća, turističke udruge), trgovačka ponuda i drugo.

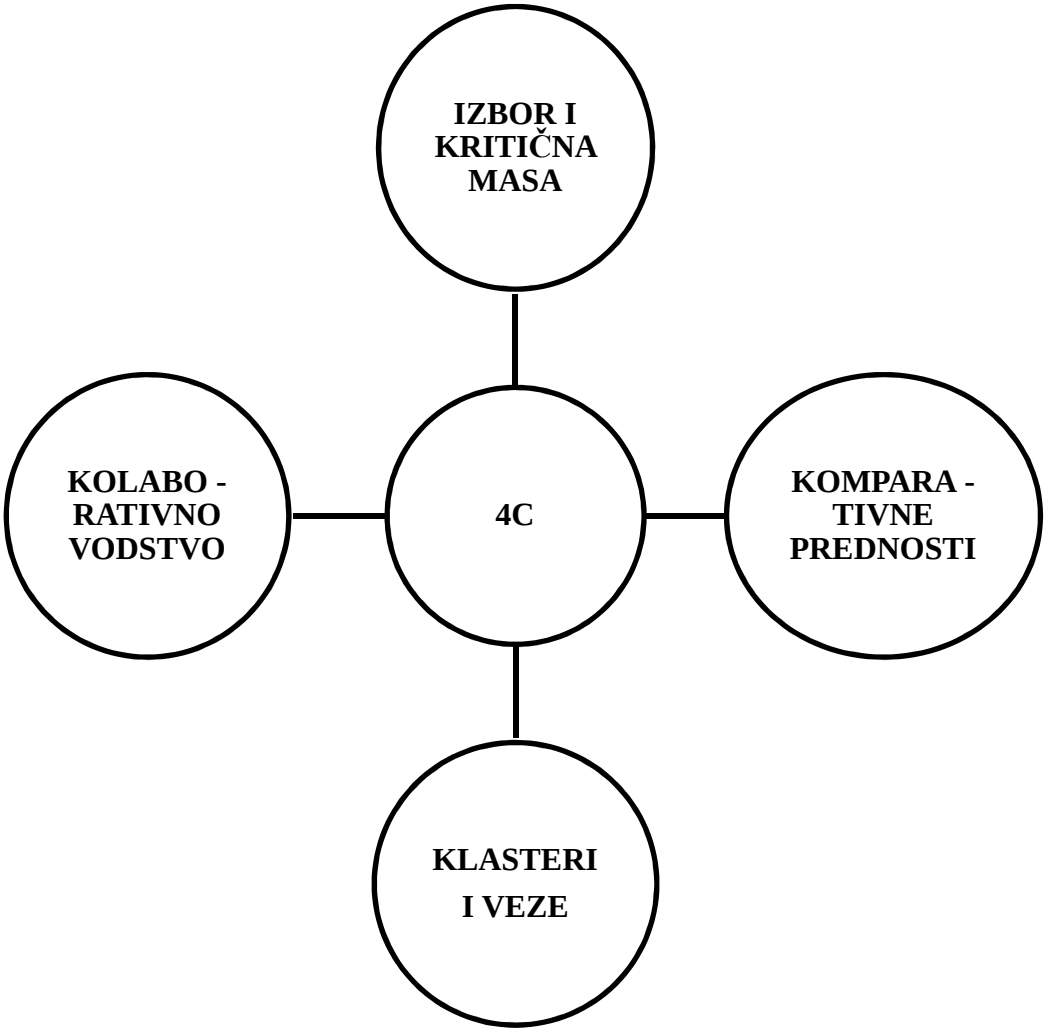
Postavlja se pitanje, kojim putem razvijati hrvatski turizam kada Hrvatska zaostaje za glavnim turističkim konkurentima poput Francuske, Španjolske, Italije, Grčke, Turske, Njemačke, Austrije, Crne Gore, Bugarske i Cipra.

Slika 2. prikazuje 4C, principe i mogućnosti utjecaja na konkurentnost kojih se mora pridržavati svaka turistička destinacija, pa tako i Hrvatska.

---

[15] http://www.poslovniturizam.com/savjeti/sezonalnost-hrvatskog-turizma-mora-se-smanjiti/190, pristup podacima 30.05.2015.

Slika 2. Ilustrativni prikaz 4C*

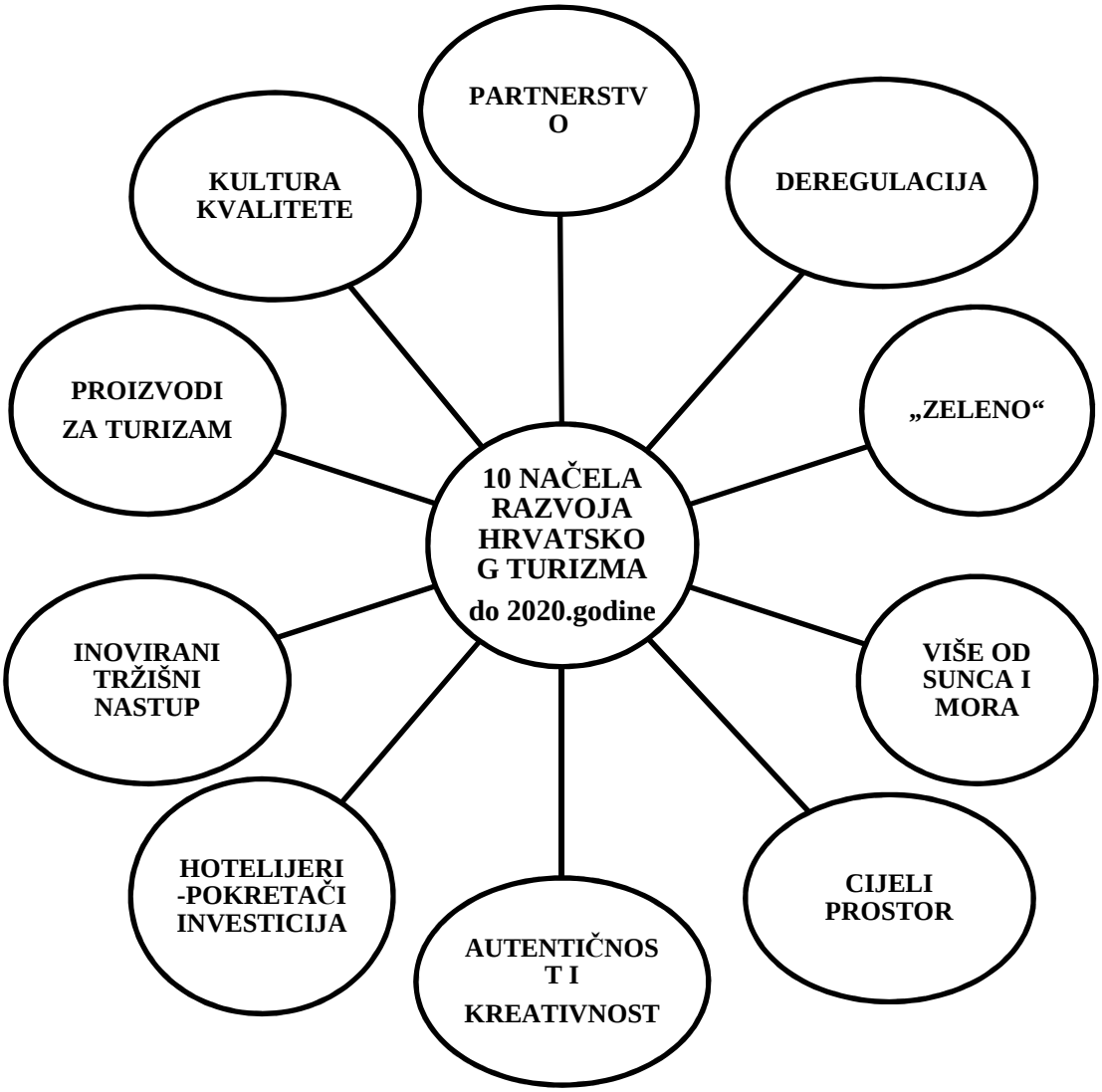


Izvor: *Jačanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva putem sektorske specijalizacije i razvoja klastera konkurentnosti*, Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske, 2014.

****Competitive advantage*, *Cluster and connectivity, collaboration, Critical mass***

Razvoj hrvatskog turizma podrazumijeva odgovoran i održiv turizam, upravljanje resursima prema ekonomskim, socijalnim i estetskim kriterijima, uvažavajući primjere dobre prakse, donošenjem zakona i propisa, uvođenjem certifikata, nagrađivanje, te kreiranje i sudjelovanje u razvojnim projektima. Stoga, dugoročnu viziju razvoja turizma do 2020. godine strategija temelji na deset načela koji su prikazani slikom u nastavku.

Slika 3. Deset načela razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine.



Izvor: *Strategija razvoja RH turizma do 2020.-te godine*, pristup podacima 30.05.2015. godine.

Poštivanjem navedenih, načela održivog razvoja, cilj je povećati razinu blagostanja lokalnog stanovništva, a razvoj turizma do 2020. godine trebao bi udvostručiti turističku potrošnju, unatoč nepovoljnim gospodarskim uvjetima u okruženju. Postavljenim ciljevima nastoji se učvrstiti konkurentska pozicija hrvatskog turizma na međunarodnom turističkom tržištu, uz kreiranje raznolike turističke ponude različitih kreativnih turističkih doživljaja. Stoga je izrada, Strategije razvoja hrvatskog turizma do 2020.-te godine opravdana jer su donošenjem tog dokumenta postavljene buduće smjernice razvoja hrvatskog turizma. Strategijom razvoja turizma RH do 2020.-te postavljeni su ciljevi i dati odgovori na pitanje kakav turizam Republika

Hrvatska želi i treba razvijati u budućnosti. Utvrđene su ključne aktivnosti razvojne turističke politike Hrvatske, usmjerene na osiguravanje proizvodnih, institucionalnih, organizacijskih i ljudskih pretpostavki za poboljšavanje konkurentske sposobnosti hrvatskog turizma, te korištenje resursne osnove na načelima održivog razvoja.

Prepoznatljivost hrvatskog turizma potrebno je stvarati visoko kvalitetnim proizvodima. Potrebno je, voditi se politikama susjednih zemalja koje imaju dugoročnije strategije razvoja turizma (npr. Egipat, Papua Nova Gvineja, Novi Zeland, Kina, Kazahstan, i dr. zemlje do 2050).

2.3.3. Problem sezonalnosti hrvatskog turizma

Sezonalnost je najzastupljenija u turističkom gospodarstvu zbog preljevanja turističke potražnje prema obalnim i planinskim područjima te prema velikim gradovima. Ona ovisi o slobodnim danima turista, tj. dokolici, klimi (meteorološke prilike i neprilike, sunčana i kišovita razdoblja), vjerskim i državnim blagdanima, godišnjim odmorima i službenim putovanjima.

U Hrvatskom turizmu izuzetno je prisutan problem sezonalnosti. Suzbijanje sezonalnosti predstavlja izazov budućeg razvoja hrvatskog turizma. Pojam sezonalnosti podrazumijeva cikličke varijabilne promjene koje se svake kalendarske godine pojavljuju u isto vrijeme (Kožić, 2013).

Unapređenje turističke ponude koja će utjecati na suzbijanje sezonalnosti hrvatskog turizma podrazumijeva (Čavlek i sur., 2010):

- specijaliziranost turističke ponude prema odabranim ciljnim skupinama i tržišnim segmentima čime se izbjegava prosječnost turističke ponude,
- unapređenje/brendiranje hotelske ponude koja podrazumijeva integraciju s velikim hotelskim korporacijama, privlačenje inozemnog investiranja, što će omogućiti veću konkurentnost, međunarodnu prepoznatljivost i više standarde kvalitete u pružanju hotelskih i vezanih usluga,
- zaustavljanje stihijske izgradnje soba, apartmana, stanova i kuća za odmor u okviru kojih je izuzetno teško u cijelosti pratiti ostvareni turistički promet, čime bi se zaustavio rast sive ekonomije i povećali javni prihodi,
- osnažiti sustav turističke inspekcije u cilju suzbijanja nelojalne konkurencije među pružateljima usluga smještaja, naročito kada je riječ o tzv. privatnom smještaju,

- cjelovita sistematizacija i certificiranje radnih mjesta u sustavu turizma što će osigurati višu kvalitetu u pružanju usluga, zadovoljnije korisnike usluga, a u konačnici i izdašniju turističku potrošnju,
- redizajniranje sustava obrazovanja za potrebe turizma koji će omogućiti optimalno zadovoljenje potreba tržišta rada u turizmu za pojedinim profilima zaposlenika, kao i njihovo cjeloživotno usavršavanje i
- postupno, ali iz temelja mijenjanje stavova, osobito ekonomista i predstavnika javnog sektora, o ulozi i značaju turizma u nacionalnom gospodarstvu, čemu akademska zajednica može znatno pridonijeti svojim saznanjima i sugestijama.

Ekonomske posljedice sezonalnosti očituju se u promjenjivosti prihoda, zaposlenosti, problem u privlačenju investicija, te indirektnim posljedicama kao što je loša kvaliteta usluge, primjerice zbog sezonskog zapošljavanja turističkog kadra teže se održava razina kvalitete usluge. Ekonomske posljedice sezonalnosti većinom su negativne dok autori Grant i Human (1997) navode kao pozitivnu posljedicu sezonalnosti građevinske radove koji se u periodu dok traje turistička sezona ne smiju odvijati (Kožić, 2013).

Tijekom turističke sezone dolazi do izražaja negativni ekološki aspekt sezonalnosti, koji ima za posljedicu izbjegavanje destinacije zbog narušavanja okolišne ravnoteže.

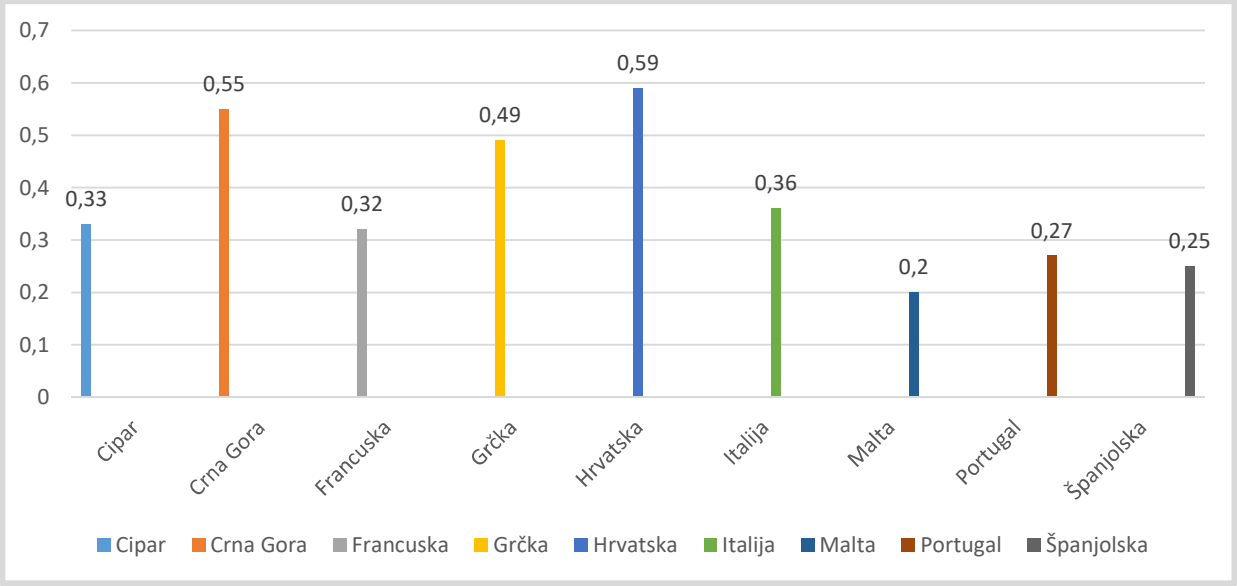
Socio-kulturne posljedice sezonalnosti odnose se ponajprije na lokalno stanovništvo čija je regija turističko odredište. Oni se suočavaju s prenapučenošću javnog prostora, gužvama u prometu i trgovinama, poskupljenjima, kao i povišenom stopom porasta kriminalnih djela. Neki autori u literaturi (Hartman, 1986., Murphy 1985) period izvan turističke sezone, osim što predstavlja period bez prihoda, smatraju povoljnim za turističku destinaciju u kojem se prostor, tj. lokalitet može oporaviti od negativnih posljedica visoke prenapučenosti za vrijeme turističke sezone (Kožić, 2013).

Kožić je Hrvatsku sezonalnost usporedio sa zemljama slične turističke ponude «sunce i more», geografskim položajem, klimatskim uvjetima te pomoću Ginijevog koeficijenta[16] dokazao sezonalnost hrvatskog turizma. Zemlje slične turističke ponude jesu: zemlje Mediteranskog

[16] Ginijev koeficijent – statistička mjera za izračun nejednakosti

bazena: Cipar, Crna Gora, Francuska, Grčka, Italija, Malta, Portugal i Španjolska. Glavna varijabla u izračunu sezonalnosti je ukupnost noćenja u smještajnim objektima. Rezultat izračuna sezonalnosti pokazao je kako je najizraženija sezonalnost upravo u Hrvatskoj, zatim slijedi Crna Gora te Grčka. Najniži stupanj sezonalnosti odnosi se na Maltu, zatim Španjolsku i Portugal. Ilustrativno na grafikonu 2. niže, prikazuje se stupanj sezonalnosti turizma u odabranim mediteranskim zemljama Europe, izračunato pomoću Ginijevog koeficijenta.

Graf 2. Stupanj sezonalnosti turizma u Mediteranskim zemljama



Izvor: Kožić I. (2013.), "Kolika je sezonalnost turizma u Hrvatskoj", *Ekonomski vjesnik*, God. XXVI (2):476.

Kožić zaključuje da je sezonalnost u Hrvatskoj izrazito visoka u odnosu na komparirane zemlje. Visoka sezonalnost rezultira negativnim učincima u turizmu. Profesor Kesar navodi negativne učinke sezonalnosti hrvatskog turizma, a to su:

- neravnomjerno ostvarivanje ekonomskih i drugih učinaka,
- iskrivljavanje slike o potencijalima turizma,
- prekomjerno trošenje turističkih resursa,
- organizacijski izazovi upravljanja destinacijom i
- rast dodatnih troškova javnog i privatnog sektora.

Strateški cilj hrvatskog turizma je povećanje investicija i smanjenje sezonalnosti. Krucijalni problem sezonalnosti nedostatna je turistička ponuda i razvoj alternativnih (selektivnih) oblika turizma. Time bi se ostvarila raznovrsnost turističke potrošnje i popunili smještajni hotelski i privatni kapaciteti, posebice u proljetnim, jesenskim i zimskim mjesecima kada je sezonalnost najizraženija.

Rješenje se nazire u:

- razvoju specijaliziranih posredničkih čimbenika (umjesto samo klasične prodaje paket aranžmana i izleta, razvoj turizma za manje specijalizirane skupine po većim cjenama i visokim dodanim vrijednostima);
- kvantitativnim i kvalitativnim istraživanjima za potrebe turizma (prikupljanje podataka međunarodnih organizacija o kretanjima u međunarodnom turizmu i ispitivanje potreba, ideja, želja, aspiracija i afiniteta;
- kvaliteta čimbenika ponude (*software*, a ne samo *hardware* elementi kvalitete destinacije) i
- sagledavanje filozofije turizma kao skupa aktivnosti: raspoloživi resursi + privatni i javni sektor + društvena ifrastruktura + operativni sektor.

U narednom se poglavlju daje pregled teorijskih spoznaja o turističkoj destinaciji i turističkom proizvodu, analiza atraktivnosti i autentičnost resursa te pojašnjenje elemenata kvalitete turističke destinacije.

3. TURISTIČKA DESTINACIJA I TURISTIČKI PROIZVOD

U ovom poglavlju definira se pojam destinacije s osvrtom na korelaciju s indeksom konkurentnosti, navode se njezina obilježja, opisuju se komponente atraktivnosti, podjela turističkih resursa (prirodni i društveni), pojašnjavaju se karakteristike turističkog proizvoda, opisuje se uloga destinacijskog menadžmenta, pojmovno se pojašnjava destinacijska menadžment organizacija (DMO) i destinacijska menadžment kompanija (DMC), kao i zadaci DMO-a i DMC-a. Opisuje se uloga nositelja turističkog razvoja (Ministarstvo turizma, turističkih poduzeća, organizacija, lokalna zajednica, domicilno stanovništvo i turisti), te se ukazuje na važnost partnerstva dionika u turističkom razvoju.

3.1. Turistička destinacija

Razvojem selektivnih oblika turizma, diferencijacijom ponude i fragmentacijom tržišta formiraju se geografske cjeline–turističke destinacije. Turistička destinacija privlačnost zasniva na razvoju i promociji prirodnih i društvenih atraktivnosti. Za razvoj destinacije potrebna je infra i supra turistička struktura, investiranje u turistički razvoj, obrazovan turistički kadar, kvalitetan turistički menadžment i kombinacija elemenata marketinškog miksa, kojim će se potrošača iz konkurencije privoliti za sebe.

Prema indeksu konkurentnosti (WEF, 2015) Hrvatska od ukupno 141. zemlje uzete u razmatranje, zauzima 33. mjesto. Analitički prikaz ukazuje na visoku konkurentnost infrastrukture (6. mjesto), zdravlja i higijene (18. mjesto), i međunarodne otvorenosti (19. mjesto). Najveći nedostaci uočavaju se u poslovnom okruženju, cjenovnoj konkurentnosti, ljudskom kapitalu i tržištu rada, te prioritetu sektora turizma i putovanja. Kako bi Republika Hrvatska opstala i konkurirala na turističkom tržištu, potrebno je repozicioniranje zemlje u atraktivnu sredozemnu destinaciju, s brendiranim, autohtonim turističkim proizvodima koji će stvoriti novi imidž Hrvatske kao turističke destinacije. Potrebno je obrazovati kadrove za nove proizvode kao i uskladiti djelovanja Vlade i dionika u pogledu prioriteta turizma i izdataka za turizam.

3.1.1. Pojmovno određenje turističke destinacije

U današnjem turizmu pojam destinacije složenog je značenja, a uzrok tome jesu promjene na strani tržišne potražnje i jačanje konkurencije na turističkom tržištu. Znanost pridaje istraživanjima o destinaciji veliki značaj, stoga što je destinacija u turizmu, ekonomiji i turističkim kretanjima bitan činitelj za turistički razvoj.

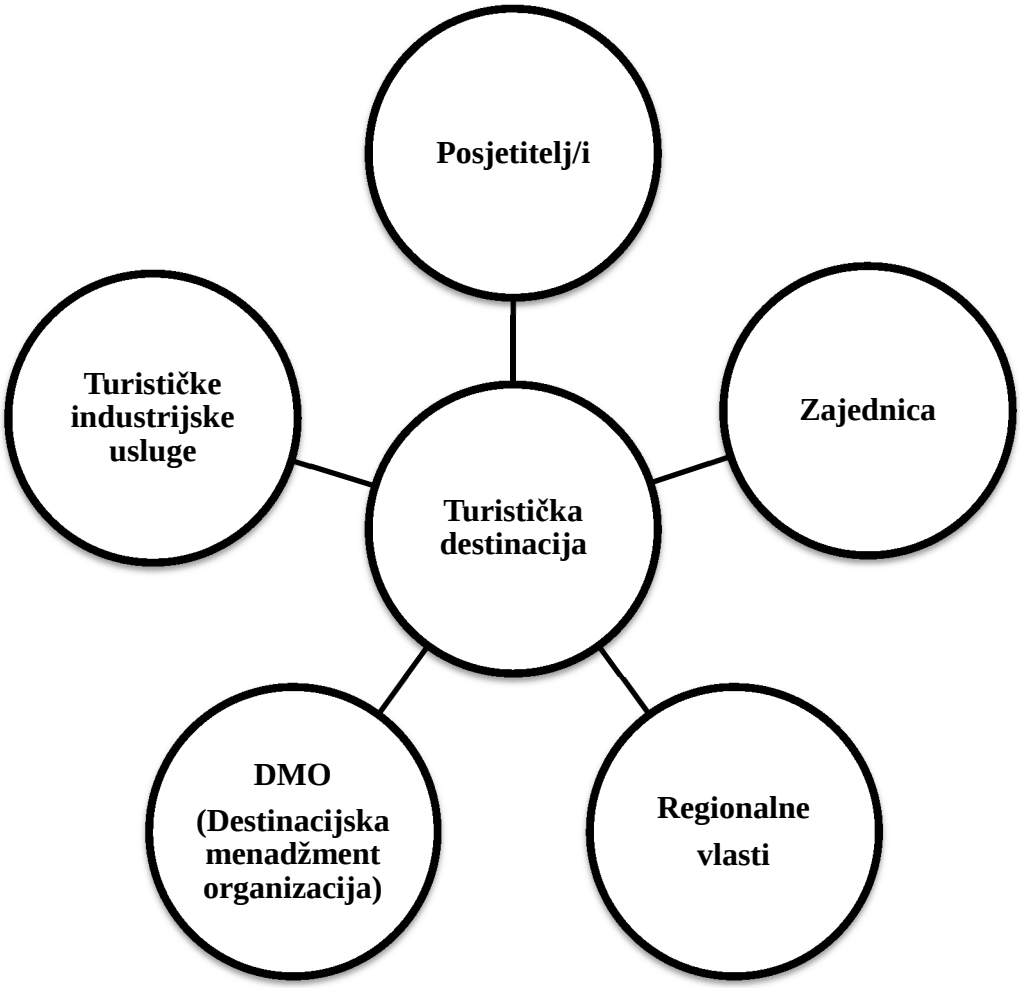
Turistička destinacija razlikuje se od tradicionalnog poimanja turizma temeljeno na turističkom centru, mjestu i lokalitetu. Turističku destinaciju možemo ukratko definirati kao turističku organiziranu i tržišno prepoznatljivu prostornu jedinicu, koja skupom svojih turističkih proizvoda, potrošačima nudi cjelovito zadovoljenje turističke potrebe (Križman Pavlović, 2008:58). Pojam turistička destinacija ušao je u turističku ponudu i znanstvenu literaturu sa razvojem zračnog prometa. Turistička destinacija je mjesto specifičnih obilježja i karakteristika te je kao takva prepoznatljiva na turističkom tržištu. Turistima korisnicima destinacija nudi specifičnu turističku ponudu što je ujedno i razlog odabira krajnjeg cilja putovanja i provođenja slobodnog vremena. Definiranjem granica turističke destinacije stvaraju se uvjeti za razvoj turizma prema prostornom obuhvatu što za «posljedicu» može imati snažan gospodarski razvoj. Naime, danas se granice destinacija brišu (one služe još samo za identifikaciju prostora) tj. ne vezuju uz nacionalno određenje, zbog toga, što iste najčešće definiraju tržišno djelovanje (npr. regionalne rute, *clusteri*, posebna doživljajna komponenta – opipljivo/neopipljivo). Shodno tome, turističku destinaciju UNWTO (2002) definira kao:

- fundamentalnu jedinicu, na kojoj su bazirane mnoge kompleksne dimenzije turizma;
- žarišnu točku razvoja i «izvršenja» turističkih proizvoda i turističke politike;
- osnovnu jedinicu analize u turizmu;
- široku paletu proizvoda, iskustava i usluga pod *brendom* odredište;
- *cluster*: područje specifičnih turističkih proizvoda i usluga koje su povezane horizontalno, vertikalno ili dijagonalno duž lanca vrijednosti, uslužan od strane javnog i privatnog sektora;
- fizičku i nematerijalnu (slike, osobnost, identitet).

Destinacija je prostor koji je u razvojnim turističkim počecima zadovoljavao osnovne turističke potrebe, odmor i rekreaciju. Danas turistička destinacija mora posjedovati izuzetne

specifičnosti turističke ponude, kako bi zadovoljila očekivane visoke standarde kvalitete turističkih proizvoda i time zainteresirala heterogenu turističku potražnju. Turistička destinacija kao specifično atraktivan lokalitet, ukupnošću vlastitih turističkih resursa i sadržaja, intrigira određenu segmentiranu skupinu turista na turističkom tržištu. Uvođenjem koncepta turističke destinacije u praksu, korist ostvaruju svi dionici turističkog sustava. Posjetiteljima turistička destinacija predstavlja jamstvo da će u njoj zateći atrakcije, kao i sve proizvode i usluge koje su ih motivirale na dolazak u odabranu destinaciju. Turističku destinaciju čini šest obilježja koja su ilustrativno prikazana slikom 4.

Slika 4. Obilježja turističke destinacije



Izvor: UNWTO, *Destination Management & Quality Programme*, http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0, pristup podacima 01.06.2014.

Pružateljima turističkih usluga pojam destinacija pomnije definira želje i očekivanja turista kao i spoznaja da postoji odgovarajuća infra i supra struktura, koja će im omogućiti plasman njihovih usluga i proizvoda na tržištu. Zajednica i lokalno stanovništvo zajednički čine turističku ponudu, a destinacija im omogućuje kvalitetniju prezentaciju turističke ponude na turističkom tržištu. Lokalno stanovništvo ima mogućnost zapošljavanja u turističkim djelatnostima, a turistički lokalni i regionalni predstavnici, mogu lakše financirati i promovirati domicilni prostor na turističkom tržištu.

Turistička destinacija je dinamična i karakterizira ju heterogena i neelastična turistička ponuda. Ona je sastavnica turističkog sustava koji sadrži sljedeće komponente (6A), a to su (Cooper, Fletcher, Gilbert et al. 1998; Buhalis, 2000):

1. atrakcije – ***a****ttractions,*
2. receptivne sadržaje – ***a****menities,*
3. dostupnost – ***a****ccessibility,*
4. ponuda paket aranžmana – ***a****vailable packages,*
5. aktivnosti – ***a****ctivities* i
6. dodatne usluge – ***a****ncillary services.*

U indirektne (podržavajuće) elemente destinacije, ubrajamo infrastrukturnu izgrađenost, raspoloživost toaleta, signalizacija, obrte, vodnu i strujnu opskrbu i drugo. Oba elementa promatranja, i direktni i indirektni elementi destinacije nisu ujednačeni kod svih turističkih destinacija niti imaju isto značenje. Atraktivnost resursa u destinaciji, podrazumijeva sposobnost određenog elementa ili kombinacije elemenata turističke ponude privlačenju što većeg broja posjetitelja u destinaciju. Krajnji cilj je podizanje kvalitete života lokalnom stanovništvu, te ekonomska valorizacija destinacije. Turistička destinacija pruža niz prednosti, između ostaloga, bolju valorizaciju turističkog prostora; potpunije korištenje turističkih resursa; mogućnost stvaranja prepoznatljivog turističkog identiteta na turističkom tržištu; omogućava kreiranje atraktivnije, kompleksnije i kvalitetnije turističke ponude; bolju distribuciju i promociju destinacije na turističkom tržištu. Turistička destinacija podrazumijeva upravljanje njenim razvojem, što predstavlja proces koji je dugotrajan, a trebao bi dosegnuti i zadovoljiti visoke standarde kvalitete života lokalnog stanovništva, pridonijeti kvaliteti i očuvanju kulturno-povijesnog identiteta destinacije i zadržati razinu ekološke očuvanosti. Upravljanje

razvojem turističke destinacije pripada destinacijskom menadžmentu i marketingu, što je detaljnije opisano u narednim poglavljima (cf. infra pogl. 3.3.).

3.1.2. Atraktivnost i autentičnost temeljena na resursima

Prirodne atraktivnosti turističke destinacije čine primarnu turističku ponudu, te konkurentsku prednost destinacije i snažan su motiv za putovanje pa time i percepciju ponude o svrsi posjeta. Društveni resursi su sekundarna turistička ponuda. Prema Mc Kercher-u i du Cros-u (2002), većina kulturnih atrakcija ulazi u kategoriju sekudarnih i tercijarnih atraktivnosti, što ukazuje na mali postotak dolazaka primarno, radi društvenih resursa. Prema istim autorima primarna atrakcija podrazumijeva s jedne strane turizmifikaciju već postojećih kulturnih dobara (stavljanje potencijala u turističku funkciju), te s druge strane izgradnju tematskih parkova (kulturnih, baštinskih), sa ciljem formiranja atrakcijskog spleta. Međutim, pojedine destinacije razvijaju turizam tijekom cijele godine, kombiniraju prirodne i kulturne resurse (npr. etno sela), kao i različite tržišne niše (turizam mladih i starijih dobnih skupina), koje paralelno kohabitiraju u aktivnostima destinacije u zemljama sa znatno oskudnijom raspoloživosti resursa (npr. Švicarska, Njemačka, Kanada), a pritom su visoko pozicionirane prema indeksu turističke konkurentosti (WEF; 2015).

Kada destinacija raspolaže komparativnim prednostima (razvedena obala, turistička infrastruktura i dr.), ona može direktno utjecati na stvaranje nezaboravnog turističkog iskustva/doživljaja.

Već je stilizirana forma zaključivanja da se turistička destinacija smatra atraktivnom ako ju posjećuje veći broj turista, premda treba imati na umu da se preferencije turista ka određenoj destinaciji mijenjaju. Stoga je logično zaključiti da turistička destinacija neće uvijek i u jednakom intenzitetu biti atraktivna na turističkom tržištu. Atraktivnost podrazumijeva turističku ponudu koja nudi prepoznatljiv spektar proizvoda i usluga, kao i udovoljavanje osjećajima, potrebama, vjerovanjima, saznanjima i percepcijama potencijalnih posjetitelja o turističkim destinacijama. Današnji posjetitelji traže turističko iskustvo koje nadilazi dosadašnje pasivne doživljaje destinacije iz prošlosti i pritom koristi svoju pregovaračku moć. Osnovne dimenzije destinacijske atraktivnosti direktna su nadogradnja u turističkoj ponudi, a čine ih dodane vrijednosti u kvaliteti usluge smještajnih objekata, hrane, prijevoza do

destinacije i cirkulacija prometa unutar destinacije, promjena ustaljenih ruta radi novih (inspirativnih) doživljaja, kombinirane ponude i drugo.

Atraktivnost destinacije povezana je s konkurentnošću destinacije. Proporcionalne su to veličine koje su uzajamno povezane. Što je veći stupanj atraktivnosti destinacije to je ujedno i veći stupanj konkurentnosti destinacije (Krešić, 2009). Prentice (1995), u Somođi i Gergić (2012), navodi čak dvadeset tri tipa atrakcija, što potvrđuje veliku raznolikost atrakcijskog „proizvoda“:

- povijesne prirodne atrakcije (prirodni rezervati, parkovi leptira, zoološki vrtovi, vodopadi, geomorfološka i geološka nalazišta, spilje, itd.),
- znanost (muzeji, tehnologijski centri, itd.),
- proizvodnja (farme, vinogradi, rudnici, itd.),
- obrtnički centri i prodavaonice (ručno izrađeni proizvodi, skulpture, grnčarije, ručno izrađeno staklo, svila, metalni predmeti, itd.),
- proizvođačka industrija (tvornice porculana, pivovare, vinarije, muzeji u kojima se prezentira ekonomski razvoj, itd.),
- transport (muzeji - razvoj prometa, civilno zrakoplovstvo, brodarstvo, željeznice, itd.),
- društveno-kulturne atrakcije (pretpovijesne i povijesne atrakcije, kuće, nošnje, namještaj, društveni život, itd.),
- povijesne ličnosti (znamenitosti i predjeli gdje su živjeli i radili pisci i slikari),
- umjetnost (kazališta, ulične izvedbe, cirkusi, itd.),
- parkovi (arboretum, ukrasni parkovi, povijesni parkovi, itd.),
- tematski parkovi (avanturistički parkovi, zabavni parkovi za djecu, itd.),
- galerije, prvenstveno umjetničke galerije,
- festivali i priredbe (povijesni sajmovi, festivali vezani za događaje iz prošlosti, seoski festivali, itd.),
- tradicionalni sportovi (ribanje, lov, streljaštvo, itd.),
- otmjene i stare kuće (palače, seoske kuće, plemićki dvorci, itd.),
- vjerske atrakcije (katedrale, crkve, kapelice, džamije, itd.),
- vojne atrakcije (bojna polja, vojnički kampovi, vojni muzeji, itd.),
- spomenici genocida,
- gradovi (povijesni gradovi, zgrade),

- sela i zaseoci (ruralna arhitektura),
- vrijedni predjeli (nacionalni parkovi, ruralni predjeli),
- primorski gradovi (uglavnom stari primorski gradovi) i
- regije (povijesna i geografska područja koja su specifična po načinu života).

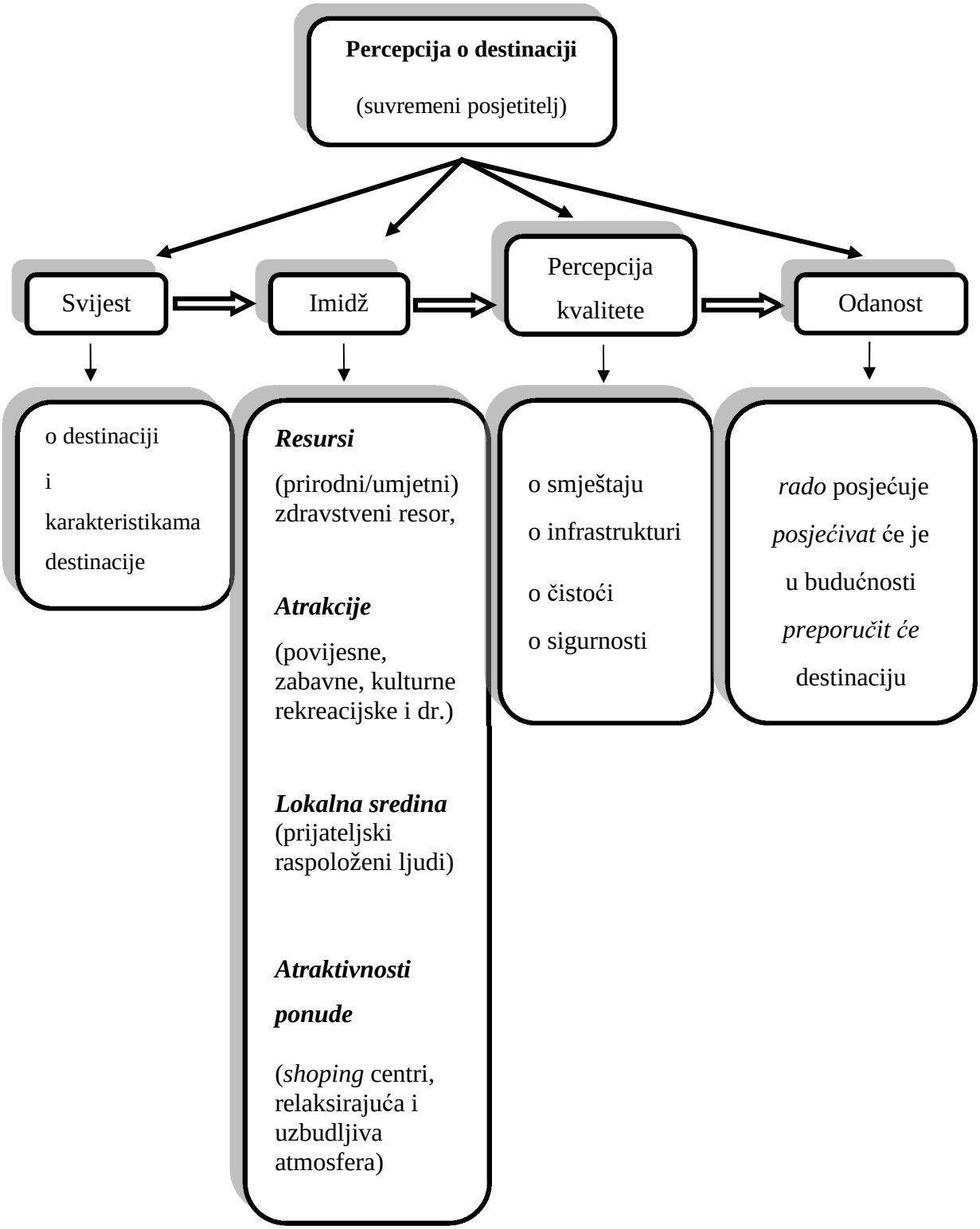
Osim nužno, osposobljenog menadžmenta (DMO), koji će pravodobno uočiti potrebe turista i prema njima kreirati ponudu, značajnu ulogu čine i ostali dionici u turizmu javnog i privatnog sektora (DMC), zajedno u suradnji s lokalnim stanovništvom. Aktivnosti dionika se, između ostalog, koncentriraju na inventarizaciju atrakcija destinacije i utvrđivanja razine privlačnosti za posjetitelje.

Turistički proizvod prodaje „priču/mit“ što određeni lokalitet čini autentičnim u turističkom doživljaju, stoga turistički doživljaj mora biti jedinstveno iskustvo. Jedinstveno iskustvo razmatra se kao ***UNIQUE*** *experience* (Schouten, McAlexander 1995):

1. ***U****ncommon* – izuzetno (zabavno, iskustvo koje ostaje u sjećanju)
2. ***N****ovelty* – novo (znatiželja koja stvara novo iskustvo i novo gledanje)
3. ***I****nspiring* - inspirirajuće (provokativno i stimulirajuće)
4. ***Q****uality* - kvalitetno (orijentacija na kupca i uslugu, kvaliteta)
5. ***U****nderstanding* - razumijevajuće (shvaćanje o mjestu i vremenu u kojem se trenutno turist nalazi)
6. ***E****motions* – emocionalno (doživljaj koji budi osjećaje).

Na konkurentnost turističke destinacije znatno utječe njen imidž koji predstavlja sliku, percepciju i reputaciju u svijesti posjetitelja. Tu percepciju i ukupni dojam čini nekoliko varijabli. Svakako najvažnija varijabla je turistički proizvod, potom, povijest i tradicija određene destinacije, te gospodarske i političke prilike u istoj. Destinacijski imidž se u literaturi definira kao interaktivni sustav objektivnog znanja, subjektivnih dojmova, predrasuda, mašte i emocionalnih misli koje pojedinca ili grupu vode ka odredištu (Chen N., Funk D., 2010). Percipirani imidž destinacije baza je na kojoj se temelji njena turistička ponuda. Slikom 5. prikazana je percepcija turističke destinacije od strane suvremenog klijenta u turizmu.

Slika 5. Percepcija posjetitelja o destinaciji



Izvor: Izrada prema: Konečnik Ruzzier, M. (2010), **"**Extending the tourism destination image concept into customer-based brend equity for a tourism destination", *Ekonomska istraživanja*, 23(3):28.

Imidž turističke destinacije odraz je njenog identiteta, tj. načina na koji je turisti percipiraju. Imidž nije lako izgraditi. Hrvatska se kao turistička destinacija na turističkom tržištu pojavila nakon osamostaljenja devedesetih godina dvadesetog stoljeća. Dugo je bila neprepoznatljiva na turističkom tržištu kao i njezin turistički proizvod.

Turistički doživljaj destinacije podrazumijeva izvorni, tj. istinit doživljaj, proizvod ili uslugu kojeg mogu zadovoljiti i bazični turistički proizvodi. Primjerice, tek otkriveni ili pak primitivni turistički doživljaji (potencijalne turističke atrakcije), mogu imati snažnu atraktivnost zbog svoje autentičnosti, nepoznanice za širu javnost, želje za „drugačijim“ pogledom na zbivanja na globalnom planu (npr. razvoj konfliktnog turizma u Palestini) i drugo. Pritom, turistička autentičnost može biti namjerno osmišljena i odglumljena, kako bi se razvila turistička ponuda. Drayer (2010), istraženo s aspekta sportskog turizma, smatra, da društvena interakcija kroz sudjelovanje izmišljenih motiva, utječe na potrošnju povezanih proizvoda i usluga u destinaciji, što doprinosi multiplikativnim benefitima razvojem turizma destinaciji koju se posjećuje.

U razvijanju i unapređenju turističke ponude značajnu ulogu imaju turističke zajednice. Velik utjecaj ima i lokalno stanovništvo, koje direktno i indirektno utječe na ponašanje i doživljaje turista tijekom boravka u destinaciji. Izbor turističke destinacije pod dominantnim je utjecajem «*push i pull*» motiva (Opperman, 2000). Istisni (*Push*) čimbenici, predispozicija su za turistička putovanja, a omogućuju bijeg od svakodnevice, te potiču fokusiranje na relaksaciju, zabavu, odmor i međuljudske kontakte. Privlačni (*Pull*) motivi, jesu karakteristike određene destinacije (klimatski uvjeti, povoljan smještaj, dobra gastronomija, plaže, prirodne ljepote, itd.), koje znatno utječu na formiranje odluke o posjeti.

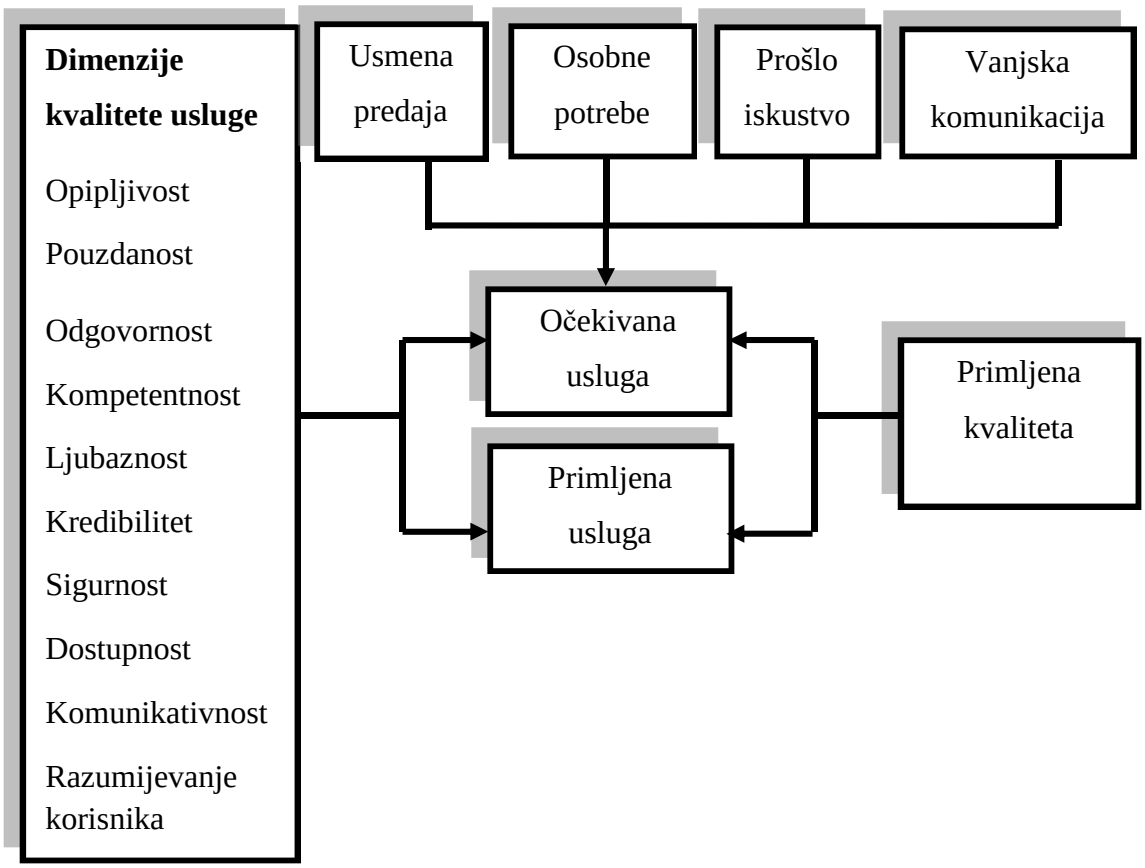
3.2. Kvaliteta turističkog proizvoda/usluge

Izrazita konkurencija na turističkom tržištu kao i potražnja za kvalitetnim doživljajem nametnula je težnju ka inoviranju u turističkoj ponudi, a sve kako bi ponuda bila suvremena i prilagođena trendovima na tržištu.

Današnja turistička potražnja želi turistički proizvod koji ispunjava tri uvjeta (Kesar, 2013, nastavni materijali, EFZG, pristup 06.05.2016): *value for money* – vrijednost za novac, *value for time* – vrijednost za vrijeme i *value for effort* – vrijednost za trud.

Slika 6. prikazuje dimenzije kvalitetne turističke ponude. Kvalitetna usluga je ona koja razumije potrebe korisnika i koja će ispuniti očekivanja istih. Kvaliteta usluge prenosi se usmenom predajom, osobnim potrebama, prošlim iskustvom i vanjskom komunikacijom.

Slika 6. Dimenzije kvalitete turističke ponude



Izvor: Zeithmalu (1990:23) u Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., (1998), **Strategic sport marketing**, Allen & Unwin, p. 94.

Morrison (2013) pojašnjava turizam kroz destinacijske "meke" i "tvrde" elemente kvalitete: *hardware* (fizički proizvod), *software* (usluge i informacije) i okruženje. Prema tome, fizički proizvod se manifestira kao funkcija i estetika sadržaja (smještaj, prehrana, piće, posrednici, promet), dok su usluge i informacije vezane uz kvalitetu doživljaja (vidjeti, čuti, osjetiti) od strane pojedinaca ili grupe temeljeno na aktivnostima u destinaciji. Kvaliteta turističkih

proizvoda jedan je od ključnih čimbenika opstanka turističke destinacije na turističkom tržištu. Kvaliteta turističke destinacije ocjenjuje se tijekom turističkog boravka u destinaciji i njihovog «konzumiranja» turističkih proizvoda i usluga u toj destinaciji. Kvaliteta je ispunjenje zahtjeva kupaca, gdje je kupac taj koji odlučuje da li su njegovi zahtjevi ispunjeni (Frehr i Sekulović 2009). Kvalitetu turističkog proizvoda vezujemo uz želje potrošača, tj. kroz njihove motive koje su sami formirali. Kvaliteta kao složen ciklus podrazumijeva i obuhvaća planiranje kvalitete, realizaciju kvalitete, kontrolu i ocjenu (mjerenje), ostvarenje kvalitete, te poboljšanje kvalitete. Tablicom 7. prikazani su *hardware* i *software* elementi kvalitete destinacije.

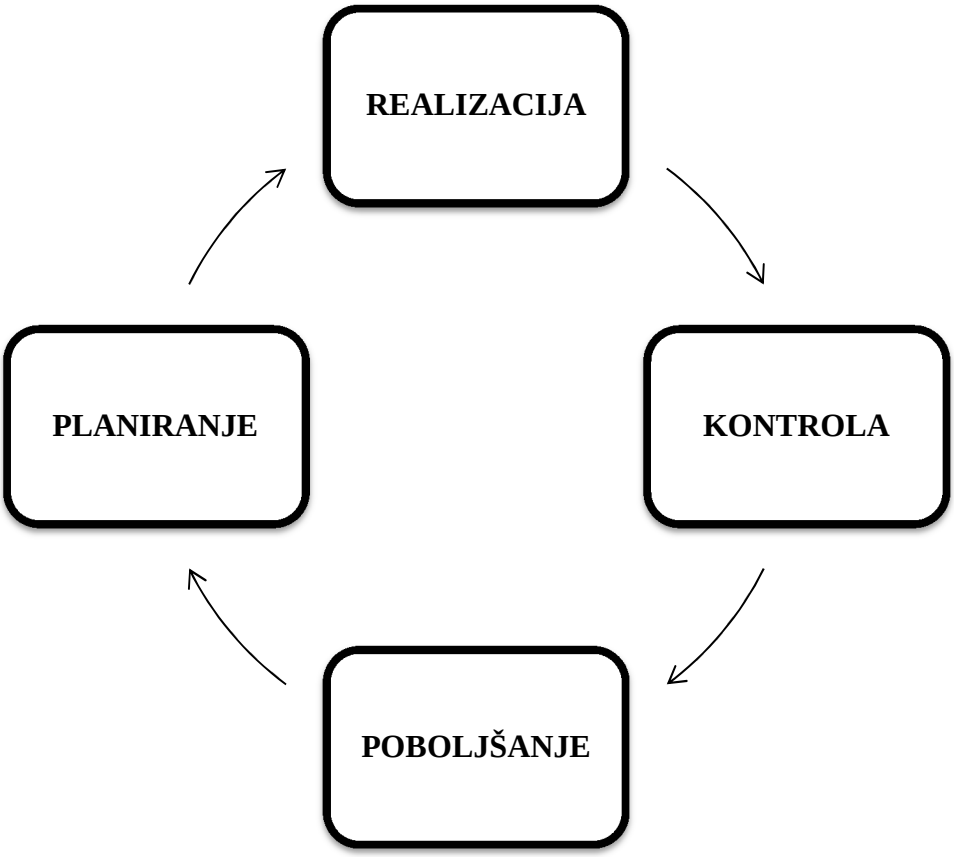
Tablica 7. Percepcija kvalitete

KVALITETA TURISTIČKE PONUDE	
Destinacijski *hardware* elementi	**Destinacijski *software* elementi**
Raspoloživi turistički resursi (prirodni/društveni)	Lokalna zajednica i autentičnost ponuda (poticaj na viđenje neviđenog)
Standardizirani paket aranžmani	Nematerijalna kulturna baština
Specijalizirani paketi ponude	Sigurnost destinacija
Destinacijska infrastruktura	Partnerstvo dionika
Ugostiteljstvo (hotelijerstvo i restoraterstvo) i suprastruktura za potrebe turizma	Kreativnost i inovativnost
	Očuvan okoliš i estetika
	Nefleksibilna i vremenski ograničena ponuda
Promet (do destinacije, u destinaciji, u mirovanju)	Razina kriminala
	Zagađenje, buka

Selektivni, specijalizirani oblici turističke ponude, razvijali su se tijekom godina, svaki određeni oblik sa svojim ciljem. Selektivni oblici razvijaju se i danas, prilagođeni trendovima u novoj međunarodnoj turističkoj potražnji, ali sa svojim mikro i nano nišama, tj. sub specijalizacijom. Stoga, kreatori turističke ponude moraju intenzivno pratiti turističku potražnju i prema njoj kreirati vlastitu, izvornu turističku ponudu. Isto će postići kontinuiranom

poboljšanom kvalitetom vlastitih proizvoda i usluga. Slikom 7. prikazan je ciklus kontinuiranog poboljšanja kvalitete turističkih proizvoda i usluga.

Slika 7. Ciklus kontinuiranog poboljšanja kvalitete



Izvor: Avelini Holjevac I., (2007), *Estetika i dizajn kao dimenzija kvalitete proizvoda i usluga primjer: hrvatski turistički proizvod*, 8. hrvatska konferencija o kvaliteti (HKD).

https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/avelini_holjevac, pristup podacima 01.09.2016.

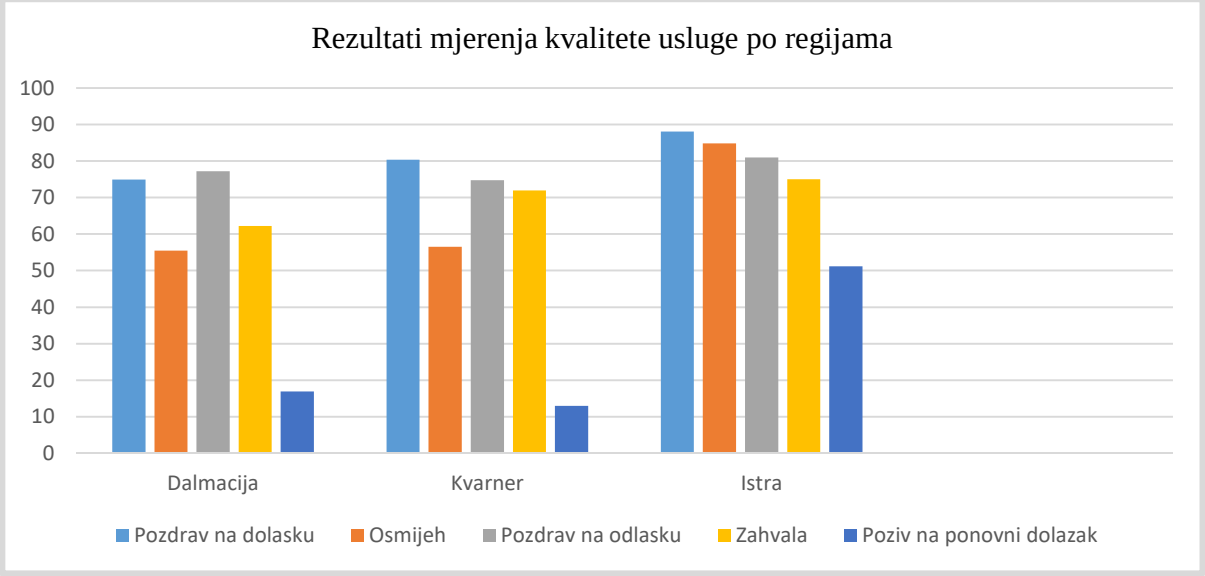
Kontinuiranim i adekvatnim kvalitetnim upravljanjem, razvojem turističkih proizvoda i usluga, postiže se uspjeh na turističkom tržištu u odnosu na brojniju i oštriju konkurenciju. Stoga se može reći da je kvalitetan turistički proizvod ključ uspjeha turističke ponude svake destinacije.

Kako postići zadovoljstvo kvalitetom proizvoda i usluge? Ovo je pitanje koje si mora postaviti svaki dionik u turizmu (turističke zajednice, turistička poduzeća, pružatelji turističkih usluga, turistički djelatnici i dr.). Oduševljenje turista destinacijom čini ona turistička ponuda za koju

su oni uvjereni da je nadmašila njihova očekivanja. Prema istraživanjima Heraklea[17], oduševljenje destinacijom čine male stvari, primjerice, bonton (dobar dan, hvala, doviđenja) i najvažnije, osmijeh na licu.

Grafom 3. prikazani su *software* (meki) elementi kvalitete usluge za ljeto 2015. godine u Hrvatskoj.

Graf 3. Rezultati mjerenja kvalitete usluge - ljeto 2015.



Izvor: Heraklea, http://hrturizam.hr/porazavajuci-rezultati-istrazivanja-o-kvaliteti-usluge-u-turizmu/, pristup podacima 20.08.2016.

Prema grafu 3. najvišu razinu kvalitete u svim navedenim kategorijama pruža istarska regija, zatim regija Kvarner te Dalmacija. Poziv na ponovni dolazak izrazito je nisko rangiran za regije Dalmaciju i Kvarner, dok je isti u Istri više rangiran u odnosu na navedene regije. U odabranim regijama pozdrav na dolasku najviše je rangiran, gotovo podjednako za sve promatrane regije. Osmijeh na licu podjednake je razine za regije Dalmaciju i Kvarner dok je isti više rangiran u istarskoj regiji. Također, podjednako je rangiran pozdrav na odlasku u svim promatranim regijama, slično je i sa zahvalom koja je malo niže rangirana u regiji Dalmacija u odnosu na ostale dvije regije. Prema provedenom istraživanju osnovni elementi bontona: pozdrav, osmijeh, hvala i doviđenja, lošije su rangirani u odnosu na 2014. godinu.

[17] Heraklea – agencija za mjerenje i unapređenje kvalitete usluge „*mistery shooping*“ (tajni kupac)

Novonastale promjene turističke potražnje na tržištu zahtijevaju brzinu u prilagodbi turističke ponude. Stoga se, kvalitetna turistička ponuda globalne razine budućnosti fokusira na:

- nova tržišta i prilagodbu proizvoda istima (primjerice tržišta Azije, Pacifika, Istočne Europe),
- stvaranje autohtonih proizvoda,
- stvaranje adekvatne marketinške strategije koja bi se ciljano usmjerila tržišnoj niši/ama i
- kreiranje „zanimljivog“ turističkog proizvoda, koji će destinaciju učiniti primamljivom za posjet, ne bi li se produžio boravak turista u njoj i osigurao ponovni posjet.

3.3. Upravljanje razvojem turističke destinacije

Konkurentska prednost turističke destinacije je sposobnost menadžmenta da na svim razinama podjednako razvija i kombinira strategije turističke destinacije u kojima su detaljno zacrtani ciljevi i smjernice razvoja turizma u turističkoj destinaciji (Razović, 2008). Bez interne suradnje menadžmenta i marketinga nema ni uspješnog upravljačkog razvoja destinacije. Pomoću marketinških kanala distribucije, menadžment turističke destinacije približava i upoznaje turističko tržište s prednostima, koje očekuju posjetitelji dolaskom u odabranu destinaciju.

Destinacijski menadžment upravlja mnogim različitim aspektima ponude, te je dužan pratiti i percipirati novonastale trendove na turističkom tržištu, predvidjeti njihov daljnji razvoj, omogućiti i razviti komunikaciju unutar dionika u destinaciji. Upravljati razvojem turizma u turističkoj destinaciji podrazumijeva usredotočenost na menadžerske strategije i politike, koje pridonose ostvarenju ciljeva određene turističke destinacije.

Zadaci i područja destinacijskog menadžmenta jesu:

- razvoj i provođenje destinacijske politike i strategije,
- razvoj turističkih proizvoda i
- održivi razvoj.

Kako bi menadžment turističke destinacije efikasno upravljao razvojem iste, nužna je suradnja javno-privatnog partnerstva, fleksibilnost prilikom upravljanja razvojem destinacije te kontinuirano planiranje razvoja turizma.

Razvoj turističke destinacije podrazumijeva kreativnost (jedinstvenost i originalnost u turističkoj ponudi ali i sukreaciju iskustva), koja stvara globalnu prepoznatljivost.

Da bi se ostvarila prepoznatljivost na turističkom tržištu menadžment turističke destinacije dužan je utvrditi sljedeće:

- tko su trenutni i potencijalni turistički posjetitelji destinacije,
- utvrditi s kojeg su područja posjetitelji, kako bi se marketing mogao fokusirati na ciljani tržišni segment,
- utvrditi koje su preferencije i motivi tih posjetitelja u odabiru turističkih proizvoda,
- koja je dužina boravka u destinaciji i
- pod kojim uvjetima se kupuje (troši).

Nakon što je potonje izvršeno, menadžment je dužan definirati i primijeniti strategiju razvoja turizma u destinaciji. Svaka strategija i razvoj, dužna je provoditi upravljačku politiku destinacije po principu održivog i odgovornog razvoja turizma. Primarni imperativ je briga o ekološkoj očuvanosti prostora, kako bi se njime moglo planski raspolagati. Kako bi menadžment inkorporirao sve elemente u upravljačku politiku razvoja destinacije, nužna je suradnja lokalnog stanovništva oko razvojnih pitanja.

3.3.1. Uloga destinacijskog menadžmenta

Uloga destinacijskog menadžmenta je upravljati turističkim funkcijama kako bi se ostvarili turistički razvojni ciljevi. S obzirom na to da se turistička potražnja mijenja dinamičnim tempom, od turističke ponude se zahtijeva prilagodba izazovima. Destinacijski menadžment koordinira i integrira sve elemente destinacijskog miksa na određenom geografskom području baziran na definiranim strategijama turizma i planovima kreiranim za određeni lokalitet (Morrison, 2013).

Mill i Morrison (2012) pod destinacijske miks elemente razmatraju atrakcije i događanja, objekte ugostiteljstva i resurse, prijevoz i infrastrukturu.

Uspjeh pozicioniranja turističke destinacije na turističkom tržištu znatno ovisi o sposobnosti menadžmenta i njegovom pristupu u turističkom razvoju destinacije. Turizam je dinamična aktivnost, pri čemu upravljanje destinacijom podrazumijeva postavljanje ciljeva, analizu potencijala i tržišta, procjenu pravaca djelovanja, konzultacije sa dionicima, raspoloživost ponude i održivost destinacije, provedbu, nadzor provedbe, utvrđivanje odstupanja sa dionicima, procjenu i reviziju razvoja turizma u destinaciji i preispitivanje ciljeva.

Zadaci destinacijskog menadžmenta su (Jurin E., 2008):

- istraživanje i praćenje promjena,
- izgradnja i održavanje reputacije destinacije,
- razvoj proizvoda i njihovo trženje (prodaja),
- stvaranje ukupnog ambijenta za razvoj novih turističkih proizvoda,
- menadžment, odnosno upravljanje događanjima (*event management*),
- stvaranje i održavanje partnerstava (lobiranje i koordinacija),
- projektiranje globalnog i parcijalnog razvoja destinacije,
- mjerenje konkurentnosti (*benchmarking*) i
- mjerenje i nadzor nad uspješnošću turističke destinacije kao brenda.

Destinacijski menadžment vodi, koordinira, upravlja i utječe na sve aspekte odredišta na način da posjetiteljima omogućuje iskustvo doživljaja i percepcije destinacije, vodi brigu o potrebama turista, lokalnom stanovništvu, dionicima u turizmu i okolini.

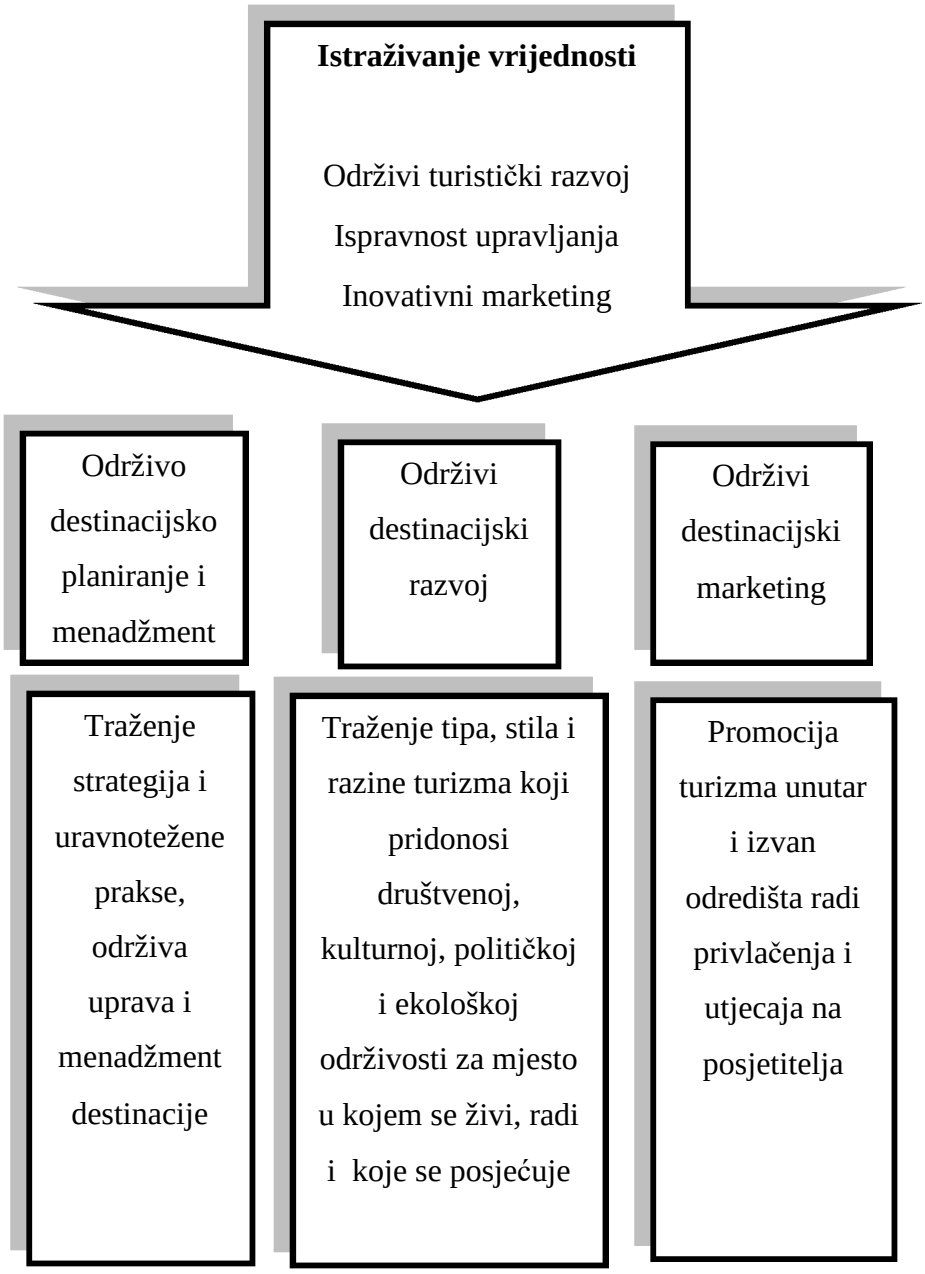
Menadžment je dužan odrediti zadaće konkretnim različitim dionicima u destinaciji, te odrediti jasne smjernice putem kojih će se dodijeliti financijska sredstva kao potpora razvoju turizma u destinaciji. Menadžment je dužan sačiniti i provoditi strategiju turističkog razvoja, te ju provoditi kako bi se osigurao dugoročan održivi razvoj turizma.

Razvojna strategija donosi se za određeno razdoblje. Razvojem strateškog turizma, destinacija ostvaruje bolji prosperitet, a strateške smjernice određuju dionici koji planiraju razvoj,

upravljanje i marketing u destinaciji. Strateško upravljanje mora imati značajke koje upućuju na učinkovitost i djelotvornost u postizanju turističkih ciljeva.

Strateško menadžersko planiranje je proaktivan proces kojim se postiže dugoročna kompatibilnost u razvojnom planiranju turizma. Strateško planiranje potrebno je za uspješnu realizaciju razvojnih ciljeva definiranih u strategijama i razvojnim planovima kojima se želi postići konkurentnost i inovativni napredak turističke ponude destinacije. Izrada strateških dokumenata u Republici Hrvatskoj, inicirana je od strane državnih tijela i temelj je uspješnog razvoja nacionalne, regionalne i lokalne razine. U Hrvatskoj je strateško planiranje razvoja destinacije nužno kako bi se racionalno valorizirali resursi, osigurala potrebna infra i supra struktura, te potakla kvalitetna suradnja javnog i privatnog sektora (Kunst, 2011). Učinkovit i društveno odgovoran razvoj upravljanja destinacijom, moguć je samo uz uspostavu potrebne razine razumijevanja turističkog razvojnog procesa i kritične mase koja će zagovarati turistički razvoj. Slikom 8. prikazano je strateško menadžersko planiranje čija je uloga sve prisutnija i potrebna u održivom razvoju i upravljanju turizmom u destinaciji.

Slika 8. Održivo regionalno upravljanje turističkom destinacijom (okvir djelovanja)



Izvor: Wray et al. (2010), *Sustainable Regional Tourism Destinations*, Sustainable Tourism Cooperative Research Centre, http://www.sustainabletourismonline.com/destinations-and-communities/implementation/ongoing-management/tourism-success-factors, pristup podacima 06.06.2014.

Menadžersko upravljanje razvojem destinacije podrazumijeva financijsko, fizičko, poslovno i marketinško planiranje. Učinkovit destinacijski menadžment i strateško planiranje razvoja turističke destinacije, mora se temeljiti na relevantnim i *up-to-date* ("do danas") podacima i informacijama. Destinacijski menadžment predstavlja ekvivalent za strategijske i akcijske planove razvoja održivog turizma destinacije.

Područja destinacijskog menadžmenta su**:**

- *turističke performanse i utjecaji* (koordinirati i pomoću marketinških aktivnosti produžiti sezonu i duljinu boravka turista u destinaciji, kroz implementaciju van sezonskih događaja, sportskih aktivnosti i sl.);
- *radne strukture i komunikacija* (povećati sudjelovanja dionika kroz zajednički i strukturirani rad, te bolju komunikaciju; strukturno povezati sve turističke dionike svih razina);
- *ukupna atrakcija i izgled, pristup, infrastruktura i usluge za posjetitelje* (izgled proizvoda i usluga, pristup, infrastruktura, kapaciteti i kvaliteta smještaja, znamenitosti mjesta, kreiranje novih proizvoda temeljeni na resursnoj osnovi u vidu održivog razvoja);
- *imidž destinacije, brendiranje i promocija (marketing)* – (osigurati koordinaciju i kompletan marketing destinacije; procjeniti snagu i učinkovitost turističkih brendova) ;
- *miks proizvoda* (*on-line* turistička ponuda i prodaja; korištenje novih tehnologija u svrhu ekonomskog rasta; istražiti mogućnost razvoja novih proizvoda, usmjeriti marketinške aktivnosti na ciljna tržišta kroz učinkovite komunikacijske kanale) i
- *razvojne potrebe i mogućnosti* (usvajanje novih tehnologija posebno onih koji se odnose na komunikacije i društvene medije; zadržati postojeća tržišta; pratiti trendove i mogućnosti za promjenom turističke ponude; razmatrati sadašnja i buduća inozemna i domaća ciljna tržišta).

Destinacijski menadžment okuplja stručnost i sve raspoložive resurse, te neovisno i objektivno koordinira aktivnostima turističkog razvoja u destinaciji (UNWTO, 2007).

Zadaci destinacijskog menadžmenta su sljedeći:

- omogućiti veću profitabilnost dionicima u turizmu te blagostanje nacionalnoj ekonomiji;

- razvijati receptivne sadržaje destinacije kako bi se popunili prihvatni kapaciteti u pre i po sezoni;
- osigurati održivi razvoj turizma u destinaciji ;
- optimalno koristiti prirodne resurse;
- kreirati destinacijske doživljaje i
- omogućiti uvjete za ostvarenje planova razvoja turizma u destinaciji.

Cilj je destinacijskog menadžmenta turističkom proizvodu dodati "nevidljive vrijednosti" koje su sadržane u imenu, logu, sloganu, a asociraju na prepoznatljivu receptivnu destinaciju i proizvod koji je konzument spreman platiti više: vrijednost za novac (Brkić, Vidović, Perić). Uspješan destinacijski menadžment koristit će adekvatne marketinške medije koji će predstaviti destinaciju kao nezaboravnu priču, te će pronaći odabranu ciljanu skupinu koja takvu destinaciju želi doživjeti.

Strategijski upravljati turističkom destinacijom podrazumijeva odabir odgovarajućeg smjera kojim, turistička destinacija treba dugoročno osigurati konkurentsku poziciju na turističkom tržištu. Ostvarenje ciljeva uspješnog destinacijskog menadžmenta turističke destinacije ovisi o sposobnosti zadovoljenja potreba i želja potrošača (turista). Važno je, da destinacijski menadžment bude uvijek aktivan i sve njegove komponente funkcioniraju timski i da sve aktivnosti budu usklađene; te da bude sposoban odrediti misiju, ciljeve i smjernice turističke destinacije, jer u suprotnome, ako unutarnji sustav turističke destinacije ne funkcionira, sama će destinacija gubiti na vrijednosti. S obzirom na to, da se sve više destinacija natječe za što veći udio na turističkom tržištu, to je uloga menadžmenta sve potrebnija i neizbježna. Stoga su naredna poglavlja posvećena istraživanju značaja i uloge DMO-a (destinacijske menadžment organizacije) i DMC-a (destinacijske menadžment kompanije) u razvoju destinacijskog turizma.

3.3.2. Destinacijski menadžment i brendiranje destinacije

Za novu organizacijsku strukturu sve se češće koristi kratica DMO (destinacijska menadžment i marketing organizacija). DMO su institucije s javnim zadacima, financijski ovisne o različitim dionicima i javnim institucijama, te pripadaju javnom, neprofitnom sektoru djelujući po načelu opće korisnosti. Vrste DMO-a na tržištu, tj. nazivi su: zajednice, agencije, ured, centar, odbor, institut, ministarstvo, vijeće, odredište, razvoj, komisija, vlasti i regija.

U počecima je definicija akronima DMO bila destinacijska marketing organizacija, čija je primarna uloga bila promocija destinacije (mjesta, grada, regije, države). DMO predstavlja destinacijsku marketing i menadžment organizaciju (DMMO), misleći pritom na viši stupanj upravljanja razvojem destinacije u kojem je naglasak na kupcu, i na ukupan razvoj turizma u destinaciji. Uloga DMO-a, očituje se kroz pomoć u stvaranju poslovnog okruženja u kojem se članovi mogu razvijati. To uključuje: lobiranje na strani zakonodavstva i regulacije, pružanje kolektivne pomoći industriji kroz medije, zastupanje u industrijsko-specifičnim pitanjima poput tehničkih standarda, potrošačkog kodeksa prakse i sl., navodi Fairclough (2009).

Organizacija DMO-a dužna je upravljati destinacijom na način koji će okupiti sve zainteresirane dionike u turizmu, kako bi zajedničkim snagama surađivali, donijeli zajednički važne odluke i strategije budućeg pravca djelovanja i razvoja turističke destinacije.

Prema Bornhorst-u, Ritchie-ju, Sheehan-u (2009), zadatak DMO je jačati dobrobit lokalnog stanovništva, učiniti sve što je potrebno kako bi se posjetiteljima osigurala visoka satisfakcija doživljaja, koja je zadovoljavajuća, lako pamtljiva, i pritom, mora osigurati učinkovito upravljanje destinacijom.

Zadatak destinacijske menadžment organizacije je pronalaženje sklada između ekonomskih, ekoloških i društvenih ciljeva turističkog razvoja. Tablica 8. prikazuje zadatke DMO-a kroz šest faza djelovanja.

Tablica 8. Zadaci DMO-a

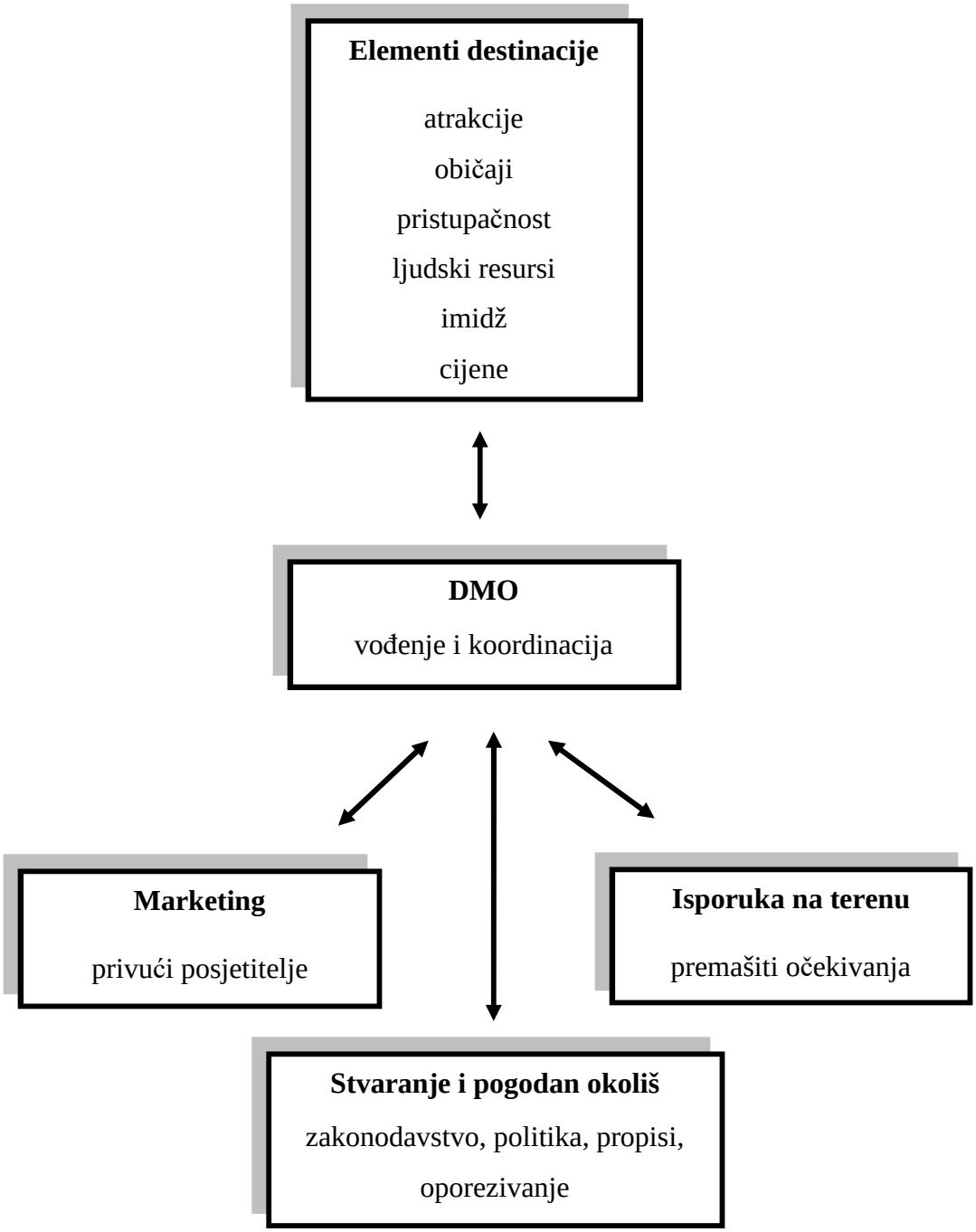
Zadaci	Opis aktivnosti
Planiranje	Misija, organizacija, osnovne skupine proizvoda (strateško poslovno područje)
Informacije	Informacije za goste, informacije za lokalno stanovništvo, potpora novinarima
Kreiranje turističke ponude	Briga za goste, zabava za goste, upravljanje turističkom infrastrukturom, upravljanje zabavnim sadržajem, kontrola i unapređenje kvalitete proizvoda
Marketinška komunikacija	Promocija, unapređenje prodaje PR, brend menadžment, istraživanje tržišta
Prodaja	Informacijsko-rezervacijski sistem, paket aranžmani
Lobiranje	Svijest o turizmu u populaciji, shvaćanje turizma u političkim krugovima, suradnja u kooperativnoj organizaciji

Izvor:D'Angella F. (2008), *Destination management and stakeholders' collaboration in urban Destinations*, www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf18.pdf, pristup podacima 06.09.2015.

Destinacijske menadžment organizacije, predstavljaju novi koncept organiziranog i funkcionalnog upravljanja destinacijom, čime postaju strateški lideri u ostvarenju razvojne vizije destinacije.

Slikom 9. prikazuje se upravljački sustav DMO-a.

Slika 9. Sustav DMO-a



Izvor: Mazilu (2012), *Sustainable Tourism of Destination, Imperative Triangle Among: Competitiveness, Effective Management and Proper Financing, Sustainable Development*, http://www.intechopen.com/articles/show/title/sustainable-tourism-destination-an-imperative-triangle-between-competitiveness-performing-management, pristup podacima 09.6.2016.

Kao relativno novi koncept organizacijskog funkcioniranja razvojem turizma u turističkoj

destinaciji, DMO postaje strateški operativni lider s ciljem ostvarenja vizije, misije i ciljeva razvoja turističke destinacije, stoga se uloga DMO-a ogleda kao:

- *„one stop shop“* – za posjetitelje (informacije, osobna komunikacija, asistencija);
- neizostavan partner agencijama (pristup informacijama o profilu i kategorijama turističke potražnje);
- koristan partner turoperatorima (informacije o turističkoj potražnji, sva ponuda na jednom mjestu, poznavanje prostora, kvaliteta, inovativne ideje s dodanom vrijednosti za programe unutar destinacije);
- informator dionika destinacije (savjetovanje, praćenje i izvještavanje o turističkim kretanjima, nadziranje zadovoljstva gostiju);
- partner za transportna poduzeća:
    a. informacije o turističkim volumenima u destinaciji;
    b. racionalizacija linija i predlaganje efikasnijih;
    c. potpora razvoju inter modalnih rješenja i
- ambasador destinacije kroz marketinške aktivnosti i suradnju s višim instancama sustava upravljanja turističkim destinacijama, kao i s lokalnim poslovnim subjektima.[18]

UNWTO (2007) navodi da DMO vodi i koordinira aktivnosti u okviru koherentne strategije, ne kontrolira aktivnosti svojih partnera, već zajednički okuplja resurse i stručnost, te neovisno i objektivno vodi razvojni put destinacije. Primarni ciljevi DMO-a uključuju razvoj opsežnog turističkog informacijskog sistema, kreiranje korporacijskog imidža zemlje ili regije kao

[18] Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment destinacije (DMO), http://business.croatia.hr/Documents/3217/Operativni-prirucnik-za-primjenu-modela-destinacijske-menadzment-organizacije.pdf, pristup podacima 08.06.2014.

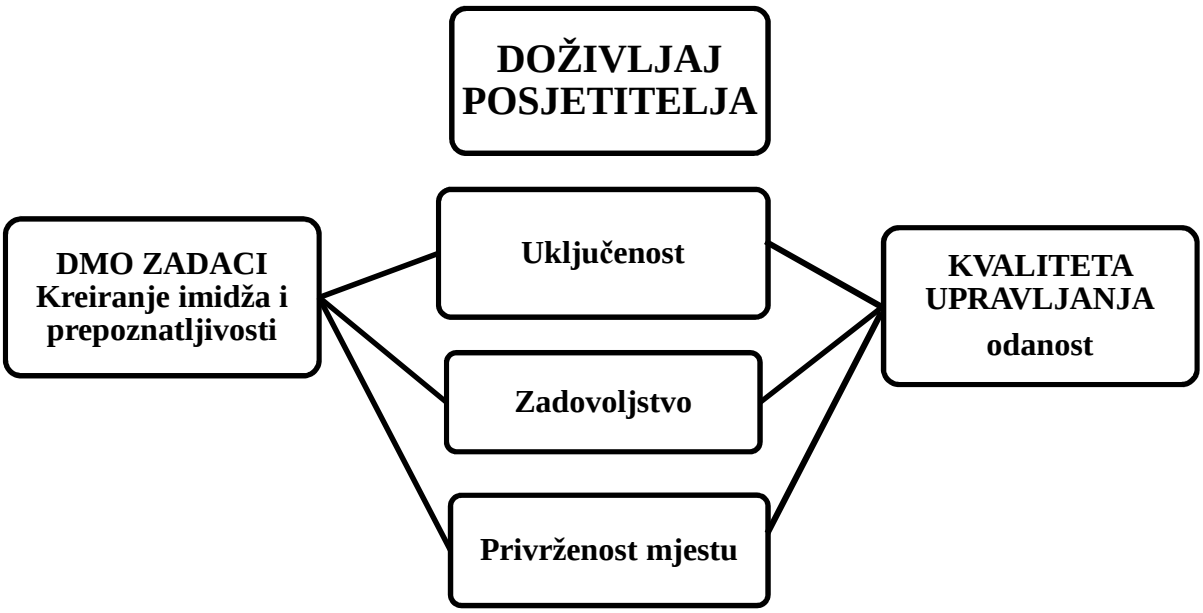
turističke destinacije, te kreiranje veće svijesti o destinacijskom odredištu na turističkom tržištu, navode Kozak, Baloglu (2011).

Svaka turistička destinacija posjeduje svoj imidž i identitet, te može biti prepoznatljiva po svom određenom turističkom brendu. Prepoznatljivost turističke destinacije ogleda se u brendiranju autohtonih turističkih proizvoda koji kreiraju imidž destinacije. Brend čini ukupnost određenih čimbenika koji određeni prostor posjeduje što ga čini prepoznatljivim na tržištu. Brend i identitet međusobno su povezani, a brendiranje atributa određenog prostora stvara dodanu vrijednost toj turističkoj destinaciji. Brendiranjem se nastoji skrenuti pozornost na određenu destinaciju, a želi se postići jedinstvenost i razlikovanje na turističkom tržištu u odnosu na druge destinacije, čime se postiže znatna konkurentska prednost. Brendiranje destinacije omogućava povezivanje s određenim obilježjima, karakteristikama, vrijednostima i osjećajima područja na kojem se brendirana destinacija nalazi. U postupku brendiranja destinacije istražuje se i analizira prošlost, kulturna baština, prirodni, povijesno-kulturni, gospodarski i drugi resursi nastojeći definirati turističke resurse s kojima destinacija raspolaže. Kada se sve navedeno istraži i definira, kreće se u razvojni brendirani identitet destinacije. Brendiranje je proces koji mijenja status i položaj destinacije na turističkom tržištu. Turističke zajednice ne mogu samostalno kreirati i brendirati turistički proizvod, jer nemaju dovoljno financijskih sredstava, nemaju dovoljan broj stručnog kadra, poradi utjecaja raznih interesnih turističkih grupacija i sl. Unatoč tome, imaju znatan doprinos u konzultaciji i sugeriranju prilikom zajedničkog kreiranja i brendiranja turističkog proizvoda.

Prepoznatljiv proizvod podrazumijeva točno određene karakteristike u turističkoj ponudi destinacije, što rezultira odanošću posjetitelja.

Slikom 10. prikazan je model turističke odanosti, temeljeno na percepciji imidža kao pokazatelja kvalitete upravljanja.

Slika 10. Percepcija imidža - doprinos destinacijskom menadžmentu



Izvor: Izrada prema Tsai, H.J., Yeh, S.S., Huan, T.C. (2011), « Creating Loyalty by Involvement among Festival Goers» in Chen, J.S. (ed.) *Advances in Hospitality and Leisure* (Advances in Hospitality and Leisure, Vol. 7), Emerald Group Publishing Limited, p.173 – 191.

Ključni pokazatelji kvalitete upravljanja destinacijom jesu : turistička odanost koju čini zadovoljstvo gosta boravkom u destinaciji, zadovoljstvo nosioca ponude, kvaliteta života lokalnog stanovništva i lokalne sredine. Zadovoljstvo turističkom uslugom, proizvodom i percepcijom rezultira odanošću posjetitelja. Portalan (2013) navodi, kako različiti čimbenici utječu na percepciju vrijednosti i dodane vrijednosti turističkog proizvoda, među kojima su i socio-demografska obilježja turističke potražnje, te smatra da kod turista različitih obilježja postoji različiti stupanj percepcije vrijednosti i dodane vrijednosti. Turisti svojim posjetom percipiraju destinaciju u nekoliko faza (Alkier Radnić, 2003):

1. namjera da se neka destinacija posjeti,
2. zadovoljstvo uslugama/ponudom u destinaciji i
3. razmišljanje o destinaciji po povratku u mjesto stanovanja.

Većina vodećih svjetskih turističkih destinacija nastoji definirati i razviti prepoznatljiv

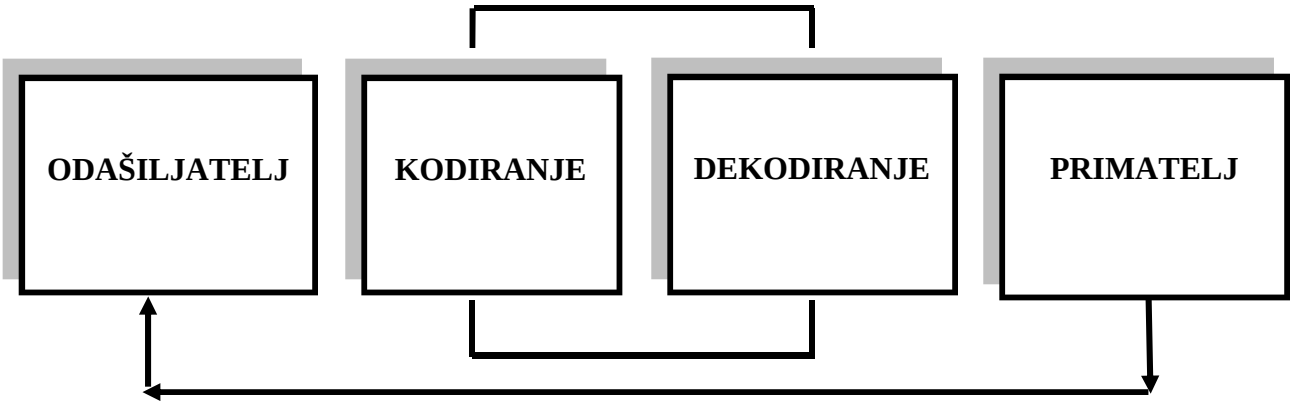
turistički proizvod koji predstavlja brend u prepoznatljivosti destinacije na turističkom tržištu, te ju čini privlačnom posjetiteljima i jedinstvenom na globalnom turističkom tržištu.

U konačnici, DMO se može definirati kao usklađenu suradnju svih turističkih i zainteresiranih dionika u okruženju, te objedinjavajuća suradnja svih faza turističkog razvojnog ciklusa. Pritom se misli na uravnoteženu investicijsku politiku, zaštitu okoliša i kulturnog blaga (održivi razvoj), produktivno upravljanje, upravljanje ljudskim resursima i obrazovanje, ispitivanje tržišta, promociju i podršku promociji (marketing), upravljanje i kontrolu kvalitete (TQM), te odgovornost za što bolju organiziranost odvijanje dolazaka turista, kao i sadržaj posjeta i odmora na određenoj destinaciji (Klančnik, 2007). Realizirani zadaci tako pomažu kreiranju pozitivnog imidža destinacije, čime se postiže dugotrajna turistička odanost. Međutim, samostalno funkcioniranje nije moguće, tu pomažu dionici DMC-a, čija je osnovna svrha prodaja turističkih proizvoda i usluga i iznijeti ih na turističko tržište, razmijeniti ih i omogućiti proces proširene reprodukcije distribucije, usmjeriti tok proizvoda od proizvođača do kupca, pri čemu treba proizvode i usluge razumijevati u široj perspektivi (npr. kao fizički proizvod, uslugu, informaciju, financijski tok, pravni tok i dr. (Križman Pavlović, 2008). Kanali distribucije odnose se na posrednike koji sudjeluju u prodaji turističkih proizvoda. Ima više vrsta kanala distribucije koji postoje u turističkom poslovanju, a nekoliko njih moguće je poslovati istovremeno. U nastavku su navedeni oni kanali distribucije koji su najučestalije korišteni, a to su: turističke agencije, turoperatori, rezervacijski sustavi, internet, direktni marketing (klasičan način prodaje koji zamire, a zamjenjuje ga prodaja putem telefona i interneta).

Važnost interneta i ITC tehnologija svakim danom sve više raste (Mihajlović, 2013), i to iz nekoliko razloga. Internetske mogućnosti komunikacije s kupcima su nenadmašne. Preko internetskih stranica mogućnosti pružanja informacija su neiscrpne, što čini turistički proizvod opipljivim, može se prikazati u slikama i video formatu. Nadalje, na internetskim stranicama moguća su tematska pretraživanja, prilagođavanje informacija različitim profilima kupaca i povezivanje sa sličnim internetskim stranicama, sličnog tematskog karaktera. Internet je «otvoren» 24 sata na dan, svih sedam dana u tjednu. Za ponuđače usluga, Internet je najlakši način ulaska na svjetsko turističko tržište s relativno niskim troškovima, dok je za turističke posrednike veliki izazov za budućnost zbog sve prisutne konkurencije (osobno bukiranje, *online* agenti, turistički servisi).

Glavni cilj promocije je informirati, uvjeriti i utjecati na turističku odluku o dolasku u destinaciju. Stoga komunikacijski proces promatramo tradicionalno, a ilustrativno je prikazan slikom 11.

Slika 11. Komunikacijski proces



Izvor: Kotler, P., et al. (2006), ***Osnove marketinga***, str. 728.

Kodiranje i dekodiranje predstavljaju komunikacijske kanale. Primatelj dekodira poruku što predstavlja odgovor pošiljatelju poruke. Turističke zajednice putem komunikacijskih kanala (oglašavanje na TV, radio spotova, *web* stranica, turističkih revija i sl.), šalju poruku potencijalnim turistima da posjete njihovu destinaciju. Zadatak distribucije u turizmu je učiniti turistički proizvod dostupnim turistu potrošaču, u težnji olakšanja pri donošenju odluke kupnje upravo nekog određenog turističkog proizvoda.

Destinacijska menadžment kompanija (DMC), pojam je koji se pojavio sedamdesetih godina 20 st. u Americi. Pojam DMC nastao je kako bi pobliže opisao ulogu velikih turoperatora (*ground operators*), destinacijske menadžment kompanije, koje su nastale u SAD-u kao specijalizirana poduzeća koja su osposobljena organizirati događaje i poticati putovanja, i koja raspolažu znanjem, stručnošću i programskom logistikom.[19]

[19] *Destinacijske menadžment kompanije*, priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing, UHPA, Zagreb (2008), str.50 i 51.

Destinacijske menadžment kompanije su receptivna profesionalna trgovačka društva i obrtnici koji posjeduju potrebita znanja o resursima geografskih područja i osmišljaju turističke ponude za kupca, te pružaju usluge organiziranja putovanja, boravka i kreiranja sadržaja širokog portfelja aktivnosti i događaja u turističkim destinacijama. Destinacijske menadžment kompanije predstavljaju turističku ponudu destinacije, komercijalizirajući turističke proizvode i usluge na turističkom tržištu.

Pojednostavljeno, u destinacijske menadžment kompanije ubrajaju se turističke agencije, turističke tvrtke, turoperatori i drugi. Po veličini, dijele se na male i velike kompanije, mogu imati od jednog zaposlenog do nekoliko tisuća zaposlenih i ureda diljem svijeta.

Osnovna funkcija DMC kompanija je, osigurati i organizirati skupinama i pojedincima sigurno putovanje, kako bi realizirali svoje želje, sastanke, dokolicu, te im osigurati zabavne sadržaje za određeno vrijeme i mjesto. Pomoću marketinških kanala distribucije destinacijske menadžment kompanije plasiraju turistički proizvod i uslugu na tržište te surađuju s DMO organizacijama kako bi im prenijele svoje znanje, informacije i iskustva s turističkog tržišta (novi trendovi u turističkoj potražnji). Destinacijske menadžment kompanije brže se prilagođavaju promjenama na tržištu kreirajući turistički prilagodljivu ponudu trendu u turističkoj potražnji.

U Republici Hrvatskoj zadaće i uloge destinacijske menadžment organizacije regulirane su zakonom o pružanju usluga u turizmu (NN 68/07). Destinacijske menadžment kompanije mogu biti trgovačka društva i obrtnici koji imaju rješenje o ispunjenju uvjeta za pružanje usluga turističke agencije.

Tablicom 9. prikazani su zadaci DMC-a temeljem pet faza djelovanja.

Tablica 9. Zadaci DMC-a

Zadaci	**Opis aktivnosti**
Komunikacijski menadžment	Briga o ugledu i imidžu destinacije
Paket aranžmani	Dizajniranje i određivanje cjenovne razine
Turističke usluge	Preuzimanje rezervacija, kontrola plaćanja i primitaka, kreiranje, održavanje i upravljanje bazom podataka selektivnih potrošačkih grupa, odnosno niša
Turistički kontakti	Privlačenje i održavanje intenzivnih kontakata sa turističkim operatorima specijaliziranim za posebne turističke proizvode
Događaji	Upravljanje događanjima

Izvor: Jurin, E., (2008), „Pametne“ turističke destinacije – okvir za razradu modela implementacije, *Acta turistica nova*, 2(1):123-143.

Potpuno zadovoljstvo turista turističkim proizvodom ostvaruje se bogatom primarnom i sekundarnom turističkom ponudom. Takav turistički proizvod na tržištu „kreirale“ su turističke agencije uz pomoć turoperatora. Oni su ujedinjenjem interesa svih nositelja turističke ponude kreirali za turističko tržište takav proizvod koji odgovara željama i potrebama turista, tj. odgovara turističkoj potražnji.

Turističke agencije prate sve promjene na turističkom tržištu i stoga pravovremeno korigiraju i upotpunjuju vlastitu ponudu turističkog proizvoda. Zbirom kompatibilnih elemenata kreiraju gotov turističkih proizvod, koji čini destinaciju atraktivnom (potvrđeno anketnim upitnikom odaslanim turističkim agencijama Republike Hrvatske u svrhu drugog znanstvenog istraživanja, popunjeni upitnici dostupni autorici). S obzirom na to, da agencije znaju kreirati „trendovski“ turistički proizvod, može se reći da turističke agencije imaju sposobnost potencijalne turiste učiniti stvarnim turistima.

3.4. Strateško partnerstvo i turistički razvoj

Dionike razvoja turizma u turističkoj destinaciji može se podijeliti u dvije skupine, na: državne i lokalne institucije, te tvrtke i lokalno stanovništvo koje na turističkom tržištu nude vlastite proizvode i usluge. U državne institucije spadaju država, turistička destinacija, ministarstvo turizma, turističke zajednice i druge državne i lokalne turističke organizacije i udruge kao i kulturno-povijesne institucije. U turističke tvrtke spadaju turistička poduzeća koja nudeći turističke proizvode i usluge na tržištu nastoje ostvariti zadovoljavajući profit. Nositelji turističkog razvoja ovlaštena su tijela koja zastupaju interese dionika. Navedeni nositelji turističkog razvoja drukčiji su s različitim mnogobrojnim ciljevima participiranja u turizmu. Rezultati suradnje navedenih dionika su master planovi sačinjeni za određeno razdoblje, dok su to na državnoj razini strategije razvoja turizma u turističkoj destinaciji. Spomenutim strateško razvojnim dokumentima teži se utvrditi, gdje se nalazi turizam destinacije, u kakvoj je poziciji destinacija na turističkom tržištu, te se nastoje odrediti smjernice razvojnog pravca, kako i na koji će se način odvijati razvoj turizma u destinaciji.

- **Državna razina upravljanja** - Misija *Ministarstva turizma* Republike Hrvatske stvaranje je preduvjeta za konkurentnost ukupnog hrvatskog turističkog sektora. Razvojem cjelovite i kvalitetne turističke ponude na principima održivosti učinkovito se promiče hrvatski turizam, i Republika Hrvatska kao turistička destinacija (NN 150/11).
- **Strukovna razina upravljanja** - *Turistička poduzeća* treba pripremiti na reorganizaciju, primjenu novih tehnologija u proizvodnji kako bi se postigla visoka kvaliteta turističkih proizvoda i usluga, te izobrazbu i informatičko opismenjavanje kadra. Nužno je uvesti novi koncept rukovođenja koji će kvalitetnije spoznati zahtjeve i preferencije suvremenih turista. Pojedine grupacije u Hrvatskoj (Adris grupa, Lukšić grupa) su izuzetno uspješne u razvoju luksuznog turizma, pa uz to razvijaju i srodne aktivnosti (primjerice Adris grupa zdravu hranu i osiguranje). Strukovna razina manifestira svoje aktivnosti, djelovanje, i informativno-savjetodavnu ulogu brojnim strukovnim udrugama (UPUHH, KUH, UHPA, ACI, OMH). Razvoj međunarodnog turizma uvjetovao je potrebu osnivanja svjetske turističke organizacije (UNWTO), poradi suradnje i kooperacije među pojedincima, poduzećima, asocijacijama i vladama, te potrebe praćenja razvoja međunarodnog turizma. Do 2020. godine svjetska turistička organizacija (UNWTO) predviđa kontinuirani rast turističke aktivnosti. U svojim

prognozama UNWTO predviđa da će tržište Mediterana, kojem pripada i Hrvatska, kontinuirano turistički napredovati te će ta tržišta u budućnosti biti sve posjećenija od strane turista. U UNWTO uključene su 134 zemlje članice i tristotinjak pridruženih zemalja članica iz privatnog i javnog sektora. Velik broj međunarodnih organizacija (UN, AIEST, OECD, WTTC, UFTA, IHA, EC, ETC) imaju snažan utjecaj na turistički sustav, stoga ih se s pravom smatra dionicima sustava.

- **Gospodarska razina upravljanja** obuhvaća institucije koje turizam sagledavaju kroz turističko gospodarstvo (HGK, HOK). Iz prethodno opisane razine upravljanja uočava se da se ove dvije razine isprepliću. Npr. WTTC temeljeno na turističkoj potrošnji (direktnoj i indirektnoj) sagledava multiplikativne učinke turizma na gospodarstvo. Ova organizacija okuplja struku ali je ujedno od gospodarske važnosti na nacionalne ekonomije i praćenje multiplikativnih efekata među zemljama članicama na globalnoj razini.
- **Društvena razina upravljanja** - U Republici Hrvatskoj nacionalna turistička organizacija je Hrvatska turistička zajednica (HTZ). Ona surađuje s Ministarstvom turizma, koje predstavlja najveće državno tijelo, i time preuzima upravljačku funkciju razvoja turizma u Republici Hrvatskoj. Turističke organizacije različito su koncipirane od države do države, no jedno im je zajedničko, a to je pratiti i unaprijediti turistički razvoj destinacije čijim turističkim razvojem upravljaju. HTZ je tip destinacijske menadžment/ marketing organizacije koja putem politika marketinga promovira Hrvatsku na svjetskom turističkom tržištu. HTZ objavljuje promotivne materijale i surađuje sa stranim novinarima kako bi Hrvatsku promovirala kao poželjnu turističku destinaciju. Odnosi s javnošću zauzimaju značajno mjesto u promociji i kreiranju prepoznatljivosti Hrvatske kao destinacije, s naglaskom na medije. Osim turističke zajednice u društvenu razinu organizacijskog ustroja hrvatskog turizma ubrajamo i društva ljubitelja prirode, lovačka društva, izviđača, ferijalnih saveza i drugi.
- **Lokalna zajednica** je čvrsta, kompleksna i otporna cjelina, jer je nastala pod djelovanjem različitih utjecaja matične sredine. Jednu takvu promjenu čini i razvoj turizma u lokalnoj zajednici, čiji će uspjeh zavisiti od razine participacije i konzultacija s lokalnim stanovništvom. Prema Rudan (2012) prisutnost turista u lokalnoj zajednici može izazvati pozitivne utjecaje (ponos o vlastitoj prošlosti, tradiciji, zadovoljstvo napretkom mjesta, stanovništva, podizanje samopouzdanja itd.) i negativne (osjećaj zauzimanja vlastitog prostora, netrpeljivost prema turistima u vlastitom okruženju,

prema prometnoj gužvi i buci koja nastaje stalnim turističkim kretanjima itd.). U inozemnoj znanstvenoj literaturi pronalaze se znanstveni radovi na temu lokalnih zajednica i njihove uloge u doprinosu razvoja turizma na lokalnoj razini. Middleton (1998) navodi nužnost koordinacije između javnog i privatnog sektora poradi uspjeha marketinške destinacije. Lokalna zajednica ima vrlo značajnu ulogu u razvoju turizma, uloga javnog sektora važna je za budući turistički razvoj destinacije, navodi Andriotis (2000). Intenzitet i mogućnost ispreplitanja oba utjecaja može biti vrlo različit. No, prednosti razvoja turizma u lokalnoj zajednici znatne su i uvelike utječu na život lokalnog stanovništva. Utjecaj turizma na lokalno stanovništvo može biti dvojak (Jelinčić, 2006):

a) stimulira neke pozitivne osobine lokalnog ponašanja: promiče samosvijest, ponos, samopouzdanje i solidarnost među lokalnim stanovništvom ili;

b) izaziva negodovanje zbog prisutnosti turista, vodi do osjećaja dosade, opozicije pa čak i mržnje prema turistima.

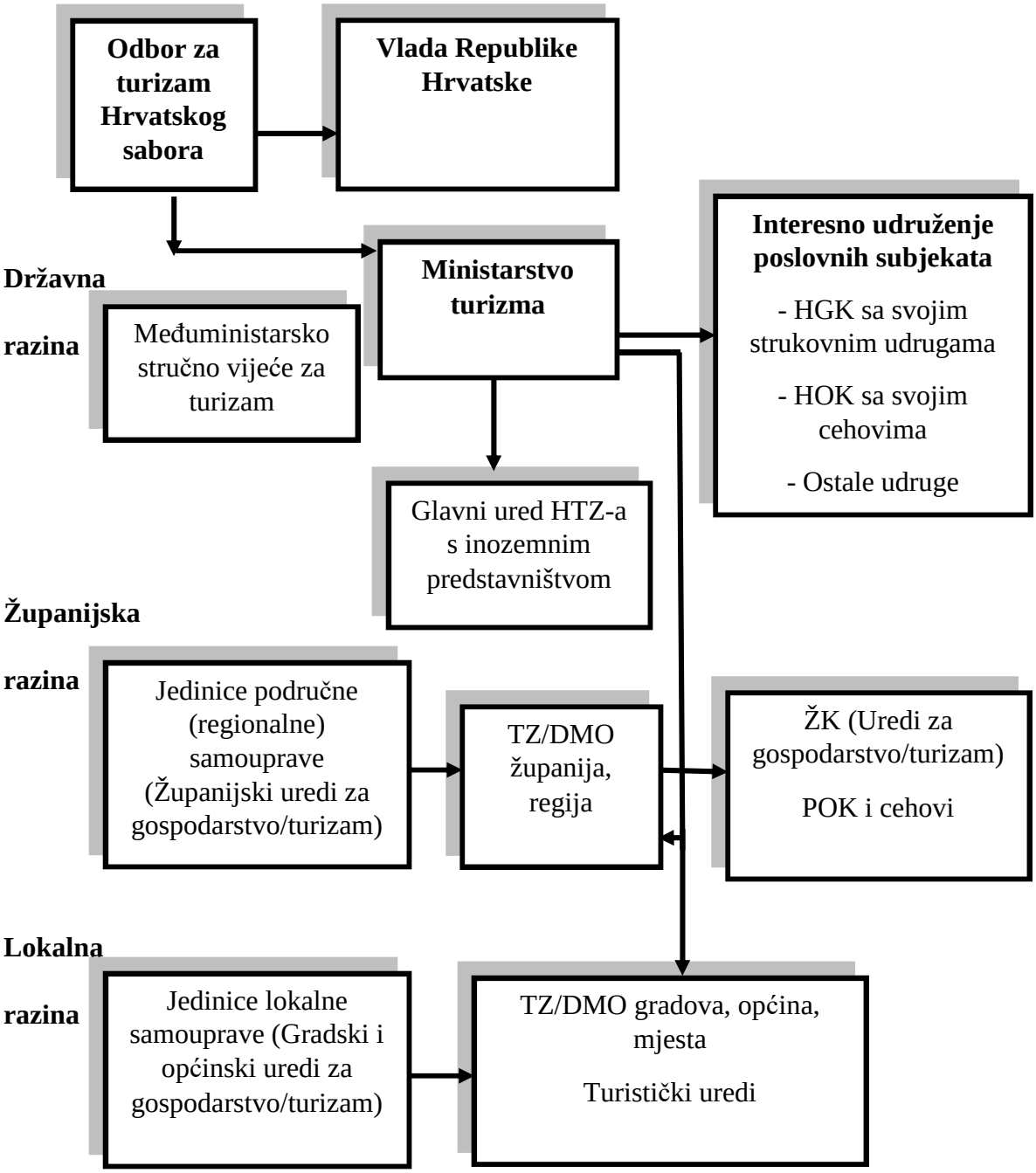
Javno-privatno partnerstvo zajedničko je kooperativno djelovanje javnog i privatnog sektora na području planiranja, izgradnje, pružanju usluga, financiranja, proizvodnje, poslovanja i drugo. Ovaj oblik partnerstva javlja se u različitim oblicima i s različitim rokom trajanja.

Glavni dionici i strateški partneri turističkog razvoja su:

- Ministarstvo turizma i ostala vezana ministarstva,
- HTZ,
- Turističke zajednice županije,
- Turistička zajednica Grada/Općine,
- Turistički posrednici,
- Državna uprava,
- Gradska/Općinska uprava,
- Privatni poduzetnici i
- Razvojne agencije.

Svaki od navedenih dionika ima specifičnu ulogu u turističkom razvoju grada/općine. Stoga bi trebao preuzeti i određenu razinu odgovornosti za njegov udjel u turističkom razvoju. Strateški partneri turističkog razvoja Hrvatske prikazani su slikom u nastavku.

Slika 12. Strateški partneri turističkog razvoja Hrvatske



Izvor: Strategija razvoja RH turizma do 2020.-te godine, http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html, pristup podacima 30.05.2015. godine.

Nije dovoljno ulagati samo u marketing destinacije, već treba ulagati u dublje, složenije zahtjeve i utjecaje koje turizam ima i donosi sa sobom. Stoga je sinergija privatnog i javnog sektora nužna, uz respektiranje lokalnog, ako ona ne postoji dolazi do slabije privlačnosti destinacije, marketing nije učinkovit, niska je razina produktivnosti destinacije kao što je i neuspješan menadžment same destinacije. Posljedica takvog postupanja je prihvaćanje ponašanja izvan granica održivosti i najčešće po inerciji.

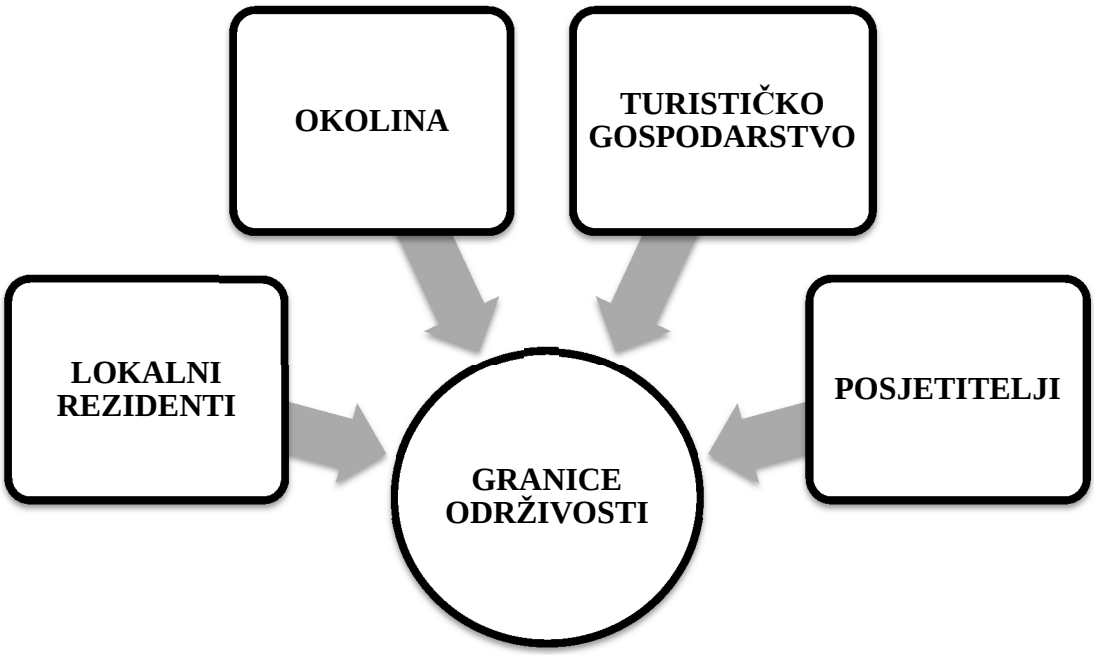
Prilikom planiranja turističkog razvoja u lokalnoj zajednici voditelji razvoja moraju uzeti u obzir mišljenje, želje i potrebe lokalnog stanovništva radi postizanja kvalitetnijeg razvoja turizma Muganda (2009). Dolazak u destinaciju predstavlja slobodu i zadovoljstvo dok za lokalno stanovništvo porast broja turista predstavlja opterećenje i naporan rad (Krippendorf, 1986). Ako turizam na bilo koji način šteti vrijednosti i kulturi lokalnoj zajednici ili ako se socio-ekonomske koristi koje generira turistički sektor ne spuštaju na razinu zajednice, ne može biti ni razvoja turizma (Talefa Rifaia, tajnik UNWTO-a).

Destinacijski menadžment prilikom razvoja turizma u lokalnoj zajednici mora balansirati kroz 4 važna čimbenika, to su (Magaš, 2008):

a) ***Zadovoljstvo turista*** – zadovoljan turist usmenom predajom prenosi svoja pozitivna iskustva koja je doživio i proživio u destinaciji koju je posjetio,
b) ***Zadovoljstvo domicilnog stanovništva*** – lokalno stanovništvo mora biti zadovoljno razvojem turizma u svojoj zajednici kao što je poželjno, da su zadovoljni svojom ulogom u razvoju turizma u zajednici u kojoj žive,
c) ***Zadovoljstvo nositelja ponude*** – to su investitori koji očekuju zaradu od investiranja u turistički razvoj i
d) ***Kvaliteta okoliša*** - mjeri pozitivne i negativne učinke razvoja turizma na okoliš.

Razvoj turizma u lokalnoj zajednici treba temeljiti na konceptu i načelima održivog turističkog razvoja. Ekspanzivan rast turizma ne smije ugroziti život i resurse lokalne zajednice. Razvoj održivog turizma uz poštivanje zajednice, jedan je od važnijih ciljeva hrvatske turističke strategije do 2020. godine. Vođenje brige o trenutnim i budućim gospodarskim, društvenim i okolišnim učincima, ali i o posjetiteljima, lokalnoj zajednici i o lokalnom stanovništvu je razvojni prioritet. Slikom 13. prikazana je uloga lokalne zajednice u suradnji i doprinosu s dionicima turističkog razvoja.

Slika 13. Pozitivni utjecaji turističke mobilnosti na dionike



Izvor: prilagođeno prema Magaš (2003).

Nameće se zaključak kako je veza između lokalne samouprave i poslovnog sektora od iznimne važnosti za razvoj, stabilnost i konkurentnost turizma (što će se u istraživačkom dijelu ovoga rada dokazati (cf. infra pogl. 5.).

Turistički razvoj destinacije mora počivati na kapacitetima nosivosti (*carrying capacity*), tj. razvoj unutar realno dopustivih granica razvoja. Razvoj turizma moguć je samo ako uvažava angažman lokalnog stanovništva koje doprinosi društvenim vrijednostima i time se sinergijskim djelovanjem postiže kvalitetan razvoj turističkih proizvoda.

Razvoj turizma može pridonijeti boljim društveno-ekonomskim prilikama i životnim uvjetima zajednicama diljem svijeta, jer počiva na socijalnoj interakciji, i kao takav može napredovati samo ako uvažava i osnažuje pojedince i zajednice.

4. TURISTIČKE ZAJEDNICE I KREIRANJE TURISTIČKIH PROIZVODA

Četvrto poglavlje čine dvije istraživačke cjeline. U prvom djelu opisuje se postupak osnivanja, način, nadzor rada i funkcioniranja turističkih zajednica u hrvatskim uvjetima te organizacijski ustroj istih na razini Europske unije i globalno u uvjetima razvoja turizma Sjedinjenih Američkih Država. Detaljno se analiziraju ciljevi i zadaci, način financiranja, sudjelovanje u strateškim razvojnim planovima, uloga master planova, zadaci i ustrojstvo Hrvatske turističke zajednice (HTZ), strateško i marketinško planiranje razvoja turističkih proizvoda, komponente turističkih proizvoda, ponuda i kvaliteta turističkih proizvoda. U drugoj cjelini opisano je formiranje cijena turističkih proizvoda, kanali distribucije te promocija turističkih proizvoda, izvršena je usporedba masovnog i alternativnog turističkog proizvoda, troškovi i zapreke u kreiranju turističkog proizvoda te strateški partneri u razvoju turističkog proizvoda.

4.1. Ciljevi i zadaci turističkih zajednica

Hrvatske turističke zajednice imaju nekoliko bitnih poslovnih ciljeva zbog kojih su osnovane, a zadaća im je ispunjenje istih. Između više ciljeva koje je turistička zajednica dužna provoditi u nastavku su istaknuta *tri najznačajnija cilja*, a to su:

1. *unapređenje općih uvjeta boravka turista* (podizanje kvalitete turističkih usluga), očuvati turističko okružje i osigurati turistu gostoprimstvo;

2. *promovirati turistički proizvod*, sukladno sustavu promicanja turizma, radi uključenja u europske i svjetske turističke tijekove i

3. *razvijati svijest o* važnostima *gospodarskih, društvenih i drugih učinaka turizma*, te očuvati elemente turističkih proizvoda, a posebice okoliša.

Sve turističke zajednice u Republici Hrvatskoj imaju zajedničke ciljeve: poticati, razvijati i unaprijediti postojeće turističke proizvode, inicirati razvoj novih turističkih proizvoda; promovirati turistički proizvod; razvijati svijest o gospodarskim, društvenim i drugim učincima turizma kroz unapređenje svih elemenata turističkog proizvoda uz očuvanje okoliša, prirodne i kulturne baštine na održiv način. Turistička zajednica smije upravljati turističkom infrastrukturom koju joj je povjerila lokalna samouprava; može organizirati manifestacije i priredbe; smije objavljivati komercijalne oglase na svojim promotivnim materijalima; može

prodavati suvenire, turističke karte i vodiče; posredovati u rezervaciji privatnog smještaja; obavljati druge poslove od javnog interesa koji nisu u suprotnosti sa Zakonom. Turistička zajednica ima zadatak praćenja kvalitete implementacije turističkog proizvoda na tržište i financira sve aktivnosti vezane s tim, time se stvara novi turistički proizvod i proširuje se turistička ponuda (Razović, 2008).

Turistička zajednica djeluje po *načelu opće korisnosti*, bez neposrednog ostvarenja dobiti, čiji je rad javan. Prema unaprijed utvrđenim pravilima turistička zajednica dužna je ispunjavati nekoliko zadaća, a one su:

- poticanje, unapređenje i promicanje izvornih vrijednosti (tradicije, običaja) turističkog područja;
- surađivati s pravnim i fizičkim osobama, koje su uključene u turistički promet, radi provođenja politike razvoja turizma i gospodarstva grada;
- poticati i organizirati kulturne, umjetničke, gospodarske, sportske i druge priredbe koje pridonose turističkoj ponudi grada;
- štititi, održavati, i obnavljati kulturno – povijesne spomenike, koji su od interesa za turizam, te ih uključiti u turističku ponudu;
- organizirati akcije u cilju očuvanja turističkog prostora i zaštite okoliša za područje grada u kojem djeluje;
- voditi jedinstven popis turista za područje grada radi kontrole naplate boravišne pristojbe i stručne obrade podataka;
- dnevno prikupljati podatke o turističkom prometu koji se kasnije obrađuju;
- izraditi izvješća o izvršenim zadaćama, analizirati i ocijeniti ostvarenje programa rada i financijskog plana turističke zajednice grada i
- obavljanje drugih poslova i radnji od interesa za promicanje turizma na području grada.

Turističke zajednice osnovane su na lokalnoj, županijskoj i državnoj razini. Turistička zajednica može samo zajedničkim snagama s ostalim dionicima koji participiraju u turizmu kreirati novi turistički proizvod. Turističke zajednice su pravne osobe koje se osnivaju radi jačanja i

promicanja hrvatskog turizma (opći, javni interes) i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba u djelatnostima ugostiteljstva, turizma i s tim djelatnostima neposredno povezanih djelatnosti (interes privatnog sektora).

Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma propisao je obvezatne i fakultativne oblike turističkih zajednica:

1. obvezatni oblici su: turistička zajednica općine ili grada, turistička zajednica

otoka, turistička zajednica županije, Turistička zajednica grada Zagreba i Hrvatska turistička zajednica i

2. fakultativni oblici su: turistička zajednica područja, turistička zajednica više općina gradova ili županija i turistička zajednica mjesta.

U nastavku slijedi opis zadaća turističkih zajednica općine/gradova i županija.

Glavne zadaće **lokalnih turističkih zajednica** jesu: kreirati turističku ponudu, planirati razvoj turizma, očuvanje resursne turističke osnove, te voditi upravne poslove popisa turista, prijava i odjava turista i statističkih podataka.

Zadaće turističke zajednice općine ili grada (NN 152/08.):

- samostalno i putem udruženog oglašavanja promovirati turističku destinaciju na razini općine/grada,
- upravljati javnom turističkom infrastrukturom koja im je povjerena od općine/grada,
- sudjelovati u razvojnim turističkim politikama te definirati razvojne turističke ciljeve na nivou općine/grada,
- stvoriti uvjete za efikasnu suradnju privatnog i javnog sektora,
- optimalno poticati ekonomske i društvene koristi za okoliš,
- izraditi strateške razvojne planove turizma na nivou općine/grada,
- sudjelovati i poticati uređivačke okolišne akcije u općini/gradu,
- redovito prikupljati podatke o turističkoj ponudi, smještajnim i ugostiteljskim kapacitetima (kulturnim, sportskim i dr. manifestacijama) radnom vremenu

zdravstvenih ustanova, banaka, pošte, trgovina i sl. i drugih informacija potrebnih za boravak turista u njihovoj destinaciji,

- izrađivati turističke promotivne materijale,
- organizirati zabavno-kulturne, sportske, umjetničke i dr. manifestacije koje obogaćuju turističku ponudu,
- zaštiti okoliša i prirodno-kulturne resurse,
- poticati kreiranje i razvoj određenih prirodnih i kulturoloških vrijednosti koji se mogu ponuditi kao autohtoni turistički proizvod koji će učiniti destinaciju prepoznatljivom na turističkom tržištu,
- voditi popis turista za općinu/grad ponajviše zbog kontrole naplate boravišne pristojbe i obrade podataka,
- prikupljati i obraditi podatke o turističkom prometu na području općine/grada,
- prikupljati i provjeravati prijave i odjave boravka turista,
- poticati obrazovanje lokalnog stanovništva o zaštiti okoliša, očuvanju i unapređenju prirodnih i društvenih vrijednosti destinacije,
- promovirati turistički proizvod općine/grada,
- ustrojiti jedinstveni turistički informacijski sustav, prijava i odjava turista i
- obavljati druge poslove koji su propisani Zakonom o turističkim zajednicama.

Turističke zajednice općine/grada sudjeluju u realizaciji turističkih ciljeva turističke zajednice županije. Ti su ciljevi u zajedničkom strateškom interesu te doprinose poboljšanju ukupne turističke ponude destinacije. Turistička zajednica općine/grada može biti član međunarodnih turističkih organizacija, a tu odluku donosi Turističko vijeće Hrvatske turističke zajednice.

Zakon je zadaće *turističke zajednice županije* predvidio kao koordiniranje svim čimbenicima turizma na području županije, planiranja razvoja turizma u županiji, kao i nadzor rada lokalnih turističkih zajednica.

Zadaće turističke zajednice županije su sljedeće (NN 152/08):

- samostalno i udruženo putem oglašavanja promovirati turističku destinaciju,
- sudjelovati u kreiranju turističke politike na nivou županije,
- izraditi strategiju razvoja turizma na nivou županije,
- promovirati turističku ponudu županije u zemlji i inozemstvu u koordinaciji s Hrvatskom turističkom zajednicom,
- obogatiti sveukupnu turističku ponudu županije i kreirati nove proizvode posebice one u selektivnim oblicima turizma (seoski, kulturni, zdravstveni turizam i dr.),
- pružati stručnu i ostalu pomoć turističkim zajednicama na području županije,
- nadzirati izvršenje ciljeva i zadaća turističkih zajednica općina i gradova na području županije,
- sudjelovati u strateškim planovima turističkog razvoja hrvatskog turizma,
- kreirati strateški marketinški plan za područje županije, u skladu sa strateškim marketing planom hrvatskog turizma,
- očuvati turističke resurse na području županije,
- prikupljati i obrađivati podatke o turističkom prometu te ostalih podataka važnih za izvršenje postavljenih ciljeva i zadaća (zbirno izvješće općina i gradova),
- izraditi polugodišnje i godišnje izvješće rada i financijskog plana turističke zajednice županije,
- ustrojiti jedinstveni turistički informacijski sustav, prijava i odjava turista kao i statistička obrada turističkih zajednica nižeg ustroja,
- objediniti zajedničke razvojne projekte turističkih zajednica općina i gradova na području županije i
- obavljati i druge poslove propisane Zakonom o turističkim zajednicama.

Turistička zajednica županije sudjeluje u realizaciji programa i akcija Hrvatske turističke zajednice koji su od zajedničkog strateškog interesa za sve dionike u turizmu, a dužnost joj je podizati razinu kvalitete hrvatske turističke ponude.Turistička zajednica županije surađuje s regionalnim turističkim organizacijama iz drugih zemalja i može biti član međunarodnih turističkih organizacija. Turistička zajednica općine/grada promotivne aktivnosti provodi s turističkom zajednicom županije na čijem je području osnovana, a rijetko samostalno, i to na temelju posebne odluke turističkog vijeća turističke zajednice županije. Time se nastoje smanjiti rashodi turističkih zajednica i dupliciranje zadaća i troškova lokalnih turističkih zajednica.

Destinacijska menadžment organizacija odgovorna je za: investiranje u bolju turističku ponudu i nove proizvode, marketing turističke destinacije, upravljanje razvojem turističkih atrakcija, razvijanje suradnje javnog i privatnog partnerstva s ciljem dinamičnijeg turističkog razvoja, suradnju i koordinaciju glavnih dionika turističke industrije destinacije. Sustav turističkih zajednica treba unaprijediti i podupirati u nastojanju da svojim radom postanu sustav DMO-a jer su turističke zajednice odgovorne za promociju destinacije i informiranje turista o turističkim proizvodima.

4.2. Strateški planovi i razvoj turističkog proizvoda

Upravljanje destinacijom podrazumijeva izradu strateških dokumenata a njih kreira menadžment turističke destinacije. Strateški dokumenti jesu planovi razvoja turističke destinacije koji u sebi sadrže sve elemente turističkog proizvoda. Turistički proizvod mora u svojoj suštini sadržavati gospodarske, ekološke i socio-kulturne elemente.

Strateški planirati znači prepoznati i definirati probleme u okruženju, tj. u određenom području, a nakon toga odrediti ciljeve koje treba postići, te zacrtati rok i rješenje istih. Tomljenović (Institut za turizam, 2009) navodi da su turističke zajednice u Hrvatskoj rijetko uključene u donošenje odluka vezano za važne razvojne projekte, rijetko sudjeluju u planiranju cjelokupnog razvoja, vrlo često nisu integrirane u lokalnu zajednicu, nerijetko se suočavaju s konkurencijom unutar vlastite društvene zajednice i pragmatične su na štetu kvalitetnih razvojnih odluka. Pritom, važni dionici u razvoju zapravo i ne znaju što bi turističke zajednice trebale raditi, uspjeh turističkih zajednica mjeri se brojem dolazaka i noćenja mada je njihova zadaća kreiranje

turističkih proizvoda i upravljanje turističkim razvojem. Rješenje navedenih problema nazire se u uključivanju turističkih zajednica u sustav DMO-a.

Ciljevi strateškog turističkog razvoja su sljedeći (Predovan, Čičin Šain, Krajnović; 2011):

- poticati stalni dijalog između javnog sektora, turističke industrije, lokalne zajednice, kao i ostalih interesnih skupina o budućnosti razvoja područja;
- strategija treba poslužiti poticanju kapitalnih investicija u prometne kapacitete, javne usluge, marketing, informiranje, signalizaciju i druge;
- strategija treba turističkim poduzetnicima postati platforma za sigurno i dugoročno investiranje;
- u donošenju strategije važno je uključiti i sustav zaštite prirode i sustav kulturnih djelatnosti;
- strategija treba poticati tradicijske obrte, iznajmljivanje bicikala, proizvodnju lokalne hrane, reorganizaciju javnog transporta u svrhu turizma, nove oblike ugostiteljske ponude i slično, na taj se način potiče i dodatno zapošljavanje;
- strategija treba poticati donošenje novih ideja i predstavljati put započinjanja stalnog procesa učenja i usavršavanja novih vještina, ali fleksibilnosti u poslovnom i političkom životu;
- razvojnom strategijom treba potaknuti kooperaciju u marketingu, edukaciji i ekspertizi, umrežavanje, kao i traganje za marketinškim nišama gdje se mogu postići komparativne prednosti i uspjeh na tržištu i
- strategija, u čije donošenje treba aktivno biti uključena čitava zajednica, treba postati poluga za dobivanje financijskih sredstava podrške i poticaja od strane javnog sektora, kojima će se potaknuti privatne inicijative u turizmu.

Sredstva planiranja destinacijskog razvoja su strateški master planovi koji uključuju sve aspekte turističkog razvoja, ljudske resurse, ekološki, socio-kulturni i ekonomski utjecaji (cf. supra pogl. 2.2.). Organizacijske strukture koje provode strateške planove jesu turističke zajednice destinacije. Turističke zajednice umrežavaju javne i privatne interese, no nedostatak im je taj što imaju ograničene mogućnosti utjecaja a rješenje se nazire u novom strateškom modelu upravljanja razvojem destinacije gdje bi se turističke zajednice bavile menadžmentom turističke

destinacije u vidu oblikovanja, upravljanja i razvoja destinacijskog proizvoda (Magaš, UHPA, 2008).

4.3. Razvoj turističke ponude nerazvijenih područja

Istraživanje provedeno u ovom radu pokazalo je postojanje razlike u kreacijama proizvoda obalnih i kontinentalnih područja te da je stoga došlo do velikih promjena u strukturi konkurentnosti turističkih destinacija. Iz masovnog turizma prešlo se na nove oblike turizma s obzirom na obilatu resursnu osnovu kojom Republika Hrvatska raspolaže, posebice se to odnosi na netaknuta ruralna područja i unutrašnjost, kontinentalno područje Hrvatske. Stoga je realno očekivati ruralni turistički razvoj još uvijek nedovoljno valoriziranih turističkih područja. U prilog ruralnom turističkom razvoju idu i bespovratna financijska sredstva koje dodjeljuje HTZ za programe turističkih zajednica na turistički nerazvijenim područjima Republike Hrvatske i to:

- programe razvoja i unapređenja turističke ponude destinacije;
- programe edukacije;
- programe korištenja javne turističke infrastrukture i
- programe unapređenja djelovanja turističkih zajednica.

Razvojem ruralne turističke ponude sprječava se migracija stanovništva iz tih sredina, potiče se samozapošljavanje, zadržat će se običaji i zanati koji su bili zapostavljeni i prijetilo im je odumiranje i zaborav. Korisnici bespovratnih sredstava su:

- trgovačka društva,
- obrti,
- zadruge,
- jedinice lokalne i područne samouprave i
- seljačka domaćinstva koja su registrirana za pružanje ugostiteljskih usluga.

Na svojim obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima (OPG) mještani će moći proizvoditi vlastite proizvode te ih kroz turizam izvoziti putem prodaje turistima (nevidljivi izvoz).

Hrvatska turistička zajednica dodjeljuje bespovratna sredstva putem programa potpora s ciljem unapređenja proizvoda, stvaranje prepoznatljivog imidža hrvatskog turizma i zemlje u cjelini, te obogaćivanja ponude u pred i posezoni. Time pomaže i utječe na razvoj turističkih proizvoda Hrvatske.

4.3.1. Ljudski resursi

Tijela turističke zajednice su: skupština, turističko vijeće, nadzorni odbor i predsjednik turističke zajednice. On predstavlja turističku zajednicu, predsjednik je skupštine i turističkog vijeća turističke zajednice. Statutom turističke zajednice može se predvidjeti osnivanje i drugih tijela. Mandat članova tijela turističkih zajednica traje četiri godine, te nakon isteka mogu biti ponovno birani. Svaka turistička zajednica ima statut. Turistička zajednica donosi statut te izmjene i/ili dopune statuta uz prethodnu suglasnost ministarstva. Statut turističke zajednice sadrži odredbe o:

1. nazivu i sjedištu turističke zajednice,
2. zadaćama turističke zajednice,
3. pravima, obvezama i odgovornosti članova turističke zajednice,
4. načinu predstavljanja i zastupanja turističke zajednice,
5. djelokrugu, ustrojstvu, načinu izbora i opoziva, mandatu te odgovornosti članova tijela turističke zajednice,
6. načinu odlučivanja u turističkoj zajednici i tijelima turističke zajednice,
7. načinu ostvarivanja javnosti rada,
8. načinu donošenja statuta i drugih općih akata,
9. imovini, načinu stjecanja imovine i raspolaganju imovinom,
10. postupku s imovinom u slučaju prestanka turističke zajednice i drugim pitanjima.

Skupština turističke zajednice, najviše je tijelo upravljanja u turističkoj zajednici i sastaje se najmanje dva puta godišnje. Skupština osniva turistički ured koji ima direktora. Direktor zastupa turističku zajednicu, organizira i rukovodi radom i poslovanjem turističkog ureda, provodi odluke turističkog vijeća turističke zajednice i u granicama utvrđenih ovlasti, odgovoran je za poslovanje turističke zajednice i zakonitost rada turističkog ureda. Za svoj rad odgovara turističkom vijeću i predsjedniku turističke zajednice. Skupštinu turističke zajednice županije čine predstavnici članova turističke zajednice. Broj predstavnika članova u skupštini

turističke zajednice županije utvrđuje se statutom, tako da je svaka turistička zajednica zastupljena s jednim predstavnikom najmanje. Skupštinu turističke zajednice, općine ili grada, čine fizičke osobe članovi turističke zajednice i/ili predstavnici pravnih osoba članova turističke zajednice. Broj predstavnika članova skupštine utvrđuje se statutom turističke zajednice, razmjerno visini udjela pojedinog člana u prihodu turističke zajednice, ali jedan član može imati maksimalno 40% predstavnika u skupštini. Kao udio u prihodu računaju se članarina i 25% boravišne pristojbe koje je taj član uplatio turističkoj zajednici, u godini koja prethodi godini u kojoj se provode izbori za skupštinu turističke zajednice. Skupština turističke zajednice općine ili grada: donosi odluku o osnivanju i ustroju podružnice turističke zajednice, bira predstavnike u skupštinu turističke zajednice županije iz redova svojih članova, obavlja i druge poslove utvrđene ovim Zakonom i statutom turističke zajednice.

Turističko vijeće je izvršno tijelo skupštine turističke zajednice te za svoj rad odgovara skupštini. Turističko vijeće provodi odluke i zaključke skupštine, donosi opće akte, upravlja imovinom turističke zajednice, predlaže skupštini godišnji program rada i financijski plan turističke zajednice i podružnica, te godišnje financijsko izvješće. Jednom godišnje podnosi skupštini izvješće o svom radu, imenuje direktora turističkog ureda i voditelje podružnice, te ih razrješava dužnosti, utvrđuje granice za zastupljanje turističke zajednice, te daje ovlasti za zastupanje kada turistička zajednica nema direktora, donosi poslovnik o radu, i obavlja druge poslove utvrđene zakonom. Turističko vijeće Hrvatske turističke zajednice ima trinaest članova, a čine ga predsjednik i dvanaest članova, od kojih deset bira Sabor Hrvatske turističke zajednice iz redova članova Hrvatske turističke zajednice, a po jednog člana delegiraju Hrvatska gospodarska komora i Hrvatska obrtnička komora iz redova svojih članova. Prema Zakonu o turističkim zajednicama iz 1994. godine (NN 30/94), turističko vijeće HTZ-a imalo je predsjednika i deset članova, od kojih je devet članova birao Sabor Hrvatske turističke zajednice, a jednog člana delegirala je Hrvatska gospodarska komora. U prijašnjem zakonu bilo je manje članova turističkog vijeća jer nije svoga predstavnika u vijeću birala Hrvatska obrtnička komora. Turističko vijeće turističke zajednice županije ima predsjednika i deset članova, od kojih osam bira skupština turističke zajednice županije iz redova članova turističke zajednice, vodeći računa o teritorijalnoj zastupljenosti i o zastupljenosti djelatnosti u turizmu (pružatelji ugostiteljskih usluga, putničke agencije i dr.), a po jednog člana delegiraju Hrvatska gospodarska komora i Hrvatska obrtnička komora iz redova svojih članova. Prema prijašnjem zakonu o turističkim zajednicama (NN 30/94) turističko vijeće županije imalo je predsjednika i osam članova, od kojih je šest članova birala skupština turističke zajednice, jednog člana

delegiralo je županijsko poglavarstvo, a jednog člana delegirala je županijska gospodarska komora. Prema sadašnjem zakonu ima više članova Turističkog vijeća županije, no, sada, umjesto Županijskog poglavarstva i Županijske gospodarske komore predstavnike u turističko vijeće bira Hrvatska gospodarska i obrtnička komora. Turističko vijeće turističke zajednice općine ili grada ima predsjednika i osam članova, koje bira skupština turističke zajednice općine ili grada iz redova članova turističke zajednice, vodeći računa o zastupljenosti djelatnosti u turizmu (pružatelji ugostiteljskih usluga, putničke agencije i sl.). Prema zakonu o turističkim zajednicama iz 1994. godine turističko vijeće općine/grada imalo je predsjednika i osam članova, od kojih je šest članova birala skupština turističke zajednice općine, odnosno grada, a dva člana delegiralo je poglavarstvo općine ili grada. Prema trenutno važećem zakonu o turističkim zajednicama, članove turističkog vijeća bira skupština turističke zajednice općine/grada, dok prema prijašnjem zakonu osim skupštine turističke zajednice po dva člana vijeća biralo je poglavarstvo općine/grada. Dakle, zaključak vezan uz način biranja članova turističkog vijeća očituje se u promjeni tijela koje imaju parvo biranja članova vijeća. Turističke zajednice imale su vremena prilagoditi se novom zakonu o turističkim zajednicama (NN 152/08.) sve do 2010. godine.

Poslovnikom o radu Turističkog vijeća uređuje se :

- način rada i odlučivanja Turističkog vijeća,
- način sazivanja i vođenja sjednice Turističkog vijeća,
- izbor zapisničara zapisnika,
- dnevni red sjednice,
- osnivanje tijela Turističkog vijeća i
- prava i dužnosti predsjedavajućeg i članova Turističkog vijeća i druga pitanja bitna za rad Turističkog vijeća u skladu s odredbama Zakona o Turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08) i Statuta Turističke zajednice.

Nadzorni odbor turističkih zajednica ima najmanje tri člana, a statutom se može odrediti i veći broj članova (njihov broj uvijek mora biti neparan). Članove nadzornog odbora bira skupština a jednog člana delegira turističko vijeće. Dok nadzorni odbor Hrvatske turističke zajednice ima pet članova, tri bira Sabor Hrvatske turističke zajednice, a po jednog člana delegiraju Odbor za turizam Hrvatskog sabora i ministarstvo. Član nadzornog odbora ne smije biti član drugih tijela u istoj turističkoj zajednici. Nadzorni odbor nadzire vođenje poslova turističkih zajednica;

materijalno i financijsko poslovanje; izvršenje i provedbu programa rada i financijskog plana turističke zajednice, a o svom radu donosi poslovnik.

Predsjednik turističke zajednice predstavlja turističku zajednicu. Dužnost predsjednika turističke zajednice obnaša načelnik, gradonačelnik i župan.

Prema pravilniku o zaposlenima u turističkim zajednicama (NN 42/14) direktor i radnici na rukovodećim poslovima u turističkom uredu općine i grada, moraju ispunjavati sljedeće uvjete:

1. završen preddiplomski sveučilišni studij (sveučilišni prvostupnik/prvostupnica) ili stručni studij (stručni prvostupnik/prvostupnica) ili završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij (magistar/magistra) ili specijalistički diplomski stručni studij (stručni specijalist/specijalistica);
2. najmanje godinu dana (općine), tri godine (grada) i pet godina (direktor HTZ-a) radnog iskustva na rukovodećim poslovima;
3. dužan je izraditi prijedlog svog programa rada turističke zajednice za jednogodišnje razdoblje;
4. aktivno poznavanje jednog svjetskog jezika;
5. mora imati položen stručni ispit za rad u turističkom uredu i
6. mora poznavati rad na osobnom računalu.

U sustavu turističkih zajednica trenutno je zaposleno oko 650 djelatnika (DMO forum, Zagreb, 2013)[20], u 302 turističke zajednice koje djeluju na području Republike Hrvatske. Čak 45% turističkih zajednica prosječno ima samo jednog, eventualno dva stalno zaposlena radnika (direktor ureda i još jedan zaposlenik), u ljetnim mjesecima, a prema potrebi, zapošljavaju 2 do 4 sezonca. Jedino u 10 većih turističkih zajednica stalno je zaposleno od 3 do 7 radnika, dok u malim turističkim zajednicama slabije financijske snage, poslove obavljaju volonteri. U

[20] http://www.dugirat.com/turizam/18551-turistickim-zajednicama-potreban-je-preustroj, pristup podacima 10.11.2015.

turističke zajednice zapošljavaju se turistički djelatnici visokog stupnja obrazovanja, koji uz formalno obrazovanje moraju imati i potrebna određena specifična znanja (poznavanje stranih jezika, organizacijske i komunikacijske sposobnosti). Naša ukupna znanja nedostatna su i ne prelaze razinu pojedinačnih, najčešće paušalnih ocjena koje opravdavaju sve uloženo u turizam, uključujući i mnoge njegove, direktne i indirektne, štetne prostorne, prometne, gospodarske, okolišne, društvene i druge učinke i posljedice.

Rad turističkih zajednica se najčešće odvija u unajmljenom prostoru, a samo manji broj turističkih zajednica posjeduje urede na vlastitim nekretninama. Radno vrijeme turističkih zajednica prilagođava se zahtjevima posla, s izrazito naglašenim sezonskim utjecajem. U ljetnim mjesecima turističke zajednice organiziraju cjelodnevno pružanje informacija turistima u okviru «TIC-a» (turističkog informacijskog centra). Izvan glavne turističke sezone radno vrijeme turističkih zajednica je od 8 do 15 ili 16 sati. Tada se pripremaju promotivni materijali (letci, brošure, plakati), nastupi na sajmovima, organiziraju se manifestacije lokalne samouprave i lokalnog stanovništva, te se realiziraju operativni zadaci. Samo najveće gradske turističke zajednice rade tijekom cijele godine, prilagođavajući radno vrijeme potrebama grada i turistima.

Prestanak rada turističkih zajednica donosi Skupština odlukom; ministarstvo turizma temeljem rješenja o zabrani djelovanja (protiv ovog rješenja nije dopuštena žalba); te turističke zajednice čije osnivanje nije obvezatno. Turistička zajednica prestaje postojati brisanjem iz Upisnika koje provodi Ministarstvo turizma.

4.3.2. Poteškoće u radu turističke zajednice

U kreiranju i razvoju turističke ponude uključene su brojne institucije na državnoj i lokalnoj razini. Razvoj turističke ponude destinacije, turistička zajednica ne može postići sama, stoga je nužna suradnja javnog i privatnog sektora. Planiranje razvoja turističke ponude dugotrajan je i zahtjevan proces. Problem kreiranja i stvaranja turističke ponude uočen je već na razini državnih institucija i javne vlasti, koja je distancirana od samog procesa planiranja. Nevladine i strukovne udruge suviše su birokratizirane te su bez konkretnog i jasnog cilja. Turističke zajednice nemaju značajan utjecaj na razvojni proces planiranja turističke ponude. Privatni sektor odvojen je od državnih institucija a na turističkom tržištu dominira/ju jedan ili dva velika turistička poduzeća, koji kreiraju vlastiti turistički proizvod.

Poradi nejasnih ciljeva određenih državnih institucija i nezainteresiranosti i podrške javne vlasti, te nedovoljno samostalnosti u donošenju krucijalnih odluka turističkih zajednica, te nedostatak financijskih sredstava, turistički razvoj destinacije prepušten je spontanom stihijskom razvoju. Turističke zajednice financiraju se iz vlastitih prihoda od naplate boravišne pristojbe, članarine, namjenskim sredstvima iz proračunske lokalne samouprave, iz vlastitih djelatnosti, od pozajmica i kredita, te raznim potporama, subvencijama i donacijama. Neke turističke zajednice u Hrvatskoj nemaju svoje vlastite prihode, dok nekoliko njih ima prihode oko 200 tisuća kuna godišnje, što nije dovoljno za samoodrživost u upravljanju turističkom zajednicom. Zbog nedostatka financijskih sredstava, određenim skupinama turističkih zajednica (male i otočne turističke zajednice u Republici Hrvatskoj) prijeti ukidanje. Turističke zajednice opterećene su raznim izazovima (komunalnim, sudskim sporovima, administrativnim barijerama, neriješenim statusom TIC-a, kreditnim opterećenjima, neredovitom naplatom boravišne pristojbe i dr.), stoga glavna zadaća promicanja turizma destinacije počesto pada u drugi plan.

4.3.3. Utjecaj turizma na održivost destinacija

Turizam je vrlo važna komponenta razvoja nacionalnog gospodarstva, s obzirom na koristi koje svojim razvojem i prisustvom donosi. Doprinos turizma nacionalnom gospodarstvu očituje se u visini nacionalnog dohotka, zapošljavanju, regionalnom rastu i razvoju i investicijama u turizmu. Turističke zajednice značajno doprinose razvoju turizma destinacije, a time multiplikativno turizam utječe na rast BDP-a i gospodarski razvoj. Turist je potrošač, a turistička potrošnja najbolji je pokazatelj ekonomskih učinaka na nacionalno gospodarstvo.

U hrvatskom se turizmu danas uglavnom prate fizički pokazatelji turističkog prometa (turistički obujam). To znači, da se turizam kod nas ne sagledava kroz prizmu praktičnog i isključivog, kroz fizičke pokazatelje ostvarenog broja noćenja i turističkih dolazaka, te se prema tome postavljaju budući razvojni ciljevi turističke politike, smatra Šimičić (2007). Stoga, u nastavku slijedi tablica koja prikazuje kvalitativnu raspravu utjecaja turizma na održivost destinacije.

Tablica 10. Utjecaj turizma na održivost hrvatskih destinacija

UČINCI	KORISTI	TROŠKOVI
EKONOMSKI	financijska sredstva podrške kvaliteta razvojnih odluka veći broj posjetitelja (rast prihoda od turizma) povećanje broja zaposlenih nevidljiv izvoz (utjecaj na bilancu plaćanja) razvoj ruralne turističke ponude (revitalizacija područja) rast blagostanja (povećanje životnog standarda) regionalni razvoj (decentralizacija – boravišna pristojba) sudjelovanje u razvojnim projektima	opasnost od crnog tržišta (eVisitor – ne prijavljivanje gostiju, nedostatak informatičke pismenosti) nedostatak kvalificiranog kadra (nekvalitetna usluga, nezadovoljan gost) sezonalnost demotivira rad i kvalitetu visoka stopa PDV-a u turizmu (smanjuje benefite te destimulira razvoj i ulaganja u turistički razvoj) visoki fiskalni i parafiskalni nameti velik broj postelja/stanovnik (gustoća posjeta) neravnomjernost razvoja ("strukturne rupe")
SOCIOLOŠKI	sudjelovanje u razvojnim projektima (koristi za lokalno stanovništvo) produljenje sezone, dolazak gostiju 65+ tolerancija/eliminacija predrasuda interkulturalna komunikacija revitalizacija kulturnih resursa (stavljanje u turističke svrhe)	porast kriminala, terorizam, pljačke, prostitucija narušavanje mira (buka, galama) gubitak kulturnog identiteta iseljavanje iz gradova i povijesnih jezgri (iznajmljivanje, buka, vršno opterećenje, porast kriminala, nesigurnost) novi pojavni oblici u turizmu (banalizacija/standardizacija kulture)
TEHNOLOŠKI	izgradnja infra i supra strukture destinacije informacije dostupne turistima (Internet, mobilne aplikacije, turistički uredi, ekonomske propaganda, TV, radio, promotivni materijali)	robotizacija (nedostatak ljudskog pristupa) prijevare, *cyber* criminal tehnološki zastoji/neprilagođenost (nedostatak WiFi, nedovoljna internetska pokrivenost područja)

EKOLOŠKI	očuvan okoliš i atraktivnost resursa ekološki profiliran turist- (*Travelife*) razvoj selektivne turističke ponude (očuvanje i revitalizacija)	devastacija okoliša pretjerana izgradnja ekološka neodrživost (vršno opterećenje destinacije) rast troškova zbrinjavanja otpada kruzing turizam i balastni otpad nedovoljna zastupljenost ponude ekološki uzgojene hrane
ETIČKI	etički međunarodni turistički kodeks za turizam učenje strpljivosti, poštivanja, uvažavanja drugih jezika, kultura i običaja	česta netolerancija (dostupni turizam) neravnomjerna preraspodjela bogatsva (pad životnog standarda)
POLITIČKI	umrežavanje javnih i privatnih interesa prepoznat turistički značaj za gospodarstvo uklanjanje barijera putovanjima posredovanje pri ulasku na međunarodna tržišta	izbjegavanje odgovornosti za razvoj destinacije slaba komunikacija, suradnja i koordinacija dionika raznih i istih razina neispunjena obećanja (smanjenja fiskalnih opterećenja u turizmu, samostalnost u odlučivanju – decentralizacija)
LEGISLATIVNI	sloboda kretanja ljudi, robe i kapitala standardizacija kvalitete pružanja usluga u turizmu (certifikati ISO, HACCP) međunarodni turistički ugovori	administrativne barijere česte izmjene zakona (nesigurnost za investitore i ostale dionike) nedostatak uključenosti struke pri izradi zakona u turizmu

Razmatrajući mikrolokaciju razvoja turističkih zajednica očituju se u:

- kreiranju sadržajne turističke ponude,
- proširenju, smišljanju i provođenju sadržajnih turističkih cjelogodišnjih programa destinacije,
- poticanju i pomoći u organizaciji manifestacija, gastro ponude, obilasku autentičnih prirodnih atrakcija,

- informiranju i promoviranju destinacije i
- promišljenom razvijanju novih inovativnih turističkih proizvoda i atrakcija, te unapređenju postojećih.

Narednim poglavljem opisan je doprinos odabranih turističkih zajednica Istarske i Primorsko-goranske županije.

4.4. Izvori financiranja

Prema već spomenutom zakonu turističke zajednice se financiraju iz naplate boravišnih pristojbi i članarina, iz proračuna općina i gradova, županija i državnog proračuna, prihoda od dopuštenih im ekonomskih djelatnosti koje mogu obavljati, od dobrovoljnih darova i priloga, od vlastite imovine i drugo. Turističko vijeće predlaže skupštini godišnji program rada i financijski plan turističke zajednice, a skupština donosi godišnji program rada i godišnji financijski plan turističke zajednice, te donosi godišnje financijsko izvješće turističke zajednice i podružnice. Turističke zajednice izložene su neefikasnoj naplati prihoda, koji su od važnog značaja za poslovanje turističke zajednice. Posjeduju vrlo malo obrazovanog i kvalitetnog kadra, što je posljedica veličine turističke zajednice, te visina prihoda iz kojih se financira plaća zaposlenicima.

Kako je glavni izvor financijskih sredstava turističkih zajednica naplata boravišne pristojbe koju prema procjenama uplaćuje svaki treći obveznik (između 10 i 30%) turističke zajednice iz tog razloga nemaju dovoljno financijskih sredstava (cf. infra. pogl. 5.7.), kako bi provodile svoje zadaće, a neprijavljivanje gostiju stvara im otežano praćenje i turističkog prometa (Čavlek et al., 2011). E-Visitor je informacijski sustav HTZ-a prijave i odjave gostiju. Predstavlja jedinstvenu platformu prijave i odjave gostiju, primarno namijenjen pružateljima smještajnih usluga. E-Visitor napravio je pomak i red u evidenciji turističkog prometa što se ogleda u bržoj prijavi i odjavi gostiju, kao i u automatskom obračunu boravišne pristojbe iznajmljivačima. Nadalje, aplikacija omogućuje pregled statističkih podataka o nacionalnoj pripadnosti posjetitelja tj. emitivnim tržištima, tipu iznajmljivača i načinu rezervacije (posrednici/direktno). Problem koji se pritom javlja je da informacija nije potpuna u smislu dobivanja cjelovite slike o hrvatskim smještajnim kapacitetima (pojava crnoga tržišta i izostanka prijave gostiju), što

izaziva nezadovoljstvo onih koji posluju prema pravilnicima i zakonskim odredbama, koji se nalaze u problemu cjenovnog "duming-a", zbog različite kvalitete hotelske ponude, pa time i barijere budućem kvalitetnijem razvoju privatnog smještaja, zbog nedovoljne informirnosti kome prijaviti slučajeve uočenih nepravilnosti i drugo.

Prema aktualnom važećem zakonu, boravišna pristojba plaća se prema broju postelja u paušalu, ovisno o turističkom razredu mjesta. U špici sezone pristojba je veća. Unatoč navedenim financijskim poteškoćama, prepoznaje se pozitivna inicijativa angažmana turističkih zajednica u organizaciji i razvoju turizma u destinacijama.

4.5. Organizacija turizma – različitost pristupa u međunarodnom turizmu

Turističke zajednice smatraju se marketinškim agencijama. Njihova uloga je promocija mjesta i privlačenje posjetitelja u destinaciju u kojoj djeluju, a razvojna i menadžerska uloga vrlo je važna u uvažavanju razvoja turizma u njihovom kraju, navode Ashworth i Goodall (1990). Identičnu definiciju uloge turističkih zajednica ističu i Marwell, Hayward, Reynolds i Stewart (2005), koji smatraju da su turističke zajednice, nacionalne i regionalne, dužne promovirati destinaciju i razvijati turizam u regiji u kojoj su osnovane. Buhallis (2003) navodi, da su turističke zajednice neprofitne organizacije javnog sektora s različitim razvojnim ciljevima i strategijama. Nacionalne, regionalne i lokalne turističke zajednice čine tijelo turističke destinacije čiji je cilj povezati i koordinirati sa svim dionicima turističke destinacije. Turističke zajednice regije osnovane su kako bi doprinijele razvoju i promociji turizma u regiji, definiraju Dale i Oliver (2005). Autorice smatraju da je uloga turističkih zajednica predstavljati javni sektor i implementirati nacionalne turističke politike. One ističu da su aktivnosti regionalne turističke zajednice (RTBs – Regional Tourist Boards) i održavanje tečajeva za zaposlene u turizmu kroz razne edukacijske seminare, istraživanje kvalitete rada turističkih poduzeća angažiranjem tajnih kupaca i kvalitetan pregled smještajnih kapaciteta od krucijalne važnosti za dobar rad turističkih zajednica. Zaposlenici turističkih zajednica trebali bi savjetovati turistička poduzeća te ih informirati o postojećim raznim potporama prihvatljive za njihov daljnji rad i turistički razvoj. Turističke zajednice ovlaštene su pružati financijsku pomoć turističkim projektima za koje su posebni državni fondovi stavljeni na raspolaganje, ističu MacLellan i Smith (1998).

Države su različito uredile zakonodavstvo vezano za turističke zajednice i poziciju turizma u organizacijskom ustroju, što je u daljnjem tekstu analizirano na primjerima zemalja.

4.5.1. Hrvatska zakonska regulativa o turističkim zajednicama

Prema hrvatskoj zakonskoj regulativi (Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma NN 152/08), turistička zajednica je pravna osoba koja to pravo stječe danom upisa u Upisnik, a gubi brisanjem iz Upisnika. Upisnik vodi Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. Turistička zajednica djeluje po načelu opće korisnosti i ne smije obavljati gospodarske djelatnosti, osim ako to nije Zakonom propisano. Rad turističkih zajednica je javan, a Statutom turističke zajednice uređuje se ustrojstvo, prava i obveze u poslovanju turističkih zajednica. Turističke zajednice osnivaju se radi promicanja i unapređenja turizma Republike Hrvatske i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba koje pružaju turističke usluge ili obavljaju djelatnosti vezane uz turizam (NN 152/08.).

Ustrojstvo turističkih zajednica u RH čine: turističke zajednice mjesta, turističke zajednice općina, turističke zajednice gradova, turističke zajednice područja, turističke zajednice županije, Turistička zajednica Grada Zagreba i Hrvatska turistička zajednica (HTZ). Dužnost predsjednika turističke zajednice općine, grada ili županije, obnaša načelnik, gradonačelnik i župan, a predsjednika turističke zajednice mjesta, obnaša osoba koju odredi načelnik ili gradonačelnik, dok predsjednika područja obnaša načelnik, gradonačelnik ili župan. Turističke zajednice imaju turističke urede koji obavljaju stručne i administrativne poslove vezane za zadatke turističke zajednice, a osniva ih skupština turističke zajednice. Hrvatska turistička zajednica (HTZ), također ima turistički ured koji se naziva Glavni ured. Na zaposlene djelatnike u turističkim uredima primjenjuju se opći propisi o radu, a ministar pravilnikom propisuje posebne uvjete vezane uz stručnu spremu, radno iskustvo, znanje jezika i drugih posebnih znanja i sposobnosti potrebnih za rad u turističkom uredu.

Hrvatska turistička zajednica, osnovana je prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma 31. svibnja 1991. godine (te je godine Hrvatski Sabor usvojio navedeni zakon). Osnivanjem HTZ-a, stvorio se preduvjet za osnivanjem turističkih zajednica diljem Hrvatske, te ih je ukupno osnovano 226 turističkih zajednica na raznim nivoima.

HTZ je osnovana radi stvaranja i promicanja identiteta i ugleda hrvatskog turizma, planiranja i provedbe zajedničke strategije i koncepcije njegove promocije, predlaganja i izvedbe promotivnih aktivnosti u zemlji i inozemstvu, od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu, te podizanja razine kvalitete cjelokupne turističke ponude Hrvatske. Hrvatska turistička zajednica je obvezna ustrojiti posebnu organizacijsku jedinicu, koja će obavljati nadzor nad radom turističkih zajednica, prema godišnjem planu provođenja nadzora kojeg utvrđuje Turističko vijeće.

Hrvatska turistička zajednica nadzire:

1. rad turističkih zajednica u stručnim poslovima neposredno vezanim za provođenje promocije turizma,

2. djelotvornost, ekonomičnost i svrhovitost izvršavanja zadaća turističkih zajednica,

3. svrhovitost i učinkovitost korištenja financijskih sredstava,

4. svrhovitost unutarnjeg ustrojstva i osposobljenost zaposlenika za obavljanje poslova i

5. namjensko trošenje sredstava.

Izvješće o izvršenom nadzoru podnosi se ministru turizma.

Prema registru ministarstva turizma do srpnja 2014.-te godine bilo je ukupno 309 turističkih Ureda: 20 županijskih turističkih zajednica, Grad Zagreb kao turistička zajednica, te 145 općinskih turističkih zajednica i 116 gradskih turističkih zajednica, 15 turističkih zajednica mjesta, 10 turističkih zajednica područja i 1 turistička zajednica otoka, te HTZ. Sabor Hrvatske turističke zajednice donosi odluku o osnivanju predstavništava i ispostava u inozemstvu i strateški marketinški plan hrvatskog turizma.

Glavni ured HTZ-a je u Zagrebu, a u inozemstvu djeluje ukupno 17 predstavništava HTZ i to, za nas u najvažnijim emitivnim tržištima: Austrija, Njemačka (Frankfurt i Munchen), Italija (Milano i Rim), Slovenija, Belgija, Francuska, Nizozemska, Poljska, Mađarska, Češka, Slovačka, Velika Britanija, Rusija, Švedska i SAD. Zbog racionalizacije troškova, odlukom Turističkog Vijeća HTZ-a od 2015.-te godine ugasili su se predstavništva u Španjolskoj, Švicarskoj i Japanu.

Temeljne zadaće HTZ-a su da (NN/152/08):

1. objedinjava sveukupnu turističku ponudu Republike Hrvatske;

2. ustroj i provođenje operativno istraživanje tržišta za potrebe promocije hrvatskog turizma;

3. izrađuje programe i planove promocije hrvatskog turističkog proizvoda vodeći računa o posebnostima svakog turističkog područja, a sukladno strategiji turizma i marketinškoj strategiji turističkog proizvoda Republike Hrvatske;

4. ustrojava, provodi i nadzire sve poslove oko promocije turističkog proizvoda RH sukladno osnovnim smjernicama Sabora, godišnjem programu rada i financijskom planu HTZ-a;

5. analizira i ocjenjuje svrhovitost i djelotvornost poduzetih promidžbenih poslova te sukladno postignutim učincima i nalazima stalnih tržišnih ispitivanja i poruka, predlaže i poduzima odgovarajuće postupke;

6. ustrojava hrvatski turistički informacijski sustav sukladno informacijskom sustavu RH i europskim standardima;

7. obavlja opću i turističku informativnu djelatnost, prikuplja i sređuje sve vrste turističkih informacija i stavlja ih na raspolaganje javnosti;

8. potiče i koordinira poticanje svih turističkih zajednica kao i svih gospodarskih te drugih subjekata u turizmu koji djeluju neposredno i posredno na unapređenju turizma u Hrvatskoj;

9. osniva turistička predstavništva i ispostave u inozemstvu, organizira i nadzire njihov rad;

10. surađuje s nacionalnim turističkim organizacijama drugih zemalja, specijaliziranim međunarodnim regionalnim turističkim organizacijama, te se uključuje u različite multinacionalne i regionalne promotivne turističke projekte i programe;

11. na temelju izvješća turističkih zajednica županija prati, analizira i ocjenjuje izvršavanje planova i programa utvrđenih zadaća i uloga sustava turističkih zajednica s posebnim naglaskom na svrhovitost i urednost trošenja sredstava, te utvrđuje smjernice budućih planova i programa;

12. usklađuje interese, pruža potporu i koordinira načine izvršenja svih planskih i programskih zadaća turističkih zajednica svih razina;

13. poduzima mjere i aktivnosti za razvitak i promicanje turizma u turistički nerazvijenim dijelovima RH i

14. obavlja i druge poslove kojim se osigurava uspješno djelovanje sustava turističkih zajednica i provedaba svih postojećih planova i programa.

HTZ je administrativno ustrojena, što znači da nema dovoljno samostalnih prihoda kako bi financirala svoje rashode. Stoga je nužna reorganizacija ustroja sadašnjeg sustava HTZ, umjesto županijskih osnovati regionalne turističke zajednice. Promatrajući retrospektivno govorilo se samo deklarativno o izmjeni ustroja turističkih zajednica, no do danas se ustroj nije izmijenio. Radi problematike vezane za turističko zemljište te izmjene zakona o istom, kao i problematika vezana uz sezonsku radnu snagu, gubitaka radnih mjesta gašenjem turističkih ureda diljem Republike Hrvatske, samo su neki od problema zbog kojih još uvijek nije donesen novi zakon o turističkim zajednicama (trebao je stupiti na snagu 01.siječnja 2015.).

Novi ustroj turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj sastojao bi se od nacionalne turističke organizacije - Hrvatske turističke zajednice, regionalnih menadžment organizacija, destinacijskih menadžment organizacija te turističkih informativnih centara. Hrvatska turistička zajednica u takvom sustavu prerasta u nacionalnu marketinšku organizaciju. Predlaže se osnivanje 10 regionalnih menadžment organizacija: Grad Zagreb, Središnja Hrvatska, Slavonija, Lika-Karlovac, Kvarner, Istra, Dalmacija-Zadar, Dalmacija-Šibenik, Dalmacija-Split i Dalmacija-Dubrovnik. Unutar tih regija utvrdile bi se i uspostavile destinacijske menadžment organizacije koje bi obuhvaćale rivijere, šira područja gradova na obali, veće otoke, te područja županija u turističkim regijama Središnja Hrvatska i Slavonija. Unutar destinacijskih menadžment organizacija definirali bi se turistički informativni centri kao podružnice DMO-a. Time bi se automatizmom ukinula odredba po kojoj su župani, načelnici i gradonačelnici predsjednici skupština turističkih zajednica.

4.5.2. Američki ured za turizam i putovanja

Ustroj turizma u Sjedinjenim Američkim Državama (u daljnjem tekstu SAD) u nadležnosti je posebne službe (ITA) američkog ministarstva trgovine (US Department of Commerce). U okviru ITA-e za turizam je zadužena posebna služba, tzv. OTTI (Ured za turizam i putovanja).

Služba je to zadužena za određene aspekte turističke politike i povremene promotivne aktivnosti u američkom turizmu. Zadaće OTTI-a su: upravljanje sustavom praćenja statističkih podataka o turizmu i putovanjima, kako bi se mogao utvrditi stvarni doprinos turizma gospodarskom razvoju u zemlji, zatim, provođenje istraživanja o obilježjima putovanja stranih posjetitelja u Ameriku, kao i o obilježjima putovanja Amerikanaca u inozemstvo, istraživanja trendova na turističkom tržištu, kao i tržišnog profila posjetitelja (Amerikanaca i stranih posjetitelja), kreiranje i nadziranje primjene nekih globalnih mjera turističke politike zemlje.

SAD nema jedinstvenu turističku politiku niti promociju, a promocijom turizma u SAD-ma ne bavi se nacionalni turistički ured, kao što je to uobičajeno u europskim zemljama. Internetska stranica (www.tinet.ita.doc.gov) Američkog ureda za turizam i putovanja, ima značajnu informativnu ulogu o američkom turizmu (Hendija, 2014). Dakle, u SAD-ma turizam je u organizacijskom sastavu Odjela za gospodarstvo. Turizam je po broju zaposlenih na šestom mjestu u Americi, stoga spoznajemo njegovu ulogu za ekonomiju. Cilj marketinške organizacije – *Brend USA* u suradnji sa Ministarstvom trgovine (Department of Commerce) je povećati broj turističkih dolazaka u SAD-e, što je i ostvareno (američki turizam bilježi konstantan rast). Konkurentska prednost SAD-a kao turističke destinacije leži u raznolikosti iskustava koje pruža turistička ponuda, od urbanih središta gradova Amerike (glazba, film, televizija, tematskih parkova) do kontinentalnog turizma bogatog čudesnim bogatsvima prirode. Nadalje, američka atrakcija poznata je ruta 66 (“Glavna ulica Amerike”) američka cesta koja je spajala istočnu i zapadnu obalu SAD-a, sadrži niz atrakcija za posjetitelje avanturiste. Osim spomenute “rute 66” u SAD-u postoji 150 različitih prometnica, koje pružaju značajan povijesni, kulturni, rekreativni, arheološki, tematski i prirodni doživljaj.

OTTI provodi i pruža detaljan uvid u kvalitativna i kvantitivna istraživanja, najavljuje konferencije i važne događaje najčešće vezano uz suvremene trendove u turizmu i promovira partnerstva.

4.5.3. Turističke zajednice u Europi

Europska unija vodeća je regionalna turistička sila u svijetu. U Europi djeluju 34 nacionalne turističke zajednice u 15 podijeljenih regija. Turističke regije Europe jesu: Adriatička i Atlantička obala, Balkan, Baltičke zemlje, Beneluks, Crno more, Karpati, Srednja Europa,

Iberijski poluotok, Otoci i arhipelazi, Mediteran, Sjeverno more, Rajnska dolina, Skandinavija i Alpe. Nacionalne turističke zajednice imaju sljedeće zemlje Europe: Austrija, Belgija, Bugarska, Hrvatska, Cipar, Češka republika, Danska, Estonija, Finska, Njemačka, Grčka, Mađarska, Island, Irska, Italija, Latvija, Lituanija, Luksemburg, Malta, Monako, Crna Gora, Norveška, Poljska, Portugal, Rumunjska, San Marino, Srbija, Slovačka, Slovenija, Španjolska, Švedska, Švicarska i Turska. U zemljama Europe ključnu ulogu u podržavanju razvoja turizma ima država.

Nakon što je uvidjela veliku važnost turizma u gospodarstvu, Europska unija je krenula u stvaranje zajedničke turističke politike osamdesetih godina 20 st., što je relativno kasno znajući koje utjecaje turizam stvara. Cilj turističke razvojne politike Europske Unije, povećanje je ekonomskog blagostanja, zaposlenosti, poticanje jedinstva i zajedništva u Uniji (Hendija, 2014). Od 2010. godine Europska unija krenula je iz dosadašnje heterogene u kreiranje jedinstvene homogene turističke politike. Provode se akcije NECStour, EDEN, ECOC. Proces stvaranja zajedničke konzistentne turističke politike Europske unije, konstantno traje i nadograđuje se u svrhu održivog i konkurentnog razvoja europskog turizma. U EU ne postoji zajednička politika turizma, već strategija pod nazivom Europe 2020. Turizam je i dalje u nadležnosti zemalja članica. Turističke zajednice u Europi ustrojene su na sličan, ali ne i isti način kao i u Hrvatskoj. Dakle, postoji nacionalna turistička zajednica (NTBs – National Tourist Boards), regionalne turističke zajednice (RTBs) i područne turističke zajednice (LTBs – Local Tourist Boards). Njihov posao je motriti kvalitetu i razvoj turističkog područja za koje su osnovane (Hayward: 2000).

4.5.4. Usporedivost efikasnosti sustava organizacije

HTZ uspješno promovira hrvatski turizam na europskom i svjetskom turističkom tržištu. Za daljnju uspješnu promociju predstoji joj nositi se sa zahtjevnom i hirovitom potražnjom na strani individualno modernih i tehnološki osviještenih turista, a hoće li i dalje imati uspjeha kao i do sada pokazat će vrijeme.

Zajedničko obilježje turističkih zemalja Europske Unije je da turističkom destinacijom upravlja turistička zajednica. Zadaća turističkih zajednica je promovirati turističku destinaciju, upravljati javnom turističkom infrastrukturom, participirati u postavljanju ciljeva i politici razvoja

turizma, stvarati uvjete za kvalitetniju suradnju privatnog i javnog sektora, te izraditi strateške planove za turizam na nivou općina i gradova. Turističke zajednice čine tri tijela: skupština, vijeće i nadzorni odbor. Ono što turističke zajednice razvijenih zemalja Europske unije razlikuje u odnosu na Hrvatsku je, da su turističke zajednice transformirane te su iz destinacijskog marketinga postale dio šireg sustava, sustava DMO-a (destinacijske menadžment i marketing organizacije). Pritom im raste opseg zadataka, što bi bio slučaj u hrvatskom turizmu s obzirom na dosadašnje poslovanje.

Šale (2004) piše o sustavu upravljanja razvojem turizma u državama Europe, analizirajući vodeće turističke države Europe (Austrija, Španjolska, Italija, Švicarska, Njemačka), uspoređujući njihove sličnosti i različitosti u turističkom vođenju turističkih zajednica. Zaključuje kako turizam u navedenim zemljama povećava nacionalni dohodak te pospješuje gospodarski rast i razvoj, jednako kao i u Republici Hrvatskoj. Navodi, da je u spomenutim zemljama turistički ustroj turističkih organizacija vrlo sličan, a djelomično sličan i u financijskom ustroju. Naime, turističke organizacije financiraju se od naplate boravišne pristojbe i dijelom iz statutarnog partnerstva, te dijelom iz doniranih priloga državnih organizacija i privatnih dobrovoljnih priloga. Hrvatski turistički ustroj najsličniji je, navodi Šale (2004), austrijskom modelu. Uspoređujući austrijski model financiranja turističkih zajednica i hrvatski model financiranja turističkih zajednica, Šale konstatira, kako se u Hrvatskoj financiranje bazira na zakonskim propisima (turističke zajednice se financiraju od naplate boravišne pristojbe i turističke članarine), dok se austrijske turističke zajednice financiraju po principu interesnog financiranja (ugostitelji i ostali dionici turističke ponude).

Turističke organizacije imaju veliko značenje u usporednim zemljama gdje turizam doprinosi nacionalnom dohotku i gospodarskom razvitku. Ekspanzivan turistički razvoj iziskuje stvaranje turističkih organizacija koje su zadužene voditi adekvatan nadzor nad svim oblicima turističke djelatnosti. Hrvatska turistička ponuda treba usmjeriti turistički razvoj, iz sredozemne jeftine ljetovališne destinacije masovnog turizma, u cijenjenu europsku turističku destinaciju. Naglasak mora biti na formiranju vlastitog, autohtonog prepoznatljivog turističkog proizvoda. Suočena sa sve većom i oštrom turističkom konkurencijom, Hrvatska se turistička ponuda mora približiti suvremenim turističkim trendovima, gdje se iznimna pažnja posvećuje: ekologiji, kulturnom identitetu destinacije, aktivnom odmoru, kvaliteti usluga i selektivnim oblicima razvoja turizma, Gračan, Alkier Radnić, (2003). Cilj cjelokupne hrvatske turističke ponude, repozicioniranje je na europskom i svjetskom turističkom tržištu, kreiranjem visoko kvalitetne

i inovativne turističke ponude. To mora biti takav vid turističke ponude koja će ući u svijest potencijalnih turista te će oni Hrvatsku doživjeti kao ekološki osvještenu destinaciju, sklonu kontinuiranim unapređenjima turističke ponude u skladu sa suvremenim turističkim trendovima.

4.6. Održiv integrirani pristup u marketinškom upravljanju destinacijama

Planiranje razvoja turističke destinacije na održiv način složen je proces koji ima neka ograničenja, a to su: nedostatak komparativnih prednosti (lokacija, kvaliteta, potencijal), ograničenja kapaciteta nosivosti, preferiranja statusa *quo* (trenutačno stanje) zbog neprilagodljivosti zajednice na promjene, preferiranje nekog drugog razvoja, otpor zaštitara okoliša bilo kojem razvoju i slabe i neefikasne politike na javna dobra. Domaći autori navode kako kvalitetno planiranje razvoja destinacije ima karakter svojevrsnog javnog dobra. U literaturi nema "ponuđenih" rješenja kako je najbolje upravljati destinacijskim razvojem, no, raste svijest o potrebi upravljanja razvojem turizma od strane lokalnih zajednica na način na koji to nalaže destinacijski menadžment (Magaš, Čorak, Razović, Trezner). Pretpostavke uspješnog planiranja destinacije, navodi Magaš (2003), velika su poduzeća koja dominiraju u destinaciji, postojanje nositelja ponude koji su spremni međusobno kooperirati, postojanje javnog strateškog stava u odnosu na turizam kod neke jedinice lokalne samouprave koja odobravanjem javnih novčanih sredstava uvjetuje izradom i provođenjem plana, postojanje kooperativne organizacije koja članarinama prisiljava svoje članice na financiranje planiranja i pokušava ga provesti putem svojih stručnih autoriteta. Da bi se ovakvo planiranje ostvarilo potrebno je planirati na tri razine: političkoj, turističko organizacijskoj i pojedinačnih nositelja ponude. Nadalje, Magaš navodi, da na destinacijski menadžment treba gledati "kao na turističke aktivnosti koje angažiraju lokalne interese unutar svrsishodne poslovne suradnje s nositeljima ponude, u svrhu stvaranja destinacijskog proizvoda" (Magaš, UHPA, 2008). Najznačajniju ulogu u osiguravanju konkurentskih prednosti destinacije ima destinacijska politika a nju provodi javni sektor, koji planira razvoj destinacije, upravlja destinacijom, resursima i atrakcijama, te je značajna podrška privatnom sektoru (Mazanec i dr. 2007).

U hrvatskoj znanstvenoj literaturi nekolicina autora analizira ulogu turističkih zajednica u kreiranju i pozicioniranju turističkih proizvoda u Republici Hrvatskoj (Čavlek, 2011, Razović, 2008, Šale, 2004, Caktaš, 2009, Saftić, 2009), navodeći kako bi turističke zajednice trebale

omogućiti, tj. biti spona između privatnog i javnog sektora, te svojim radom i postankom pružiti opću korisnost i neprofitnost. Učinkovitost sustava turističkih zajednica očituje se u jasnijem određivanju nadležnosti i odgovornosti kao i u unapređenju strukture zaposlenih (Čavlek et al., 2011). Turističke zajednice trebaju biti više involvirane u upravljanju destinacijom. Time bi se pridonijelo povećanju učinkovitosti samog sustava turističkih zajednica, posebice u razvoju i unapređenju postojećih turističkih proizvoda, boljem povezivanju lokalnih dionika u stvaranju tržišno konkurentnih proizvoda, namjenskom trošenju financijskih sredstava, boljoj promociji prepoznatljive destinacijske turističke ponude, te jačanju lokalne inicijative u turističkom razvoju hrvatskog turizma.

4.6.1. Turistički proizvod i odgovornost turističkih zajednica

Razvoj turističkih proizvoda i njihov plasman, nova je zadaća DMO kao javnog sektora, kao i potreba da brinu o razvoju cjelokupne destinacije i realiziranju različitih projekata koji su u funkciji razvoja turističke destinacije (Čorak, 2008). Petrić (2003) ističe, kako je turistički proizvod skup izvornih i izvedenih elemenata, prema drugim autorima, on je promatran i sa aspekta turističke ponude i potražnje (Coopar et al., 2008), prema Kobašić, Senečić (1989) materijalan i nematerijalan, cjelovit i parcijalan, dok Krippendorf (1986) ističe da ga čine čitav niz materijalnih i nematerijalnih komponenti. Middleton (1998) turistički proizvod promatra kao amalgam (smjesu) koji se sastoji od nekoliko različitih elemenata, dok Jeffries, Ferrario, Vukonić, Bunc, Planina i dr. turistički proizvod vide kao integrirani proizvod, paket-proizvod, složeni proizvod određenog lokaliteta i sl. (Kobašić A., Senečić J., 1989). Turistički proizvodi sami po sebi mogu biti različite razine složenosti, tj. kompleksnosti, pa je na samom poslovnom subjektu odluka kakav turistički proizvod želi razvijati i koju će strategiju pritom upotrijebiti.

Turističke proizvode može se podijeliti na (Telišman Košuta, 2008):

1. *osnovne* proizvode - nastoje se zadovoljiti samo one osnovne potrebe posjetitelja, kao što su npr. smještaj, prehrana i sl.,
2. *očekivane* proizvode - u ovaj proizvod uključuju se dodatne usluge postojećem osnovnom proizvodu koje gost očekuje, a to je već propisano u nekom obliku. Na

primjer u hotelu s 4 zvjezdice gost očekuje bazen i dobru uslugu u skladu s kategorijom hotela,

3. *podržavajuće* proizvode - kod ovog proizvoda radi se o dodatnim elementima kojima se pruža neka određena dodatna vrijednost za gosta, kako bi se primjerice proizvod razlikovao od konkurencije, te se tako stvara prednost u odnosu na konkurenciju. Primjer ovakvog proizvoda može ponovo biti hotel s 4 zvjezdice, ali ovoga puta gost ne očekuje da hotel ima *wellness* centar, što razlikuje jedan hotel od drugoga, te se tako stvara konkurentnost i prednost u odnosu na onaj hotel koji ovu uslugu ne nudi, a gost je dodatnom ponudom itekako ugodno iznenađen i
4. *proširene* proizvode - ovom je proizvodu namjera što daljnja diferencijacija od konkurencije, te se pokušava utjecati na osjećaje kupaca kroz atmosferu i usluge, npr. lijepo uređen i ugodan ambijent u hotelu, gdje se i gost osjeća ugodno i zadovoljno.

Svaki turistički proizvod u sebi sadrži nekoliko osnovnih obilježja koja ga čine, a to su: *kvaliteta i raznovrsnost sadržaja*. Navedena dva obilježja značajna su isključivo zbog konkurencije na turističkom tržištu. Turistički proizvod kao i svi ostali turistički proizvodi prolazi kroz ***pet faza «životnoga ciklusa»***, i to: kroz fazu *razvoja*, fazu *uvođenja na tržište*, fazu *rasta*, fazu *zrelosti* i na kraju kroz fazu *pada*. Pravovremenim djelovanjem i praćenjem zahtjeva i potreba tržišta, moguće je inovacijama i raznim modifikacijama produžiti životni vijek proizvoda.

Turistički proizvod čine materijalne i nematerijalne komponente, koje pripadaju izvornoj ili izvedenoj turističkoj ponudi. Tablicom 10. prikazana je uvjetovanost *turističkog gospodarstva* direktnim elementima (6A *destinacije* i turistički proizvod) i indirektnim čimbenicima utjecaja (sve ono što je u funkciji turizma, a nije direktno eksponirano već kao pozadinska tj. podržavajuća aktivnost). Dakle, navedene komponente turizma (TP=TD=TG) se u suvremenom turizmu značajno prožimaju radi dobrobiti svih dionika u lancu distribucije usluge i kroz razvijanje sustava veza (prema sistemu "*bottom up* i *up bottom*").

Tablica 11. Turističko gospodarstvo

Elementi (direktni i indirektni)		
Fizička materijalna dobra	**Ljudski resursi/Posrednici**	**Doživljaji**
Atrakcije (Izvorni elementi) • prirodne (mora, rijeke, jezera, planine) • klima (mediteranska, planinska) • biljni i životinjski svijet (šume, botanički vrtovi; lov, ribolov, divljač, zoološki vrtovi) • kulturno-povijesne (lokalna arhitektura) • turističke atrakcije • (Disneyand i Istralandia)	**Svi zaposleni u turizmu, i ostali turistički dionici**	**Aktivnosti** • plivanje, pecanje kajakaštvo, planinarenje i dr. • razgledavanje, posjeti muzeju i povijesnim znamenitostima • adrenaliske vožnje (tematski parkovi)
Smještaj (Objekti) • restorani • hoteli, hosteli, apartmani, sobe, apart hoteli, mali obiteljski hoteli • kampovi	**Turoperatori** **Putničke agencije**	**Usluge** • jela i pića • smještaja • smještaja i rekreacije
Promet • autobusi, vlakovi, brodovi, rent a car automobili, avioni	**Putničke agencije** **Turoperatori**	**Usluge** • putovanje
Nematerijalna dobra **(Izvorni elementi)**	**Ljudski resursi/Posrednici**	**Doživljaji**
• folklor • igre • festivali • etno muzika • narodni ples i običaji • izložbe i smotre • vjerske manifestacije • sportske manifestacije • gospodarske manifestacije	**Zaposleni u turizmu, lokalno stanovništvo, i ostali turistički dionici**	• uživanje i sudjelovanje u autentičnosti narodnih običaja (plesanje, pjevanje, gledanje, uživanje, razgledavanje, fotografiranje, aktivno sudjelovanje - hodočašća i sl)
Podržavajući (indirektni) elementi (javne usluge: *voda, struja, toaleti, odvoz smeća, kanalizacija,* signalizacija, *prometna infrastruktura, komunikacije, građevinarstvo, obrt, trgovina*)		

Izvor: Prilagođeno prema http://www.oxfordpoetryelection.com/610a6e4966d2eae8.html, pristup: 22.06.2014.

Turističke zajednice poduzimaju marketinške aktivnosti i poveznica su između svih turističkih dionika u destinaciji, stoga ih treba koristiti kao operativu koja pomaže sustavu DMO-a. Destinacijska menadžment organizacija, odgovorna je za: investiranje u bolju turističku ponudu i nove proizvode, marketing turističke destinacije, upravljanje razvojem turističkih atrakcija, razvijanje suradnje javnog i privatnog partnerstva s ciljem dinamičnijeg turističkog razvoja, suradnju i koordinaciju glavnih dionika turističke industrije destinacije. Turistička zajednica ima zadatak praćenja kvalitete implementacije turističkog proizvoda na tržište i financira sve aktivnosti vezane s tim, time se stvara novi turistički proizvod i proširuje se turistička ponuda (Razović, 2008). Pakdeepinit (2007) i Quinlan (2008) naglašavaju važnost dionika u stvaranju prepoznatljivosti destinacije, tj. u brendiranju. Prema spomenutim autorima destinacija mora imati jaku viziju stvaranja turističkog doživljaja i u tome treba biti jedinstvena.

Zadatak marketinga je osmisliti takav turistički proizvod koji će za odabranu ciljnu skupinu potrošača predstavljati vrijednost i zadovoljiti njihove potrebe. Marketinški pristup u fokus svog promatranja postavlja želje i potrebe kupaca, te pretpostavlja da će bolje od konkurencije uspjeti zadovoljiti potrebe kupaca, što će rezultirati zadovoljavajućim uspjehom u poslovanju.

U kreiranje turističkog proizvoda nužno je uključiti marketinška i menadžerska znanja od kojih će koristi imati cjelokupno gospodarstvo. Adekvatnim marketinškim upravljanjem destinacije postižu se mnogobrojne koristi (Križman Pavlović, 2008):

- bolje razumijevanje želja i potreba turista;
- postizanje bolje konkurentske pozicije;
- kvalitetnija analiza konkurentnosti;
- povećanje fleksibilnosti spram promjena u širem turističkom okruženju;
- dizajniranje portfolija turističkih proizvoda u skladu s potrebama ciljnoga tržišta;
- atraktivniji i konzistentniji imidž destinacije na turističkom tržištu;
- bolja informiranost turista o ponudi destinacije;
- učinkovitija isporuka turističkih proizvoda destinacije potencijalnim potrošačima;
- bolja alokacija resursa;
- postizanje ekonomije razmjera;

- učinkovitije upravljanje kvalitetom cjelokupne ponude (uspostava standarda kvalitete za individualne usluge);
- podizanje razine znanja onih koji pružaju usluge i opće kulture gostoprimstva kod lokalnog stanovništva;
- veća usmjerenost pozornosti k ograničenjima (održivosti) te izravnim i neizravnim učincima turističkog razvoja;
- zadovoljenje interesa dionika turističke destinacije i
- postizanje sinergijskih učinaka pri lobiranju za interese turističke destinacije.

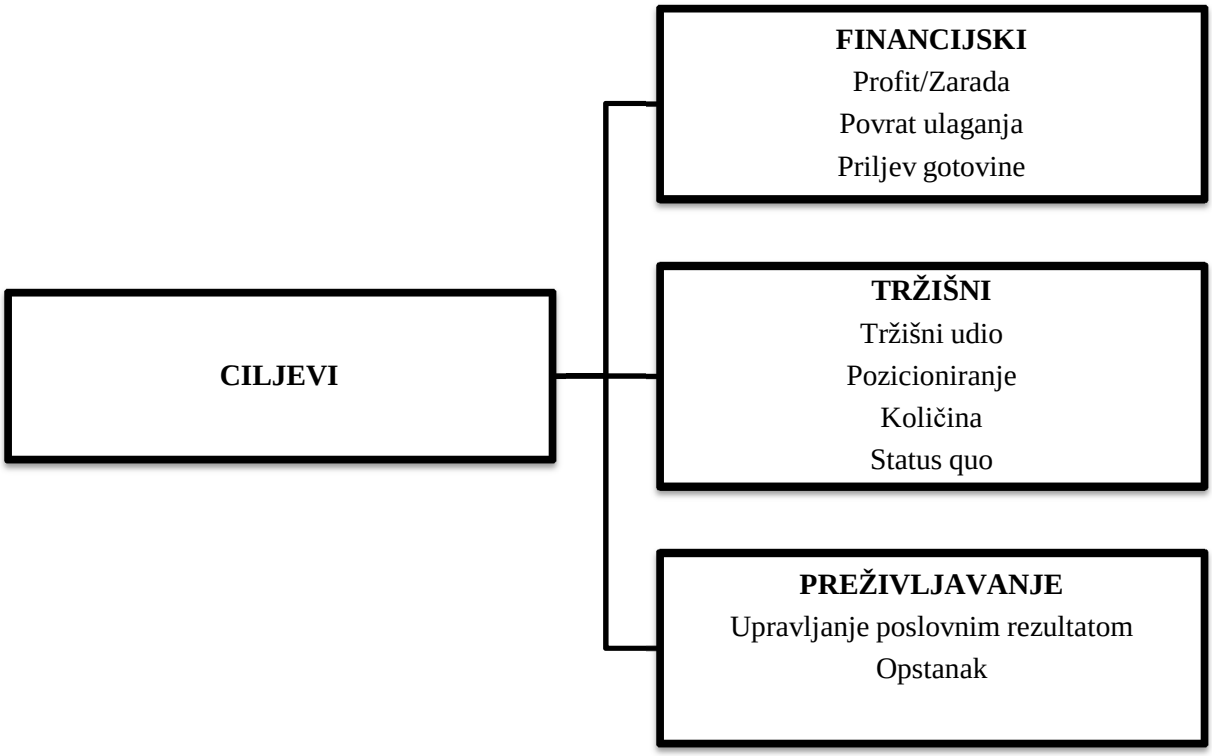
U stvaranju turističkog doživljaja destinacija mora imati bogat portfelj turističkih proizvoda, a kohezivna uloga dionika omogućuje bolje upravljanje i brendiranje turističkog odredišta.

4.6.2. Ciljevi u formiranju cijena turističkog proizvoda i upravljanje naplatom

Posebno važan element marketinškog miksa je cijena turističkog proizvoda. Cijena utječe na privlačnost i posjećenost neke turističke destinacije. Cijena predstavlja iznos novca koji kupac daje u razmjeni za određeni proizvod (Križman Pavlović, 2008). Za gosta cijena turističkog proizvoda predstavlja odnos potrošenog novca i pružene kvalitete.

Ciljevi u formiranju cijena su stvaranje posebnog proizvoda karakterističnog za destinaciju koju se posjećuje, a koji je zanimljiv i poradi čijih se karakteristika turist odlučuje posjetiti destinaciju jedinstvenog i autohtonog turističkog proizvoda. Istome je cijena manje važna, dok svoju pažnju usmjerava na izvrsnu ponudu i na mogućnost ugodnog boravka i samoispunjenja. Formiranjem cijene turističkog proizvoda žele se postići tri cilja; financijski, tržišni i razvojni (slika 14).

Slika 14. Ciljevi u formiranju cijena turističkog proizvoda



Izvor: Izrada prema Kotler P. (1997), ***Upravljanje marketingom***, str. 496-497.

Navedenim ciljevima ostvaruje se financijski, tržišni i cilj preživljavanja. Primjerice, uoči poznatog karnevala u Veneciji hoteli znatno podižu cijenu smještaja prije početka karnevala te istu snize netom po završetku, kako bi produžili boravak posjetitelja te povećali multiplikativne turističke učinke.

Nadalje, važnu ulogu imaju turističke zajednice koje informacijama, promocijom i dostupnošću doprinose turističkoj prepoznatljivosti destinacije. U suradnji s javnim i privatnim turističkim dionicima pokrovitelji su i kreatori mnogobrojnih autohtonih manifestacija te tako utječu na održivost, prepoznatljivost proizvoda (pozicioniranje) i financijsku korist. Turističke zajednice raspravama u okviru sjednica Turističkog vijeća definiraju cijene ulaznica za događanja (npr. manifestacije), cijenu najma mjesta tijekom odvijanja iste, formiranje cijena vikend karte (obiteljske, gratis za djecu određene dobi i sl.), povoljne cijene ulaza na plažu, skupne ulaznice za znamenitosti, marketinška kampanja za cjenovno popularne specijalne turističke linije (npr. vožnja vlakom) i dr.

4.6.3. Ciljevi promocije turističkog proizvoda

Promocija je termin koji opisuje splet komunikacijskih aktivnosti koje poduzimaju turističke organizacije i poslovni subjekti, a sve kako bi utjecali na ciljanu grupu ljudi kojoj je namijenjen njihov turistički proizvod, no, isto tako, promocijom se nastoji utjecati i na buduće potencijalne potrošače kojima bi turistički proizvod bio zanimljiv. Svrha promocije je plasirati turistički proizvod/uslugu na turističko tržište i ostvariti zacrtane promocijske ciljeve. Promocija je masovni način komuniciranja s kupcima i zauzima važno mjesto u marketingu. Postoje brojni ciljevi *promocije turističkog proizvoda*, a neki od njih su (Križman Pavlović, 2008):

- informirati kupce o prisutnosti nekog određenog turističkog proizvoda na tržištu;
- upoznati turiste s obilježjima i prednostima turističkog proizvoda;
- konkretnim informacijama omogućiti turistu da se lakše odluči, o izboru proizvoda, vremenu njegova korištenja i dr.;
- stvoriti, osigurati ili održati pozitivni imidž na turističkom tržištu;
- projicirati određenu tržišnu poziciju;
- promovirati željeno ponašanje turista;
- promijeniti stavove;
- stimulirati želju;
- pomaknuti vrijeme kupnje (produžiti sezonu) i slično.

Ciljevi promocije turističkog proizvoda postižu se kroz promocijske aktivnosti navedene u nastavku. U promocijske aktivnosti ubrajaju se (Senečić J., 1998):

1. *Ekonomska propaganda* - plaćeni je oblik kojim se nastoji privući pažnja neke određene ciljne grupe i potaknuti ih na kupnju turističkog proizvoda/usluge, koja se nudi u propagandi. U turističkoj propagandi koriste se različiti mediji i sredstva (brošure, prospekti), a važnu ulogu igra i turistički vodič za destinacije;
2. *Osobna prodaja* - je individualna, osobna komunikacija s potencijalnim kupcem, a može se prilagoditi njegovim individualnim zahtjevima, što je velika prednost ovog

promocijskog oblika. Osobna prodaja najstariji je promocijski oblik. Najčešće ga koriste agencije i poduzeća koja održavaju javne prezentacije na svojim štandovima, komunicirajući direktno s kupcem;

3. *Unapređenje prodaje* - čini sustav mjera koje su usmjerene na stimuliranje prodaje i komunikacije između poduzeća i kanala distribucije. Unapređenje prodaje marketinška je aktivnost koja nastoji povećati uspješnost prodaje i stimulira potrošača na kupnju turističkih proizvoda i
4. *Odnosi s javnošću* - neplaćeni je oblik komunikacije s kupcima, održavaju se poslovne veze s propagandnim medijima, održavaju se konferencije za tisak, organiziraju se razne priredbe za poslovne suradnike.

Turističke zajednice nastoje promocijskom kampanjom povećati znanje i prepoznatljivost turističkog proizvoda na turističkom tržištu, kako bi kupac povoljno reagirao na proizvod i stvorio sklonosti prema istome. Kako bi se izbjegla zasićenost tržišta mogu primjerice predlagati "nove događaje" na istim itinererima (npr. Parenzana Magic – pljačka vlaka). Turističke zajednice u suradnji s županijskom turističkom zajednicom i HTZ-om, promoviraju hrvatski turizam na sajmovima, putem *web* stranica, brošurama, turističkim katalozima, putem turističkih agencija i turoperatora. Promocijom se nastoji postići dobra informiranost kupaca i potaknuti interes za proizvodom i uslugom koji se na tržištu nudi. Intencija je na iskrenoj namjeri a ne na izgubljenom zadovoljstvu potencijalnog posjetitelja.

4.6.3.1. Turističke zajednice i kreativan turistički razvoj

Turističke zajednice imaju savjetodavnu, informirajuću, promotivnu ulogu, te povezuju i koordinaruju aktivnostima vezanima za kreiranje turističkih proizvoda. Uloge turističkih zajednica u kreiranju novih turističkih proizvoda ogledaju se kroz pet ključnih segmenata, a to su:

1. **strateški razvijati autohtone turističke proizvode** – razvoj proizvoda temeljiti na autohtonim materijalnim i nematerijalnim resursima lokaliteta na kojem turističke zajednice djeluju;

2. **uspostaviti i sinergijski povezati sve dionike u lokalnom turističkom razvoju –** naglasak je na suradnji između javnih i privatnih dionika, te podizanju svijesti lokalnog stanovništva o važnosti turizma i involviranje istih u turistički razvoj;
3. **promovirati turističke proizvode i destinaciju -** kroz promišljenu i ciljanu promidžbu decidirano istaknuti one proizvode, vrijednosti i doživljaje, jedinstvene za lokalitet na kojem turističke zajednice djeluju, čime se ostvaruje prepoznatljivost destinacije na ciljnim tržištima;
4. **dostupnost svim dionicima u turizmu** – informirati turiste, lokalno stanovništvo, lokalnu zajednicu, javne i privatne partnere, pravovremeno pružiti potrebne informacije poradi poboljšanja turističke ponude destinacije;
5. **motrenje i pravovremeno reagiranje na nove pojave u okruženju** – pratiti stanje i turističke trendove na lokalnoj i makro razini, te o istima izvijestiti sve turističke dionike uključene u turistički razvoj destinacije.

Turističke zajednice imaju ključnu ulogu u detektiranju novih pojavnih oblika u turizmu koji ukazuju na „pretvaranje“ alternativnog, selektivnog, specijaliziranog turizma u masovni turizam. Uvid u praćenje kretanja turista gotovo u realnom vremenu, s odmakom od najviše 24 sata, po jednom ili više kriterija, kao što su duljina posjeta, lokacija, spol, dob, država ili mjesto prebivališta i drugo, omogućuje sustavu turističkih zajednica provođenje aktivne marketinške politike obzirom na mogućnosti koje pruža jedinstven informacijski sustav e-Visitor. Turističke zajednice mogu pravovremeno reagirati i svojim saznanjima spriječiti galopirajući razvoj neželjenog oblika turizma na njihovom području. Ovdje je vrlo važna suradnja svih strateških dionika turističkog sektora te iznalaženje pravog rješenja za destinaciju u kojoj se razvija nekontrolirani turistički razvoj.

Kreiranjem novih turističkih proizvoda ostvaruju se turistički utjecaji, financijski, tj. ekonomski utjecaj, rast samopouzdanja lokalnog stanovništva u povjerenje pravilnog vođenja lokalne zajednice kao i u lokalnu turističku zajednicu čime je ostvaren psihološki turistički utjecaj. Nadalje, razvojem turističkih proizvoda povezuju se dionici čime je ostvaren društveni utjecaj. Uključenjem lokalnog stanovništva, lokalne zajednice (JLS – jedinica lokalne samouprave) u javne rasprave o turističkom razvoju, ostvaren je i politički turistički utjecaj. Pri kreiranju turističkih proizvoda, turistička zajednica uočava legislativne zapreke te svoje prijedloge izmjene istih upućuje na višu razinu, čime doprinosi poboljšanju legislativnog turističkog

utjecaja. Turistička zajednica vodi brigu o ekološkoj očuvanosti resursa i okoliša i time poštuje ekološki turistički utjecaj, uvažavajući različitosti i turističke preferencije te spol, dob, religijska uvjerenja, tradiciju i običaje pri kreiranju turističke ponude čime je ostvaren i etički turistički utjecaj. Globalnu ekspanziju rasta i razvoja turizma nemoguće je izbjeći kao i negativne posljedice koje sa sobom donosi. Jedna od pozitivnih mogućnosti je stimuliranje razvoja alternativnih oblika turizma, poput ekoturizma, odgovornog turizma, primjerenog turizma, turizma samorazvijajućih zajednica, turizma za siromašne i modaliteta ruralnog turizma. Navedeni primjeri samo su neki od primjera dobre prakse razvoja turizma i turističke ponude. Ovi alternativni oblici turizma usredotočeni su na manje skupine posjetitelja, pod vodstvom zajednice i s najmanjim popratnim učincima te donose najviše koristi domaćinima i gostima uz najviše obzira prema okolišu i njegovu očuvanju.

Turističke zajednice trebaju poticati kreativan razvoj, jer se kreativnim turističkim razvojem postiže (Rudan, 2012):

- smanjenje sezonalnosti (izražena sezonalnost je veliki problem hrvatskoga turizma – kreativini turizam nije nužno vezan na ljetne mjesece i morsku obalu i može se razvijati u svim dijelovima Hrvatske);
- jačanje privatne inicijative i malog poduzetništvo (razvoj kreativne ponude ne traži velike financijske projekte; nužna je kreativnost lokalnih stanovnika koji formiraju ponude destinacije);
- ulaganje u razvoj kreativne ponude destinacije (važna je kreativnost svih sudionika koji su integrirani u turistički razvoj destinacije); kreativni programi i akcije u destinaciji pridonijet će stvaranju konkurentnoga turističkog proizvoda u konkurentnom okruženju;
- povećava se potrošnja u destinaciji (kupuju se autohtone namirnice, turisti spoznaju različitost i vrijednost autohtone kuhinje, prodaju se autohtoni suveniri koji imaju veću vrijednost) i
- u turističkoj ponudi mogu se nuditi npr. geografska područja, kulturni događaji ili tradicijski obrti koji do sada nisu bili viđeni, koji su novi .

Za stvaranje autohtonog turističkog proizvoda potreban je destinacijski menadžment čiji je zadatak upravljanje ukupnim razvojem turizma destinacije pa tako i kreativnim turizmom.

Destinacijski menadžment upravlja aktivnostima koje se odvijaju u destinaciji, integrira različite nositelje turističke ponude u zajedničke programe kreativnog razvoja destinacije, stvara pretpostavke za uključivanje lokalnoga stanovništva u kreiranje turističke ponude, organizira edukaciju za nositelje turističke ponude, itd. Turističke zajednice značajan su čimbenik u strateškom razvoju destinacije. Njihovo znanje nužno je konzultirati s ostalim strateškim partnerima kada se donose strateški planovi turističkog razvoja određenog lokaliteta. Može se reći da su turističke zajednice ključne u uočavanju turističke potražnje u destinaciji u kojoj djeluju, jer ostvaruju direktan kontakt s turistima, lokalnim stanovništvom te s ostalim turističkim dionicima, čija mišljenja također treba uvažiti prilikom donošenja strateških razvojnih planova.

Kreativni turizam moguće je razvijati u vidu DMO, DMC ili u turističkim zajednicama. Zajedničkim djelovanjem svih sudionika turističke destinacije osiguran je uspjeh u stvaranju kreativne turističke destinacije prilagođene novim zahtjevima, potrebama i željama modernih turista istraživača. Stvaranjem kreativnoga turističkog proizvoda važno je ne narušiti kvalitetu života u lokalnoj zajednici, jer je lokalna zajednica osnova razvoja kreativne turističke ponude.

4.6.3.2. Zapreke u kreiranju autohtonog turističkog proizvoda

U ljetnim mjesecima dolazi do vršnog opterećenja hrvatskih turističkih destinacija. Nosivi kapacitet destinacije vršno je opterećn a to dovodi do kolapsa unutar lokalnih turističkih središta, zadržavanja, zastoja i prometnih gužvi uzrokovane brojnošću posjetitelja, preokupiranost morskih plaža i sl. Turističke zajednice mogu pridonijeti rješavanju problematike vršnog opterećenja destinacije a jedan od instrumenata je upravljanje naplatom boravišne pristojbe. Prema predloženom novom zakonu (cf. infra. pogl. 4.6.) o boravišnoj pristojbi, ključ raspodjele sredstava od boravišne pristojbe na lokalnoj i nacionalnoj razini se ne mijenja, no predviđa se mogućnost uvođenja dodatne boravišne pristojbe za udružene turističke zajednice, kao i boravišne pristojbe za brodove na kružnim putovanjima u međunarodnoj plovidbi (kruzeri). U navedena dva slučaja predviđa se, da sav prihod od naplate boravišne pristojbe pripadne lokalnoj turističkoj zajednici koji bi se namjenski koristio za kreiranje proizvoda i poboljšanje uvjeta boravka turista u destinaciji. Sustav turističkih zajednica financira se najviše iz prihoda boravišne pristojbe 65%, s 35% od članarina koje se plaćaju turističkim zajednicama. S obzirom na to da postoji neravnopravna podjela novca u

sustavu turističkih zajednica nužan je preustroj sustava, što će se postići preustrojem turističkih zajednica u DMO sustav, koji bi klasteriranjem formirao 10 turističkih regija s ciljem bolje realizacije i promocije investicijskih projekata u turizmu. Zaposlenici turističkih zajednica svjesni su činjenice da je ovakav trenutni sustav ustroja turističkih zajednica neodrživ, te su nužne promjene, mada se istovremeno pribojavaju za svoja radna mjesta, jer će preustroj sustava doprinijeti smanjenju broja direktora turističkih zajednica, a neke će turističke zajednice novim preustrojem u DMO sustav postati turističko informativni centri. Stav turističkih zajednica o izmjenama zakona izazvao je niz negativnih reakcija te ističu da se navedenim izmjenama zakona planira centralizirati sustav turističkih zajednica i stvoriti paralelni sustav upravljanja turizmom. Ministarstvo turizma smatra da će se novim zakonima pridonijeti boljem definiranju uloga tko se čime treba baviti u turističkom razvoju destinacije.

Turističke zajednice susreću se sa sljedećim zaprekama u svom radu:

- nedovoljna samostalnost i individualnost u upravljanju radom turističkih zajednica,
- nedostatna financijska sredstva za adekvatan rad zajednica,
- pod nadležnošću su ministarstva turizma te moraju raditi prema donesenom zakonu o turističkim zajednicama (ne smiju izlaziti iz zakonskih okvira),
- nedovoljna konzultacija strateških turističkih dionika prilikom kreiranja turističke ponude,
- politička instrumentalizacija,
- nedovoljna zastupljenost u upravljačkim tijelima turističkog razvoja,
- nedostatak dijaloga između vlasti i struke,
- izostanak koordinacije oko važnih razvojnih strateških pitanja,
- nepostojanje strateških razvojnih planova i strateških dokumenata i
- nemoć utjecaja rezultira pasivnošću i nevidljivošću turističke zajednice.

Ključnu ulogu u otklanjanju zapreka ima menadžment turističke destinacije (DMO), koji bi na adekvatan način koordinirao i upravljao turističkim funkcijama, koje logično, ne mogu obavljati pojedinačni nositelji turističke ponude. Stoga je nužno predložiti takav model organizacijske strukture, koji bi odlučno upravljao zadaćama određenih turističkih organizacija u destinaciji, a u ovom radu će to biti model organizacijske strukture turističke zajednice, izveden temeljem istraživanja i empirijskom analizom. Decentraliziranost i fragmentiranost turističke ponude te

nedostatak adekvatnih strukturnih modela upravljanja turističkim zajednicama limitirajući su čimbenici konkurentnosti turističke destinacije.

4.7. Prijedlog novog Zakona o turističkim zajednicama

Novim prijedlogom zakona o turističkim zajednicama koji je trebao stupiti na snagu 1. siječnja 2015. turističke zajednice trebale bi se ustrojiti u turističke zajednice regija po modelu destinacijske menadžment organizacije (DMO), kao regionalne menadžment organizacije (RMO). Na razini 10 turističkih regija formirali bi se RMO-i za Grad Zagreb, Središnju Hrvatsku, Slavoniju, Istru, Kvarner, Liku – Karlovac, Dalmaciju – Zadar, Dalmaciju – Šibenik, Dalmaciju – Split te Dubrovnik.[21] Turističke zajednice osnovane po DMO modelu, po smjernicama Ministarstva turizma, trebale bi preuzeti sve zaposlenike, imovinu, prava i obveze dosadašnjih turističkih zajednica. Hrvatska turistička zajednica (HTZ), ustrojena kao nacionalna turistička organizacija (NTO), bit će odgovorna za marketing i strateško planiranje na nacionalnoj razini, te će imati zadaću ojačati poziciju turizma na međunarodnom turističkom tržištu. HTZ će biti odgovorna za stvaranje prepoznatljivog brenda, ulaganje u oglašavanje s turističkom industrijom i nižim razinama sustava (RMO i DMO), uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom, te koordinaciju i nadzor predstavništava u inozemstvu, i razvoj hrvatskog turističkog informativnog sustava. Regionalne menadžment organizacije (RMO), kao regionalne turističke zajednice, bit će odgovorne za strateško turistički razvoj i planiranje, marketing, upravljanje sustavom te istraživanje na regionalnoj razini. DMO organizacije okupljat će dionike javnog, privatnog i društvenog sektora u destinaciji s ciljem strateškog i operativnog upravljanja destinacijom i ostvarenja zajedničke, vizije razvoja. Osim izmjene nadležnosti, novim zakonskim okvirom definira se i podjela financijskih prihoda, stoga će sada regionalne turističke zajednice (RMO) imati veći proračun u odnosu na postojeće županijske turističke zajednice, dok će raspodjela prihoda na lokalnoj razini ostati ista. Postavlja se pitanje, koja će razina turističkih zajednica financirati i upravljati razvojem turističkih proizvoda ako lokalne turističke zajednice budu i dalje ograničenih financijskih sredstava? Tko će rukovoditi razvojem i menadžmentom turističke zajednice ako nedostaje ili nema obrazovanog i

[21] Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, pristup podacima 15.01.2015.

sposobnog kadra ? Preostaje samo pričekati i pratiti implementaciju novog Zakona, onda kada bude stupio na snagu te analitički sumirati njegove prednosti i nedostatke. U lipnju i srpnju 2015.-te godine provedena je javna rasprava o prijedlozima tri turistička zakona koji su izazvali podosta oštrih reakcija struke. Dok s jedne strane Ministarstvo turizma smatra, da će novi zakoni bolje definirati tko se čime treba baviti, struka pak s druge strane smatra da se nastoji centralizirati sustav turističkih zajednica i tako stvoriti paralelni sustav upravljanja turizmom. Brojne su županijske, gradske i općinske turističke zajednice naglasile niz propusta, apsurda i nedorečenosti u navedenim prijedlozima zakona. Smatraju, da oni vode ka politizaciji, centralizaciji i urušavanju sustava.[22] Nadalje, struka smatra da bi usvajanjem takvih prijedloga prestale postojati brojne male turističke zajednice, dok bi ostale bile primorane smanjiti broj zaposlenih. Skreću pozornost i na turističku članarinu od koje bi dio išao u poseban fond (na račun Glavnog ureda HTZ-a), kojim upravlja ministar turizma. Naglašavaju, da novi prijedlozi zakona nisu u skladu sa Strategijom turističkog razvoja do 2020.-te godine. Struka se složila da je postojeći sustav turističkih zajednica s HTZ-om pridonio razvoju hrvatskog turizma u posljednjih 20-tak godina. Smatraju da je turističkom sustavu potrebna promjena i bolja učinkovitost, tako i u raspodjeli prihoda od boravišne pristojbe i turističke članarine. No, protive se udvostručenju iznosa dijela boravišne pristojbe koji se uplaćuje na poseban račun HTZ-a za bespovratne potpore razvojnim projektima turističkih zajednica u turistički nerazvijenim područjima, sa dosadašnjih 2,5 posto povećao bi se na 4,5 posto ukupnih prihoda od boravišne pristojbe. Time, sustav turističkih zajednica gubi značajna financijska sredstva, zbog nepostojanja propisanih kriterija vraćanja tj. raspodjele sredstava, što donosi nezadovoljstvo dionika razvijenih turističkih regija (Istra), uz argumentaciju kažnjavanja najboljih u turizmu i izražene centralizacije. Prema prijedlogu novog zakona, lokalne turističke zajednice bile bi zadužene za razvoj turističkih proizvoda i promociju destinacija, a županijske za konsolidaciju te promociju na razini županije. Županijske turističke zajednice bile bi koordinatori turističkog razvoja, provodile bi natječaje za potpore turističkim zajednicama i inicijativama na turistički nerazvijenim područjima. Ukinuli bi se turistički uredi čijih 25% financijskih prihoda odlazi na plaće zaposlenih i financiranje ureda. HTZ bi se transformirao i postao marketinška agencija hrvatskog turizma te se fokusirao na jačanje brenda Hrvatske. Predlaže se udruženje lokalnih turističkih zajednica, što bi im omogućilo da uvedu dodatnu boravišnu pristojbu te kreiraju

[22] Poslovni dnevnik, Burne reakcije na prijedloge izmjena turističkih zakona, pristup podacima 31.08.2015.

zajedničke strategije razvoja. Također, uvela bi se boravišna pristojba za brodove na kružnim putovanjima (kruzere). Prihodi od naplate i članarine pripali bi lokalnoj turističkoj zajednici a sredstva bi se namjenski trošila za kreiranje proizvoda i poboljšanje uvjeta boravka turista u destinaciji. Dakle, Ministarstvo predlaže izmjenu zakona o turističkim zajednicama te decentralizaciju odluka o određivanju boravišne pristojbe. Novim zakonskim okvirom pokrenuta je elektronička prijava i odjava gostiju (eVisitor cf. supra pogl. 4.3.) za sve pružatelje smještajnih usluga, a to će omogućiti novooformljeni turističko-informacijski sustav i bolje praćenje trenda smještajnih kapaciteta i emitivnih tržišta. Uvođenjem ovog sustava carinska uprava kontrolira naplatu boravišne pristojbe stoga se pretpostavlja da će se razine financiranja turističkih zajednica povećati i biti ravnomjernije. Osim novog zakona u Republici Hrvatskoj s promjenom vlasti nakon parlamentarnih izbora (provedeni 08.12.2015. godine), novi je ministar turizma najavio smanjenje PDV-a na turističke usluge u turizmu, kako bi se rasteretila turistička davanja državi s ciljem daljnjih investiranja u turistički razvoj i turističku ponudu Republike Hrvatske. Posljednji paket poreznih promjena uključuje povećanje stope PDV-a na ugostitetljske usluge na 25% što je izazvalo reakcije struke. Republika Hrvatska, punopravna je članica Europske unije i u skladu s time dužna je poštivati i provoditi direktive, uredbe, odluke, preporuke i mišljenja Unije od kojih su, neke obvezujuće a neke nisu. Uredbe Europske unije koje su usvojili Europski parlament i Vijeće, propisi su prve razine koje Hrvatska direktno primjenjuje. Do 01. siječnja 2018. godine države članice EU, tako i Hrvatska, uvode regulativu (punog naziva: "Direktiva (EU) 2015/2302 Europskog parlamenta i Vijeća od 25. studenoga 2015. o putovanjima u paket aranžmanima i povezanim putnim aranžmanima, o izmjeni Uredbe (EZ) br. 2006/2004 i Direktive 2011/83/EU Europskog parlamenta i Vijeća te o stavljanju izvan snage Direktive Vijeća 90/314/EEZ.") u svoje zakonodavstvo, koja će se početi primjenjivati od 01. srpnja 2018. godine. Ovom su direktivom uređena prava putnika i ravnopravnost kupaca koji kupuju paket aranžmane putovanja *online* i fizičkih kupaca aranžmana, koji kupuju u turističkim agencijama. Time se umanjuje mogućnost stvaranja nelojalne konkurencije obzirom na različite kanale prodaje turističkih paket aranžmana pa time i regulacija postupanja turističkih posrednika (DMC-a). Sve opisano upućuje na nužnost novih ustrojbenih formi na turističkom tržištu, tj. u društvenoj organizaciji turizma. Inozemne modele razvoja, moguće je razmatrati kao primjer «dobre prakse» za vlastitu nacionalnu/regionalnu organizaciju, ali uz uvažavanje vlastitih specifičnosti.

5. DOPRINOS TURISTIČKIH ZAJEDNICA TURIZMU ODABRANIH REGIJA

U ovom poglavlju obrađeni su turistički podaci za Istarsku i Primorsko-goransku županiju. Podaci su dobiveni iz relevantnih izvora, poput, Hrvatskog zavoda za statistiku, Instituta za turizam, Tomas ljeto istraživanje, službenih internet stranica Istarske i Primorsko-goranske županije, te podataka iz anketnog upitnika koje su naveli i samostalno popunili voditelji turističkih zajednica ili načelnik općine, tj. ovisi tko je prema zakonu odgovoran za rad turističke zajednice. Anketni upitnik odaslan je turističkim zajednicama u srpnju 2013.-te godine. Upitnike je vratilo 58 turističkih zajednica zaključno sa veljačom 2015.-te godine kada je i učinjena empirijska analiza dobivenih podataka. Poradi dokazivanja pomoćnih hipoteza H1 i H5 (case study – studija slučaja, cf. infra. pogl. 5.8.) ukazala se nužnost provedbe dubinskog intervjua s lokalnim stanovništvom i odabranim turističkim zajednicama, stoga je isti proveden u siječnju 2016.-te godine. U poglavlju 5.7. dokazana je postavljena hipoteza H0, te su potvrđene pomoćne hipoteze (cf. supra. pogl. 1.2.).

U ovom su poglavlju navedene turističke resursne osnove i turistički proizvodi obje županije. Istražena je i opisana atraktivnost i promocija turizma obje županije. Komparirani su i analizirani dobiveni rezultati empirijskog istraživanja o radu turističkih zajednica u Istarskoj i Primorsko-goranskoj županiji, te je izvršena podjela istih na obalne i kontitnentalne (ruralne). Istražene su financijske zapreke (prihodi i rashodi) turističkih zajednica u razvoju turističke ponude destinacije kojoj pripadaju. Izrađena je studija slučaja kontinentalnih (ruralnih) turističkih zajednica u Istarskoj i Primorsko-goranskoj županiji (grad Buzet i grad Delnice), te se kvalitativnom metodom istražila i izvršila komparacija istih. Za potrebe izrade studije slučaja proveden je polustrukturirani i opširni intervju s lokalnim stanovništvom u gradu Buzetu i Delnicama. Metodom fokus grupe provedeno je ispitivanje (skupni intervju) nad turističkim agencijama, sa ciljem stjecanja njihova doprinosa i uloge u razvoju turističke ponude destinacije. Utvrđene su mogućnosti i ograničenja u radu turističkih zajednica obiju županija.

5.1. Turistička resursna osnova u Istarskoj županiji

Istarska županija najzapadnija je hrvatska županija s upravnim sjedištem u Pazinu. Sastoji se od 10 gradova i 31 općine. Više od 208.000 stanovnika živi u Istarskoj županiji. Najveći grad u Istri ima 82.000 stanovnika. Većina stanovnika Istarske županije živi u gradovima (oko

70%).[23] Ekonomski pokazatelji govore da su prerađivačka industrija i tercijarni sektor vodeće djelatnosti u Istri. Veliki se napori ulažu u razvoj poljoprivrede kao i u proizvodnju ekološki uzgojene hrane.

Povijest razvoja turizma u Istri seže u doba Rimljana i cara Vespazijana, koji je dao sagraditi pulski amfiteatar, čija je svrha bila održavanje zabava. U doba vladavine Austrije izgrađena je potrebna infrastruktura gradova na obalnim područjima Istre, što je ubrzalo razvoj turizma na tim prostorima.

Turizam se gradi na baznom proizvodu ***sunca i mora***, sezonskog je karaktera, a odgovor turističke ponude na turističku mobilnost je masovna izgradnja smještajnih objekata s ciljem postizanja turizma velikih brojeva. Masovni turizam u Istri, samo je djelomično nudio kulturne sadržaje, bez zanimljivih zabavnih i sportsko-rekreacijskih sadržaja. Većina turističkog prometa ostvarivala se u priobalnom području zapadne i južne obale Istre. Taj se trend nastavio. U Rovinju je ostvareno najviše turističkih noćenja u 2015.g. i to 3 141 925 noćenja u turističkim smještajnim objektima (DZS: 2015), slijede ga Poreč, Umag i Novigrad.

U međuvremenu, unutrašnjost Istre ostala je zapostavljena i iseljena od strane lokalnog stanovništva koje je migriralo na obalnu i u urbanu sredinu u potrazi za poslom, te boljim i lakšim životom, što ima za posljedicu ekspanzivan razvoj priobalnog turizma.

Trend razvoja ruralnog turizma aktivira se intenziviranjem interesa turističke potražnje koja nastoji „pobjeći“ od predvidive urbane rutine (revitalizirajući odmor). Razvoj turističke ponude ruralne Istre započinje 1996. god. razvojem turističkih proizvoda: agroturizama, ruralnih kuća za odmor, ruralnih malih obiteljskih hotela, OPG (domaćinstva koja sama proizvode vlastite prehrambene proizvode, a uvid u njihovu proizvodnju moguć je tijekom boravka na gospodarstvu). Analizom kretanja broja noćenja unutrašnje Istre može se utvrditi da unutrašnja Istra prelazi u fazu ekspanzije životnog ciklusa turističkog proizvoda. Prema Vojnoviću (2016) najviši specifični prag noćenja u 2009. godini u unutrašnjoj Istri imali su općina Oprtalj (17,14) radi blizine Istarskih toplica, a rezultat je velik broj noćenja na mali broj stanovnika, i grad Buje

[23] Podaci Istarske županije, https://www.istra-istria.hr/index.php?id=14

(7,51) koji ima mali broj stanovnika a broj noćenja uvećan je zahvaljujući turističkom naselju Kanegra.[24]

Razvojem turizma Istre (obalnog i ruralnog), postigla se izvornost i podigla kvaliteta turističke ponude, uz značajne razlike u pojedinim kategorijama smještajnih objekata (privatni smještaj). Današnja turistička ponuda diverzificiranog je karaktera (veliki hoteli, obiteljski mali hoteli, specijalizirani hoteli, kuće za odmor, apartmani i glamping).

Danas se nastoji kreirati autohtona, segmentirana turistička ponuda, poput vinskog ili *bike* turizma, aktivnog turizma, enograstronomije, te zelenog turizma (središnja Istra) i slično. S obzirom na to da ruralna Istra obiluje bogatom resursnom osnovom, prepoznat je potencijal razvoja mnogobrojnih turističkih selektivnih oblika turizma i njihovih kombinacija (npr. izložbe u parkovima i ruralnim okućnicama, etno sela i dr.). Danas je turistička potražnja za ruralnim turizmom u konstantnom porastu, ali još uvijek u granicama održivosti te se razvijaju kreativne forme (prikupljanje, priprema i degustacija tradicionalne hrane, tradicionalni obrti, folklor).

Master plan „prepoznaje“ različitosti pojedinih cjelina - *clustera*, uz isticanje najvažnije spomeničke baštine, događanja i prirodnih atrakcija. (Master plan istarskog turizma 2015-2025).[25] Kulturna baština Istre iznimno je bogata, brojna, raznolika i vrijedna. Posebice obiluje bogatom nematerijalnom kulturnom baštinom koja čini istarski identitet prepoznatljiv na turističkom tržištu, te omogućuje istarskom kulturnom turizmu stvaranje autohtonog imidža. Kulturni turistički razvoj Istre temelji se na: materijalnoj i nematerijalnoj kulturnoj spomeničkoj baštini, ljudskim potencijalima i kulturnim manifestacijama, projektima i programima i ostalo.

Master planom predviđen je razvoj šest obalnih *clustera* i jedan *cluster* u unutrašnjosti Istre (detaljnije o tome cf. infra pogl. 5.6.1). Otočje Brijuni zaseban je *cluster* na kojem je predviđen razvoj elitnog turizma. Master planom predviđen je turistički razvoj Istre, a svaki *cluster* ima svoj razvojni master plan/ove (npr. izrada Master plana Zračne luke Pula). Osim sunca i mora

---

[24] SPN (specifičan prag noćenja) - ekonomsko-turistički indikator koji da bi se izračunao mora uz broj postelja kao statičnog pokazatelja uključiti i broj noćenja kao dinamičnog pokazatelja. Za izračunavanje specifičnog praga noćenja u gradovima i općinama Istarske županije Vojnović je koristio ukupan broj noćenja i procjenjeni broj stanovnika (Vojnović, N.; 2016:110-111)

[25]*Horwath HTL*, http://www.istra.hr/.app/upl_files/Master_Plan_Turizma_Istarske_Zupanije_2015-2025.pdf

unutrašnjost Istre obiluje mnoštvom brežuljaka, starih gradića na brdima, suhozidima, netaknutom i čistom prirodom što je izniman potencijal za razvoj ruralnog, seoskog turizma. Preporuke razvoja su fleksibilan pristup u kreiranju turističkog proizvoda ali temeljit pristup u planiranju istog. Stalno praćenje trendova međunarodnog turizma je od vitalne važnosti kao i kontigencijski planovi radi pravovaljane reakcije na neočekivane događaje.

5.2. Turistička resursna osnova u Primorsko goranskoj županiji

Primorsko-goranska županija smještena je na zapadu Republike Hrvatske. Sastoji se od 14 gradova, 22 općine i 536 naselja u sastavu gradova i općina. Obuhvaća područje grada Rijeke, koje je upravno, administrativno i kulturno središte županije, sjeveroistočni dio Istarskog poluotoka, Kvarnerske otoke, Hrvatsko primorje i Gorski kotar. Prema popisu stanovništa od 2011.-te godine u Primorsko-goranskoj županiji živi 307 852 osobe.[26] Primorsko-goranska županija, jedna je od najraznolikijih hrvatskih županija, oplemenjena prirodnim i kulturnim bogatstvima i ekološki vrlo čistog okoliša. Sastoji se od gorskog, primorskog i otočnog područja. Izvanredno povoljan geoprometni položaj (raskrižje važnih europskih kopnenih i morskih putova), utjecao je na buduće zanimanje stanovništva koje se opredijelilo za pomorstvo i druge gospodarske djelatnosti vezane uz more. Stoga se ovo područje razvilo u pomorsko središte s razvijenom lučkom, pomorsko-prometnom, brodograđevnom i turističkom djelatnošću. Iste su od iznimnog značenja za cjelokupno hrvatsko gospodarstvo. Danas je Kvarner (preciznije u 2015.–oj godini) treća najjača turistička regija, iza Istre i Splitsko-dalmatinske županije.[27]

Gorski kotar je tradicionalno jako šumarsko i drvoprerađivačko gospodarsko područje. Života je na prostoru Primorsko-goranske županije bilo još u prapovijesnim vremenima, a o tome postoje tragovi na otocima Rabu u Loparu, na Lošinju u Osorčici, u Mošćenici, Lovranu, te u Lokvama u Gorskom kotaru. Prvi stanovnici bili su Liburni, utemeljitelji trgovačkih veza.

---

[26] http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2011/SI-1441.pdf, pristup podacima15.03.2016.

[27] Strateški plan razvoja turizma Kvarnera sa strateškim i operativnim marketing planom, str.7, http://www2.pgz.hr/doc/uo_turizam/08-rasprava-turizam/strategija-turizam.pdf pristup 02.02.2017.

Izniman utjecaj imali su i grčki pomorci te Rimljani. Brojni kulturno-povijesni spomenici ostavština su moćnog Rimskog carstva.

Turističku destinaciju Kvarner, karakterizira raznovrsnost klimatskih tipova što se u svijetu ističe kao prednost i značajan turistički resurs. Prirodnu i kulturnu povijesnu baštinu čine komparativne i konkurentske prednosti u vidu ukupnog turističkog proizvoda turističke destinacije Kvarnera. Kvarner je turistički orijentiran na tržišta Njemačke, Italije, Slovenije i Austrije, no u porastu su dolasci turista iz Mađarske, Češke, te iz novih, drugih zemalja. Turistički proizvod je još uvijek kupališni, jednako kao i u Istarskoj županiji, tj. u Hrvatskoj. No, prema strateškom planu turističkog razvoja Kvarnera od 2016.-2020. godine, unatoč brojnim atrakcijama kojima destinacija Kvarner obiluje, ona je i dalje neprepoznatljiva na turističkom tržištu. Izražena je sezonalnost, Gorski kotar je i dalje turistički nerazvijena, nedovoljno dostupna destinacija, s manjkom turističke ponude za turiste s potencijalom visoke dnevne potrošnje. Stoga je nužno kreiranje novih, autohtonih, turističkih proizvoda prilagođeno suvremenim zahtjevima ciljnih turističkih tržišta. U tome će uvelike doprinijeti destinacijski menadžment koji se temelji na partnerskim odnosima, čiji će zadatak biti podizanje organiziranosti destinacije te bolje valoriziranje prepoznatljivih resursa, koje korisnici turističke ponude prihvaćaju i podržavaju (prostor, resursi, okoliš, kadrovi, sigurnost i dr.).[28]

Prilagođavanje proizvoda potrebama i očekivanjima turista, predstavlja stalan proces inovacije i razvoja. Destinacija Kvarner, turistička je regija brojnih zanimljivih i jedinstvenih kulturnih atrakcija, što ovu županiju čini područjem od iznimnog turističkog potencijala. Rast interesa za sadržajima kulture u kontinuiranom je porastu što su dionici za potrebe ovog istraživanja i potvrdili.

Sagledavajući postojeće turističke proizvode vide se brojne mogućnosti unapređenja selektivnih oblika turističke ponude. Preporuke razvoja su veća raznolikost ponude, veći potencijal potražnje izvan vršnog opterećenja, poticaji ponudi (poduzećima), aktivnost resursa tijekom cijele godine.

[28] Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije (2005.), str. 22.

5.3. Turistički proizvodi

Istarska županija razvoj vlastitih turističkih proizvoda temelji na ponudi atraktivnih proizvoda i doživljaja zasnovanih na autentičnosti i emocijama. Atraktivni biotropni i antropogeni turistički resursi temelj su razvoja turističke ponude i autentičnih turističkih proizvoda koji su zemljopisno rasprostranjeni po čitavom županijskom području destinacije.

Kulturne turističke znamenitosti bit će atraktivnije turističkim potrošačima, ukoliko se uspostavi upravljanje kulturnom baštinom (unutar agencijska kooperativnost, javno-privatno partnerstvo, otkrivanje potencijala, unutar destinacijska kooperativnost, pitanja održivosti).

Konkurentska prednost destinacije izrazito je važna za turistički napredak i razvoj, a ona se postiže diferencijacijom postojećih turističkih proizvoda i kreiranjem novih, specifičnih, autohtonih turističkih proizvoda. Turistički proizvodi Istarske i Primorsko-goranske županije navedeni su tablicom 12. U empirijskom djelu istraživanja (cf. infra pogl. 5.7.) navedeni su izvorni turistički proizvodi koje obje županije predviđaju u strateškim razvojnim planovima.

Tablica 12. Turistički proizvodi Istarske i Primorsko-goranske županije

Turistički proizvodi	
Istarska županija	**Primorsko-goranska županija**
Bike rute	*Bike* staze
Ruralni turizam	Sportska rekreacija (ronjenje, adrenalinski sportovi, regate i dr.)
Eno i gastro ponuda	Kulturno-povijesna ponuda
Materijna/nematerijalna kulturna baština	Gastronomska ponuda
Tradicijski običaji, događaji i dr.	Manifestacije i događaji
Prirodna resursna osnova	*Touring* – život u pokretu
Wellnes i *Spa*	Zdravstvena i *wellnes* ponuda
Specijalizacija ugostiteljstva i turizma	Smještajni kapaciteti
Specijalizirane ponude	Planinarenje i hodanje

Kreirati autentičnu turističku ponudu destinacije, znači napustiti masovni konfekcijski turizam, a u turistički proizvod nastojati ugraditi prirodnu autentičnost i posebnost. Stvaranjem brenda kreira se imidž Istre i Kvarnera kao destinacija koje imaju atraktivan turistički proizvod, a takav turistički proizvod čini poželjnima obje destinacije za posjet i boravak u njima (sigurnost, revitalizirani odmor, funkcionalnost, estetika i dizajn) uz etičnost i poštovanje generacijskih potreba (generacija x,y, *baby boomers* i nove generacije).

Istarski turizam razvija se na temeljima održivog razvoja što omogućuje prostoru na kojem se razvija siguran i održiv opstanak, racionalno upravljajući postojećim resursima kako se turističkim razvojem ne bi uništili, a prostor postao neatraktivan za turiste.

5.4. Turistička potrošnja

Turistička potrošnja predstavlja potrošnju u receptivnoj destinaciji u kojoj turist kupuje dobra i usluge koji zadovoljavaju njegove želje i potrebe tijekom boravka u destinaciji. Potrošnja se odvija u:

- mjestu stalnog boravka (prije i poslije putovanja),
- na putu prema ciljanoj destinaciji (i na povratku),
- u turističkoj destinaciji tijekom boravka.

U tablici 13. su istaknute u radu istraživane regije promatranja. Dnevna potrošnja u Istarskoj županiji iznosi 67 eura po osobi u 2010.-oj godini i 64 eura u 2014.-oj godini, dok u Primorsko-goranskoj županiji dnevna potrošnja iznosi 56 eura u 2010.-oj godini i 58 eura u 2014.-oj godini. Hrvatski prosjek dnevne potrošnje iznosi 58 eura po osobi. Najveća je dnevna potrošnja po osobi u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, koja iznosi 90 eura dnevne potrošnje. U odnosu na Istarsku i Primorsko-goransku županiju, dnevna potrošnja veća je u 2010. i 2014.-oj godini u Istarskoj županiji, no što je dnevno potrošeno u Primorsko-goranskoj županiji u istim godinama.

Tablica niže prikazuje dnevnu potrošnju po osobi u 2010. i 2014. godini za odabrane Hrvatske županije. Usporedba je izvršena prema podacima TOMAS ljeto istraživanja.

Tablica 13. Dnevna potrošnja turista prema županijama za 2010. i 2014. godinu

Županija	**Dnevna potrošnja u eurima**			
	Broj ispitanika	**2010**	**Broj ispitanika**	**2014**
Istarska	**669**	**66,63**	**497**	**63,79**
Primorsko-goranska	**806**	**56,20**	**642**	**57,55**
Dubrovačko-neretvanska	546	89,80	475	92,63
Splitsko-dalmatinska	562	55,00	367	69,64
Šibensko-kninska	357	48,12	137	53,77
Ličko-senjska	172	44,91	93	56,18
Zadarska	317	39,90	276	78,04
Ukupno	3429	58,00	2487	66,36

Izvor: *Tomas ljeto 2010, Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*, Institut za turizam, Zagreb, travanj 2011., str. 29., Ljeto Tomas 2014, Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam, Zagreb, travanj 2015., str. 23

Narednom tablicom prikazana je dnevna potrošnja turista u Hrvatskoj za 2014.-u godinu.

Tablica 14. Potrošnja turista u Republici Hrvatskoj u 2014.-oj godini

Usluge	Potrošnja u eurima	Potrošnja u %
Smještaj	36,22	54,6
Hrana u restoranima i barovima	12,18	18,4
Trgovina	9,49	14,3
Kultura	0,93	1,4
Sport i rekreacija	1,83	2,8
Zabava	3,06	4,6
Izleti	1,57	2,4
Ostalo	1,09	1,6
Ukupno	66,36	100,00

Izvor: Tomas ljeto 2014, Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam, travanj 2015., str. 58.

Prosječna dnevna potrošnja turista tijekom ljetnih mjeseci u 2014.-oj godini iznosila je 66 eura po osobi. Najveća potrošnja odnosi se na ugostiteljstvo (48 eura ili 73%, najviše na uslugu smještaja, te hrane i pića), a ostali izdaci (18 eura ili 27%) odnose se na izdatke za kupnju, zabavu, sport i rekreaciju, izlete, kulturu te na ostale usluge.[29]

5.5. Smještajni kapaciteti

Strukturu smještajnih kapaciteta u Istri i Primorsko-goranskoj županiji čine: kampovi, hoteli, apartmani i turistička naselja, privatni smještaj, luke nautičkog turizma, te ostali smještajni kapaciteti.

[29] Tomas Ljeto 2014, Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam Zagreb, travanj 2015, str.58.

Tablica 15. prikazuje smještajne kapacitete (broj postelja) za IŽ i PGŽ u 2014.-oj i 2015.-oj godini.

Tablica 15. Broj postelja u Istarskoj i Primorsko-goranskoj županiji

Županija	**Broj postelja**		**Broj postelja u hotelima**	
	2014.	**2015.**	**2014.**	**2015.**
Istarska	255.843	266.491	31.626	31.300
Primorsko-goranska	179.133	180.988	24.280	24.689

Izvor: *Turizam u brojkama 2015*., Izdavač: Ministarstvo turizma, str. 17., http://www.mint.hr/UserDocsImages/TUB2015HR.pdf (pristup 10.10.2016.)

Iz tablice 15. vidljivo je da Istarska županija ima više ukupno smještajnih kapaciteta u odnosu na Primorsko-goransku županiju, a isto vrijedi i za broj postelja u hotelskom smještaju. Hotelski smještaj u Primorsko-goranskoj županiji još je uvijek podinvestiran, poradi nedovršenog procesa privatizacije, te nedovoljnog investiranja u kvalitetu hotelskog smještaja. Stoga se smještajna ponuda Kvarnera većim dijelom bazira na ponudi nedovoljno diferenciranog obiteljskog i kamp smještaja (Strateški plan razvoja turizma 2016.-2020., str.7.).

Broj smještajnih kapaciteta doprinosi većoj smještajnoj ponudi destinacije što omogućuje veći prihvat gostiju a time se ostvaruje i veći broj noćenja. Smještajni kapaciteti značajna su ponuda destinacije, stoga se ulaganje u njihovu kvalitetu ne smije izostaviti ni zanemariti u budućem turističkom razvoju.

Hrvatska je prepoznala važnu ulogu smještajnih kapaciteta u turističkoj ponudi, stoga kontinuirano investira u njihovu izgradnju i podizanje kvalitete smještajnih jedinica. U prilog navedenom treba napomenuti da se najviše investicija u smještajnu izgradnju investira u Istarskoj županiji i Dalmaciji.

5.6. Promocija turizma u istraženim županijama

Cilj osnivanja turističke zajednice Istarske županije promicanje je i jačanje razvoja turizma Istarske županije i Republike Hrvatske. Osnovna joj je zadaća izrada razvojnih turističkih strateških programa te promocija turističkih resursa koji čine županijski potencijal Istre (cf. supra pogl. 6.1.). Turistička zajednica Istarske županije tiska brošure, promidžbene materijale, promovira Istru na međunarodnim sajmovima, i drugim promotivnim prezentacijama i prati provođenje Master plana istarskog turizma. Promociju i oglašavanje turističke zajednice Istarske županije provodi još i oglašavanjem putem interneta, tj. vlastitim *web* stranicama. Također, turistička zajednica Istarske županije promociju provodi i internim marketingom, a jedna od marketinških promotivnih akcija svakako je najpoznatija ekološko-edukativna akcija „Neka moja Istra blista“, koja se provodi na području Istarske županije još od 1994. godine. Radi obogaćivanja istarske turističke ponude, turistička zajednica Istarske županije pokrenula je niz razvojnih programa i projekata, a najznačajniji su: biciklističke staze, vinske ceste, razvoj gastronomije, agroturizmi i dr. (Afrić Rakitovac, 2008). Željeno pozicioniranje istarske turističke ponude ciljano je tržište Mediteranskog bazena (Tunis, Egipat, Španjolska, Francuska, Italija, Crna Gora i Albanija).

Primorsko-goranska županija turistički je orijentirana županija, a udio turizma u BDP-u značajan je (oko 18%) za razvoj ove županije. Posljednjih godina PGŽ ulaže u prepoznatljivost svog turističkog imidža ali još uvijek nedovoljno. Uz prepoznatljive smještajne objekte i događaje mora još dosta uložiti u diverzifikaciju i prepoznatljivost turističke ponude. Novi trendovi na turističkom tržištu nameću potrebu objedinjavanja lokalnih specifičnosti ove županije u jedan jedinstveni, autohtoni i na tržištu prepoznatljiv proizvod. Turistički proizvod ove županije kombinacija je plavog, zelenog (more i gorje), urbanog i ruralnog (moderno i tradicionalno) što čini iznimnu turističku prednost i atraktivnost županije u odnosu na konkurenciju (cf. supra pogl. 5.2.).

Promotivne aktivnosti ove županije provodi turistička zajednica Kvarnera u suradnji sa lokalnim turističkim zajednicama i ostalim turističkim dionicima na vodećim europskim emitivnim tržištima. Promotivne aktivnosti turističke zajednice Kvarnera su promocija putem: *web* stranice, tiskanih materijala, PR članaka, *off*- i *online* oglašavanja, studijskim putovanjima, prezentacijama, sajmovima te organizacijama i su-organizacijama posebnih manifestacija (istraživanje, dizajn, planiranje, koordinacija, evaluacija). Ostale promotivne aktivnosti su

prezentacija na *road show*-ovima, promocija ponude obiteljskog smještaja (posebice kapacitete s oznakom "*Kvarner Family*"), aktivnosti na društvenoj mreži *Facebook*, tiskovne konferencije, medijsko oglašavanje te izrada promotivnih materijala.

Turistička zajednica Kvarnera, prema vlastitom programu rada, poduzima sljedeće aktivnosti u upravljanju destinacijom: daljnje implementiranje i afirmacija brenda Kvarnera na postojećim i novim tržištima, razvoj novih turističkih proizvoda Kvarnera i njihovo pozicioniranje na tržištu, jačanje konkurentnosti i atraktivnosti destinacije Kvarnera, razvoj dodane vrijednosti destinacijske ponude u pred i posezoni, suradnja privatnog i javnog sektora, produžetak turističke sezone s ciljem smanjenja sezonalnosti te povećanje turističkog prometa u županiji.

Pojedinačne inicijative dionika potiču razvoj novih oblika turističke ponude Istre i Kvarnera, što čini istarsku turističku ponudu konkurentnom na turističkom tržištu. Lokalne zajednice općina i gradova u Istri i Kvarneru, uočile su potrebu razvoja vlastitog „brenda", odnosno, kreiranje vlastitog autohtonog turističkog proizvoda, čiji će imidž činiti destinaciju specifičnom po vlastitoj turističkoj ponudi na tržištu. Primjerice, grad Buzet prepoznatljiv je po turističkom proizvodu "grad tartufa", općina Tinjan razvila je svoj prepoznatljiv brend, pršut, Grožnjan se profilirao u općinu glazbenika, Labin slikara, dani maslinovog ulja u Vodnjanu, Motovun film festival itd. (Nikočević: 2008). Grad Opatija prepoznatljiva je po zdravstvenoj turističkoj ponudi, festivalu čokolade, Golden Opatija i dr. Grad Rijeka prepoznatljiv je po Karnevalu. Svi spomenuti gradovi i općine u Istri i na Kvarneru pozitivno su iskoristili svoje resursne potencijale, no, nije dovoljno kreirati samo jedan autohtoni turistički proizvod po kojem će određeni lokalitet biti specifičan i prepoznatljiv, već razumjeti atrakcijski splet. Naime, razvoj prepoznatljivog turističkog proizvoda treba iskoristiti kao magnet privlačnosti posjeta određenog mjesta, a ostali turistički fakultativni sadržaji trebali bi upotpuniti i razviti turističku ponudu brendiranog turističkog lokaliteta.

Marketinške brendove Kvarnera čine: *Kvarner Family* (projekt brendiranja privatnih apartmana i kuća za odmor), *Kvarner Gourmet & Kvarner Food* (brendiranje ugostiteljskih objekata s autohtonom gourmet ponudom), *Kvarner Health & Wellbeing* (brendiranje zdravstvenog turizma – cluster zdravstvenog turizma), *Kvarner Outdoor* (brendiranje Kvarnera kao destinacije aktivnog odmora – pješačenje i bicikliranje).

Sinergijska suradnja javno-privatnih turističkih dionika od iznimne su važnosti za buduće turističke ponude Istre i Kvarnera, a njihova bi suradnja trebala rezultirati povezivanjem turističke autohtone ponude svih lokaliteta u Istri i na Kvarneru a sve kako bi se ispričala „istarska i kvarnerska tradicijska priča“, po kojoj bi Istra i Kvarner trebali biti jedinstveni na turističkom tržištu.

Neke se općine i gradovi u Istri i Kvarneru kontinuirano profiliraju i razvijaju u prepoznatljive turističke brendove (istraživanjem potvrđeno za destinaciju Umag, Buzet, Vižinadu, Vrsar). Dok su druge općine i gradovi usprkos bogatim prirodnim i antropogenim resursima inertni u kreiranju i stvaranju vlastitih prepoznatljivih proizvoda i imidža, čijim bi razvojem potakli pozitivne učinke razvoja turističke ponude na svom lokalitetu (Barban, Kostrena). Razlozi su brojni, od nedostatka financijskih sredstava do nedostatnog obrazovanog i stručnog kadra, kao i volje lokalne samouprave za kvalitetnim razvojem destinacije.

Budući razvojni ciljevi istarskog i primorsko-goranskog turizma usmjereni su na racionalno i postupno korištenje turističkih resursa, pozicioniranje turističkih proizvoda na međunarodnom tržištu, te povećanje mikro i makro ekonomske koristi od turizma. Glavni nositelji razvoja istarskog i primorsko-goranskog turizma, osim turističkih organizacija, turistička su poduzeća. Najslabija karika u istarskom i primorsko-goranskom repozicioniranju i restrukturiranju turističke ponude nedostatak je educiranosti i obučenosti turističkog kadra. Bez kvalitetne edukacije, destinacijskog menadžmenta i marketinga, te usvajanjem novih znanja, vještina i sposobnosti, teško se nametnuti i ravnopravno konkurirati na turističkom tržištu.

5.6.1. Atraktivnost destinacije i turistički motivi

Turističke destinacije moraju biti inovativne i kontinuirano tragati za novim izvorima komparativnih prednosti, koje će valorizirati autohtone turističke ponude (posebice kulturne). Stoga se danas razvijaju tipologije destinacija (prema SIT formama, prema trendovima, prema načinu odvijanja: jedna destinacija, više destinacija u obilasku prema ciljanoj, regionalne rute, kruzing, bazna destinacija) i prilagođavaju tržišnim nišama. Atraktivnost destinacije predstavlja motiv posjetitelju da ju posjeti i „doživi“ na vlastiti osebujan način. Turistička dostupnost destinacije jedan je od važnih i vodećih atributa atraktivnosti destinacije. U dostupnost

destinacije spada prometna dostupnost, tj. izgrađena adekvatna prometna infrastruktura (ceste, željeznice, luke, zračne luke) koja osigurava prihvatni kapacitet posjetitelja. Atraktivnost destinacije čini izgrađena infra i supra struktura potrebna za turistički rast i razvoj. Infra strukturu destinacije osim prometne čini komunalna, energetska, zdravstvena, sportsko-rekreacijska, sigurnosna i obrazovna infrastruktura. Supra strukturu destinacije čine smještajni kapaciteti (hoteli, apartmani, kampovi, sobe, privatni smještaj i sl.), objekti za sport i rekreaciju, zabavu, restorani, barovi, bazeni, turistički uredi, financijske ustanove i sl. Treba podržati ulaganja u turističku infra i supra strukturu destinacije radi podrške investitora, osiguranja želja posjetitelja, identifikacije infrastrukture, upravljanja posjetima i turističke signalizacije (obilježavanje mjesta od interesa).

Geografski položaj, bogatstvo i raznolikost prirodne resursne osnove potencijal su za razvoj ruralnog turizma u Republici Hrvatskoj pa tako i u Istarskoj županiji. Stoga, atrakcije Istarskog ruralnog turističkog područja čine sljedeći motivi dolaska (Ružić; 2012):

- ugodna klima,
- nezagađen okoliš, voda i zrak,
- odsutnost buke,
- manje kriminala,
- slikovit i putopisni krajobraz,
- očuvana kulturno-povijesna materijalna i nematerijalna baština,
- eno i gastro ponuda autohtonih jela i pića,
- dobra prometna i telekomunikacijska povezanost,
- obiteljska poljoprivredna gospodarstva i agroturizmi i
- tradicija, običaji, jezik i slično.

Turizam je skup gospodarskih grana i čini razvojnu stratešku odrednicu Istre, kao najrazvijenije turističke regije u Hrvatskoj. Istra je podijeljena na sedam *clustera*: [30]

1. *Cluster* Sjeverozapadna Istra Umag–Novigrad (Umag, Novigrad, Buje, Brtonigla) – namijenjen kratkim odmorima, sportu, aktivnom i zdravom načinu života; usmjeren ka sportskim aktivnostima, timskim i individualnim sportovima, te vodenim sportovima.
2. *Cluster* Poreč (Poreč, Tar-Vabriga, Kaštelir-Labinci) - obiteljska destinacija, razvijenih sportskih aktivnosti i bogatog kulturnog nasljeđa; sport, nautika, opći *touring* i *touring* specifičnih interesa, te događaji.
3. *Cluster* Južna Istra: Pula–Medulin (Pula, Fažana, Ližnjan, Marčana, Vodnjan, Medulin, Barban) – kultura, povijest, plaže; događanja, touring općih i specifičnih interesa.
4. *Cluster* Rovinj (Rovinj, Bale, Kanfanar) - ekskluzivna destinacija od 4/5* zvjezdica za goste veće platežne moći; eno-gastronomija, događanja, nautički turizam, *touring*, sastanci i konferencije, te *wellness.*
5. *Cluster* Vrsar–Funtana (Vrsar, Funtana, Sv. Lovreč) - očuvana ribarska tradicija, priroda i umjetnost; ekskluzivna turistička naselja, vodeni sportovi i nautika, događanja i gastronomija.
6. *Cluster* Labin–Rabac (Labin, Kršan, Plomin i Rabac, Raša, Sv. Nedelja) – prirodne ljepote, kulturno nasljeđe i umjetničko okruženje; ronjenje, radionice za učenje, opći *touring* i *touring* posebnih interesa, te biciklizam i pješačenje.
7. *Cluster* unutrašnja, središnja Istra (Buzet, Pazin, Cerovlje, Gračišće, Grožnjan, Karojba, Lanišće, Lupoglav, Motovun, Oprtalj, Pićan, Sveti Petar u Šumi, Svetvinčenat, Tinjan, Višnjan, Vižinada, Žminj) – tradicionalan način života; autohtona gastronomija, kultura i priroda; eno-gastronomija, ruralni i agro turizam, biciklističke i pješačke staže, te *touring*.

[30] Master plan turizma Istarske županije 2015.-2025., str.49-65, pristup 7.10.2016.

Atraktivnost istarskog turizma u budućnosti se temelji na stvaranju nove dodane vrijednosti, temeljene na održivom razvoju i kroz kreiranje autohtonih turističkih proizvoda, prilagođeno sve složenijim i raznolikijim potrebama turističke potražnje.

U kreiranju prepoznatljive turističke ponude najprije treba krenuti s repozicioniranjem turističkog proizvoda. Repozicioniranje na turističkom tržištu destinacije Istre i Kvarnera postići će se investicijama u atrakcije, manifestacije, smještajne kapacitete, ulaganjem u infrastrukturu i usluge, izgradnja tematskih, adrenalinskih i aqua parkova, razvoj lokalnih proizvoda, i ulaganja u edukaciju. Repozicioniranjem i kreiranjem turističkog proizvoda postiže se dodana vrijednost koja će komparativnu prednost destinacije pretvoriti u njenu konkurentsku prednost i razviti ekonomiju doživljaja (Vitasović, Gržinić i Dragičević: 2015).

Turistička destinacija Kvarner podijeljena je na sub-regije:

- **Gorski kotar** (gorski parkovi nad Jadranskim morem),
- **Rijeka i riječki prsten** (tradicija, događaji, doživljaji),
- **Crikveničko-vinodolska rivijera** (Rivijera plavog, zelenog i tradicionalnog),
- **Kvarnerski otoci** (Rab, Krk, Cres i Lošinj):
    - *Rab* - Otok bogate baštine i jedinstvenih plaža
    - *Krk* - Otok tradicije i neponovljivih doživljaja
    - *Cres* - Vodeći eko-otok na Mediteranu
    - *Lošinj* - Sredozemni klimatski raj i
- **Opatijska rivijera** (Mondena rivijera Mediterana).

Najstariji turistički proizvod na Kvarneru je zdravstveni turizam, razvijen u Crikveničko-vinodolskoj sub-regiji, koji se uspješno razvija prateći aktualne turističke trendove. Osim zdravstvenog turizma destinacija Kvarner, kao i Istra, obiluje iznimnim kulturnim bogatstvom što stvara preduvjet za razvoj turističke ponude kulturnog turizma. Bogato kulturno-povijesno tradicijsko nasljeđe, turistički su adut za razvoj autentične turističke ponude u Primorsko-goranskoj županiji. Među pisanim spomenicima ističu se: Baščanska ploča (nastala oko 1100.-te godine na otoku Krku) i Vinodolski zakon (najstariji sačuvani spomenik običajnog prava iz 1288. godine). Više o kulturnom turizmu u narednom poglavlju.

Iz navedenog se zaključuje da su obje županije teritorijalno podijeljene. Istarska županija podjeljena je na sedam *clustera*, dok je Primorsko-goranska županija podijeljena na pet *sub regija*. Geografski obje županije imaju obalno i ruralno područje, što im omogućuje razvoj brojnih alternativnih selektivnih oblika turističke ponude, a detaljna analiza rada obalnih i ruralnih turističkih zajednica opisana je poglavljem 5.7. ovoga rada.

5.6.2. Poticanje regionalnog razvoja

Ruralni prostor Istre i Kvarnera ima ekološku dimenziju očuvane i vrijedne prirodne i životne sredine, koja se kvalitetnije valorizira putem održivog razvoja različitih selektivnih oblika turizma, poljoprivredne proizvodnje i drugih kompatibilnih djelatnosti koje mogu pratiti turistički zamah. Ruralni prostor Istre i Kvarnera ima veliki potencijal za razvoj selektivnih oblika održivog turizma iz sljedećih razloga:

- blizu su zapadnog emitivnog tržišta,
- blizina mora,
- ekološki očuvan okoliš,
- ruralni je prostor neizgrađen,
- proizvodni resursi za proizvodnju i plasman autohtonih proizvoda i proizvoda sa zaštićenim zemljopisnim porijeklom i oznakom izvornosti su veliki,
- bogatsvo kulturno povijesnim znamenitostima i
- relativno dobra prometna povezanost.

Ukratko, razvoj turizma na ruralnom prostoru i njegovo aktivno povezivanje s turizmom na obalnom prostoru, mora iznaći model kojim će doprinijeti komplementarnom razvitku svih gospodarskih djelatnosti, posebice poljoprivrede i poljoprivredne proizvodnje, visoko kvalitetnih autohtonih proizvoda hrane i pića, te njihov plasman u objektima turističke eno-gastro ponude, vinskim cestama, cestama maslinovog ulja, na sajmovima, tržnicama i burzama. Takav stav održivog turizma služio bi pokrivanju “strukturnih rupa”, te bi u konačnici imao multiplikativne učinke na gospodarstvo.

Doprinos razvoju ruralnog turizma čini suradnja obalnih i ruralnih turističkih zajednica. Zajedno sa receptivnim organizacijama organiziraju fakultativne izlete i time upotpunjuju turističku ponudu, te nude autentičnost doživljaja destinacije. Turističke agencije kreiraju paket aranžmane za pred i po sezonu, nude postojeće turističke proizvode destinacije: planinarske staze, *bike* staze, maslinske i vinske ceste, šetnice, ronjenje, jedrenje, ribarenje i sl., *wellnes* proizvode i fakultativne izlete s posebnim doživljajima (kulturno-povijesni spomenici, manifestacije, vjerska hodočašća i sl.).

Turističke zajednice trebaju nastaviti s promocijom svoje destinacije na sajmovima, te u suradnji s turističkim dionicima definirati ciljna tržišta. Potrebno je kontinuirano nastaviti provoditi aktivnosti ažuriranja sadržaja *web* stranica, te udruženo oglašavati, po potrebi angažirati i PR agenciju koja bi svojim znanjem i sposobnostima potpomogla u promoviranju turističke ponude destinacije.

Selektivni oblici turizma na ruralnom prostoru Istre i Kvarnera šansa su za revalorizaciju i revitalizaciju sela i napuštenog stambenog prostora s brojnim stancijama i zaseocima, te za gospodarski rast koji će sinergijski podržati strukturu Istarskog i Primorsko-goranskog održivog razvoja.

5.7. Komparativna analiza rada turističkih zajednica

U ovom poglavlju komparirani su podaci dobiveni iz anketnih upitnika koje su popunile turističke zajednice Istarske i Primorsko-goranske županije. Anketni upitnik čine pitanja, zatvorenog i otvorenog tipa i strukturno je podijeljen u osam skupina. U prvoj skupini obuhvaćeni su opći podaci o turističkim zajednicama, u drugoj skupini struktura zaposlenih, treća skupina obuhvatila je financijsku strukturu, četvrtu skupinu čine pitanja koja se odnose na sudjelovanje u strateškim razvojnim projektima, peta skupina obuhvatila je turističke proizvode, šesta smještajne kapacitete, sedma lokalnu zajednicu i osma skupina „ostalo“ ostavila je mogućnost iznošenja vlastitih mišljenja, iskustava, sugestija i primjedaba, tj. sve što nije obuhvaćeno u prethodnim skupinama pitanja, a važno je u svakodnevnom poslovanju turističkih zajednica. Uzorak čini homogena skupina turističkih zajednica Istarske i Primorsko-goranske županije, a podskupinu sačinjavaju turističke zajednice obiju županija. Pitanja anketnog upitnika sastavljena su prema Likertovoj ljestvici mjerenja stavova ispitanika te su

stavljeni u suodnos jedni prema drugima s obzirom na intenzitet stava prema određenom pitanju (mjeri se jačina stajališta jednog u odnosu na jačinu stajališta drugog ispitanika) i Guttmanovoj ljestvici. Pri sastavljanju pitanja u upitniku se koristila kombinacija Likretove ljestvice s kategorijama i Guttmanove ljestvice (serija pitanja da/ne). Dubinskim intervjuom nastojalo se izviđajnim istraživanjem dobiti mišljenje i stavove ispitanika o radu turističkih zajednica, o iniciranju razvoja novih turističkih proizvoda i o suradnji turističkih zajednica s lokalnim stanovništvom. Podaci dobiveni anketiranjem analizirani su i odnose se na istražene obalne i kontinentalne turističke zajednice. Opisuju se različitosti u radu i djelovanju navedenih turističkih zajednica.

Od ukupno 66 turističkih zajednica u Istarskoj županiji i Primorsko-goranskoj županiji u anketi je sudjelovalo njih 58 i to:

- 30 turističkih zajednica Istarske županije (IŽ) i
- 28 turističkih zajednica Primorsko-goranske županije (PGŽ).

Stoga, uzorak obuhvaća 88% turističkih zajednica koje djeluju u ove dvije županije. Od ukupno obuhvaćenih 58 turističkih zajednica njih 22 djeluju na nivou grada, a 36 na nivou općine (to je 38% odnosno 62%).

U analizi će se koristiti, osim deskriptivnih statističkih metoda i metode koje se primjenjuju na uzorcima (inferencijalna statistička analiza). Od metoda deskriptivne statističke analize korištene su srednje vrijednosti, mjere disperzije, relativni brojevi i grafički prikazi. Od metoda inferencijalne statističke analize korišten je hi-kvadrat test, t-test razlike proporcija za male nezavisne uzorke, t-test razlike između aritmetičkih sredina za male nezavisne uzorke i Mann-Whitneyev U test (razlike između medijana).

- **<u>Opći podaci o turističkim zajednicama</u>** – osnivanje (županija, grad, općina)

Od ukupnog broja turističkih zajednica jedna je turistička zajednica (grada Rovinja) osnovana davne 1953. godine, devet turističkih zajednica je osnovano 1992. i 1993. godine, a najveći broj njih, 26 turističkih zajednica, osnovane su 1994. godine. Od 1995. godine pa sve do 2010. godine osnovane su preostale 22 turističke zajednice.

- **<u>Struktura zaposlenih u turističkim zajednicama</u>**

U anketiranim turističkim zajednicama najčešće radi ukupno troje ili četvero zaposlenika. U manjim turističkim zajednicama (njih četiri) nema zaposlenih, pa poslove za njih obavlja načelnik općine. Najveći broj zaposlenih u turističkim zajednicama je 15, kako se to može vidjeti iz posljednje kolone u tablici 16. U toj su tablici četiri distribucije frekvencija prikazane zajedno tako da u koloni „ukupno“ nije zbroj prethodne tri kolone.

Tablica 16. Turističke zajednice prema broju zaposlenih (N=58)

Broj zaposlenih	Vrsta zaposlenja			Ukupno
	stalno zaposleni	sezonski zaposleni	na struč. usavršav.	
0	6	20	42	4
1	21	14	13	6
2	13	14	3	9
3	7	2	-	14
4	7	4	-	10
5	1	1	-	1
6	1	2	-	1
7	-	-	-	4
8	1	-	-	3
9	-	1	-	-
10	1	-	-	5
15	-	-	-	1
Ukupno	58	58	58	58

U anketiranim turističkim zajednicama najvažniju ulogu imaju stalno zaposleni, (najčešće jedna ili dvije osobe tablica 16). Osim njih, 38 turističkih zajednica angažira još po jednu ili dvije

osobe sezonski, a u 16 turističkih zajednica je zaposleno zbog stručnog usavršavanja još po jedna ili dvije osobe.

U cjelini gledano, od 58 turističkih zajednica:

- 52 turističke zajednice imaju stalno zaposlene (90% turističkih zajednica);
- 38 turističkih zajednica ima osim stalno zaposlenih još i sezonski zaposlene osobe (66% turističkih zajednica), a
- 16 turističkih zajednica zapošljava jednu ili dvije osobe na stručnom usavršavanju (28% turističkih zajednica).

Stalno zaposlenih osoba u 58 turističkih zajednica ima ukupno 125, koje su s obzirom na stručnu spremu ovako raspoređene:

- s VSS - 68 zaposlenih (54%)
- s VŠS - 34 zaposlena (27%)
- s SSS - 23 zaposlena (18%)

Dakle, u turističkim zajednicama prevladava kod stalno zaposlenih VSS, a potom VŠS. S obzirom na stručno usmjerenje od 125 stalno zaposlenih ima:

- turističko obrazovanje - 55 zaposlenih (44%)
- ekonomsko obrazovanje - 61 zaposlen (49%)
- ostalo obrazovanje - 9 zaposlenih (7%).

U turističkim zajednicama prevladava ekonomsko obrazovanje stalno zaposlenih (49%) dok je nešto manje stalno zaposlenih s turističkim obrazovanjem (44%).

Prema broju stalno zaposlenih u turističkim zajednicama mogli bi ih podijeliti u tri grupe:

- male turističke zajednice (bez stalno zaposlenih) - 6 turističkih zajednica
- srednje turističke zajednice (s 1 – 2 zaposlena) - 34 turističke zajednice
- velike turističke zajednice (s 3 i više zaposlenih) - 18 turističkih zajednica

Ovakva raspodjela turističkih zajednica može poslužiti za neke daljnje metode statističke analize.

U anketiranim turističkim zajednicama prosječno je zaposleno ukupno troje ili četvero djelatnika. Male turističke zajednice u prosjeku imaju jednog ili niti jednog zaposlenog stoga je za njihov rad direktno nadležan načelnik općine. Za adekvatan rad turističke zajednice značajni su stalno zaposleni djelatnici od kojih njih 54% ima visoko obrazovanje, više obrazovanje njih 27%, dok srednje obrazovanje ima 17% zaposlenika. U anketiranim turističkim zajednicama prevladava ekonomsko obrazovanje 49% stalno zaposlenih djelatnika, dok 44% stalno zaposlenih djelatnika imaju turističko obrazovanje.

- **Financije turističkih zajednica**

O financiranju turističkih zajednica postavljeno je u upitniku 12 pitanja, a dobiveni podaci odnose se na 2012. godinu. Prvo pitanje odnosilo se na izvore prihoda turističkih zajednica koji su prezentirani u tablici 17.

Tablica 17. Turističke zajednice prema izvorima prihoda (N=58)

Izvor prihoda	Broj TZ	% TZ
boravišna pristojba	58	100
Članarina	58	100
sredstva iz proračuna države	13	22
sredstva iz proračuna županije	12	21
sredstva iz proračuna grada/općine	35	60
ostali izvori sredstava	33	57

Sve turističke zajednice imaju boravišnu pristojbu i članarinu kao izvore prihoda. Osim toga, gotovo dvije trećine njih dobivaju sredstva iz proračuna grada, odnosno općine, svaka peta

turistička zajednica dobiva sredstva iz državnog proračuna i iz proračuna županije, dok ih polovinu imaju i ostale izvore prihoda.

Tablicom 18. prikazane su turističke zajednice prema prihodima dobivenim iz proračuna države, županije i proračuna grada/općine, te iz svih proračuna zajedno.

Tablica 18. Turističke zajednice prema prihodima iz proračuna države, županije, proračun grada/općine te iz svih proračuna zajedno (N=58)

Modaliteti financiranja / Opis	proračun države		proračuna županije		proračuna grada/opć.		Ukupno	
	Broj TZ	% TZ	Broj TZ	% TZ	Broj TZ	% TZ	Broj TZ	% TZ
broj TZ koje nisu dobile nikakva financijska sredstva iz proračuna	48	83	46	79	20	36	20	36
broj TZ koje su dobile financijska sredstva iz proračuna	10	17	12	21	34	61	36	64
Ukupan broj TZ	58	100	58	100	56	100	56	100

Napomena: U čitavom istraživanju putem ankete N = 58, tamo gdje nedostaje neki od podataka (ništa u upitniku nije navedeno), to je tzv., pojavljuje se N < 58., npr. u tablici 18. nedostaju 2 turističke zajednice (N = 56, na 2 mjesta u zbirnom retku), u tablici 23. prikazan je N = 57, u tablici 24. prikazan je N naveden kod svakog pojedinog hi-kvadrat testa, u tablici 25. N = 57, u

tablici 26. N = 57, u tablici 27. N = 56, u tablici 29. N = 56 itd. Upravo razlika između N = 58, koji je naveden u naslovu svake tablice, i zbroja u odnosnoj tablici (koji je npr. 57 ili 56) ukazuje na to koliko je velik uzorak, a koliko je od toga turističkih zajednica odgovorilo na određeno pitanje.

U tablici 19. detaljnije je prikazan broj turističkih zajednica (apsolutno i relativno) koje su imale prihode iz proračuna (države, županije, grada/općine). Od ukupnog broja turističkih zajednica njih trećina nije dobila nikakva financijska sredstva iz proračuna. Koliki je broj turističkih zajednica koje su dobile sredstva iz jednog, dva ili iz sva tri proračuna vidljivo je iz tablice 20.

Tablica 19. Turističke zajednice prema prihodima iz proračuna države, županije, grada/općine (tri vrste proračuna) - apsolutno i relativno

Broj proračuna iz kojeg su TZ dobile sredstva	Broj TZ	% TZ
0	22	38
1	20	34
2	12	21
3	4	7
Ukupno	58	100

Najveći je broj onih turističkih zajednica koje nisu dobile sredstva iz niti jednog proračuna (38% njih), a zatim onih koje su dobile sredstva iz samo jednog proračuna (34% njih), a to je najčešće proračun grada/općine. Najmanje je onih turističkih zajednica koje su dobile sredstva iz sva tri proračuna (samo četiri turističke zajednice). O kolikim se sredstvima radi iz tih triju proračuna vidi se iz tablice 20. Dodijeljene svote turističkim zajednicama različitog su iznosa, tako da su prosjeci slabe reprezentativnosti, budući da je koeficijent varijacije nešto ispod 100% ili čak iznad 100%. Ipak se iz tih prosjeka može zaključiti da su sredstva iz proračuna grada/općine ne samo najčešće dodjeljivana za rad turističke zajednice, nego i najviša po iznosu (skoro 200.000,00 kn po jednoj turističkoj zajednici), dok su sredstva iz proračuna države i iz

proračuna županije skromnija, u prosjeku tri do četiri puta manja. Tablice 21 i 22 kreirane su na osnovu odgovora dobivenih u anketi. Primjerice u pitanju III.1 u upitniku odgovoreno je jeli turistička zajednica imala ili nije prihod:

- iz proračuna RH - 13 = da
- iz proračuna županije - 12 = da
- iz proračuna grada/općine - 35 = da.

Međutim, stvarni iznos prihoda turističkih zajednica je u pitanju III 2, stoga je tablica 21 kreirana prema tim odgovorima za sljedeći broj turističkih zajednica:

- iz proračuna RH- za 10 TZ sa prihodima od 10 000 do 200 000 kn
- iz proračuna županije - za 12 TZ sa prihodima od 5 000 do 210 000 kn
- iz proračuna grada/općine - za 34 TZ sa prihodima od 30 000 do 653 000 kn.

Dakle, vidi se nepodudarnost odgovora na ta dva pitanja (13 da ili 10 turističkih zajednica, 12 je u redu, 35 da i 34 turističke zajednice). Tablicom 22. prikazane su turističke zajednice prema iskazanim prihodima dobivenim iz pojedinih izvora (od naplate boravišne pristojbe, članarine te iznos godišnjeg proračuna). Njen je sadržaj provjeren uvidom u korištenu SPSS datoteku za sve statističke analize.

Tablicom niže, prikazani su deskriptivni pokazatelji turističkih zajednica koje su dobile financijska sredstva iz proračuna.

Tablica 20. Deskriptivni pokazatelji o turističkim zajednicama koje su dobile financijska sredstva iz proračuna (N=58)

Modaliteti financiranja / Opis	Iz proračuna države	Iz proračuna županije	Iz proračuna grada/opć.	Ukupno iz proračuna
Broj TZ koje su dobile fin.sredstva	10	12	34	36
Minimalni iznos u kn	10.000	5.000	30.000	5.000
Maksimalni iznos u kn	200.000	200.000	659.000	660.000
Prosječni iznos u kn	59.950	45.083	194.870	215.725
Prosječno odstup.od prosj.(u kn)	50.424	55176	134639	192.500
Prosječno odstup.od prosj.(u %)	84	122	69	89

Kako su boravišna pristojba i članarina izvori prihoda koje imaju sve turističke zajednice, to su neki podaci o tim sredstvima prikazani u apsolutnom i relativnom izrazu u tablici 21. a uz pomoć deskriptivnih pokazatelja u tablici 22. Osim toga, u tim su tablicama i podaci o godišnjem proračunu turističkih zajednica.

U tablici 20. su financijski podaci (deskriptivni pokazatelji) samo za one turističke zajednice koje su u upitniku iskazale svote primljene iz proračuna (RH, županije, grada/općine), što je i navedeno u naslovu iste. Dakle, nisu u izračun prosjeka, standardnih devijacija i koeficijenata varijacije uključene turističke zajednice koje nisu navele te svote u upitniku (jednu, dvije ili sve tri svote). Nerealno je u izračun prosjeka, standardne devijacije i koeficijenta varijacije, uključiti one turističke zajednice koje te svote nisu navele (jednu ili više njih). One čine posebnu grupu turističkih zajednica jer navedene izvore prihoda nisu navele. One su navedene u prvom redu tablice 20. pod oznakom „broj turističkih zajednica koje nisu dobile nikakva financijska sredstva iz proračuna“. Dakle, tablica 20. odnosi se na turističke zajednice koje su u upitniku iskazale svote primljene iz proračuna.

Tablica 21. Turističke zajednice prema iznosu boravišne pristojbe, iznosima članarine i iznosima godišnjeg proračuna (N=58)

Opis	**Boravišna pristojba**		**Članarine**		**Godišnji proračun turističkih zajednica**	
	Broj TZ	**% TZ**	**Broj TZ**	**% TZ**	**Broj TZ**	**% TZ**
Broj TZ koje nisu iskazale iznos	6	10	15	26	1	2
Broj TZ koje su iskazale iznos	52	90	43	74	57	98
Ukupan broj TZ	58	100	58	100	58	100

Usprkos manjkavosti podataka o boravišnim pristojbama i članarinama (dio turističkih zajednica nisu iskazale u upitniku te podatke, iako imaju te izvore prihoda, tablica 21.) i kod ovih se prosjeka mora naglasiti da su slabe reprezentativnosti, jer se svote prikupljenih

boravišnih pristojba kao i svote članarina po pojedinim turističkim zajednicama veoma razlikuju. Tako boravišne pristojbe variraju između nekoliko tisuća kuna i sedam milijuna kuna, pa je koeficijent varijacije ogromnih 139%. Članarine pak variraju između 5.000,00 kn i 1.860.000,00 kn, pa je koeficijent varijacije još veći (161%). No, ipak se usporedbom prosječnih boravišnih pristojbi s prosječnim članarinama može zaključiti da su boravišne pristojbe za turističke zajednice izdašniji prihod, u prosjeku preko četiri puta veći od članarina.

Tablica 22. Deskriptivni pokazatelji o boravišnim pristojbama, članarinama i godišnjem proračunu turističkih zajednica

Opis	Boravišna pristojba	Članarina	Godišnji proračun
Broj TZ koje su iskazale iznose	52	43	57
Minimalni iznos u kn	2.600	5.000	80.000
Maksimalni iznos u kn	7.000.000	1.860.000	11.400.000
Prosječni iznos u kn	1.292.355	292.193	2.268.524
Prosječno odstup.od prosj. (u kn)	1.796.546	469.138	2.832.705
Prosječno odstup.od prosj. (%)	139	161	125

Gotovo sve turističke zajednice predočile su podatke o svom godišnjem proračunu (tablica 22). On se kreće između skromnih 80.000,00 kn (turistička zajednica općine Žminj) i 11.400.000,00 kn (turistička zajednica grada Rovinja, a nešto slično financijski je i turistička zajednica grada Poreča), te prosječno iznosi 2.268.524,00 kn. I ove svote imaju karakteristiku vrlo velike varijabilnosti (koeficijent varijacije je 125%). Prosječni godišnji proračun za 35 turističkih zajednica općina je 1.380.372,00 kn, dok prosjek za 22 turističke zajednice gradova iznosi 3.681.493,00 kn. Dakle, proračun turističkih zajednica gradova je prosječno 2,7 puta veći od proračuna turističkih zajednica općina.

Kada bi na osnovu svota godišnjeg proračuna turističkih zajednica izračunali kvartile, tada bi sve turističke zajednice mogli svrstati u tri grupe:

- s manjim godišnjim proračunom,
- s osrednjim godišnjim proračunom i
- s većim godišnjim proračunom.

Koliko bi turističkih zajednica spadalo u pojedinu grupu, koje svote godišnjeg proračuna ih međusobno razdvajaju i koliko ima turističkih zajednica gradova a koliko turističkih zajednica općina u svakoj od te tri grupe, prikazano je u kontingencijskoj tablici 23.

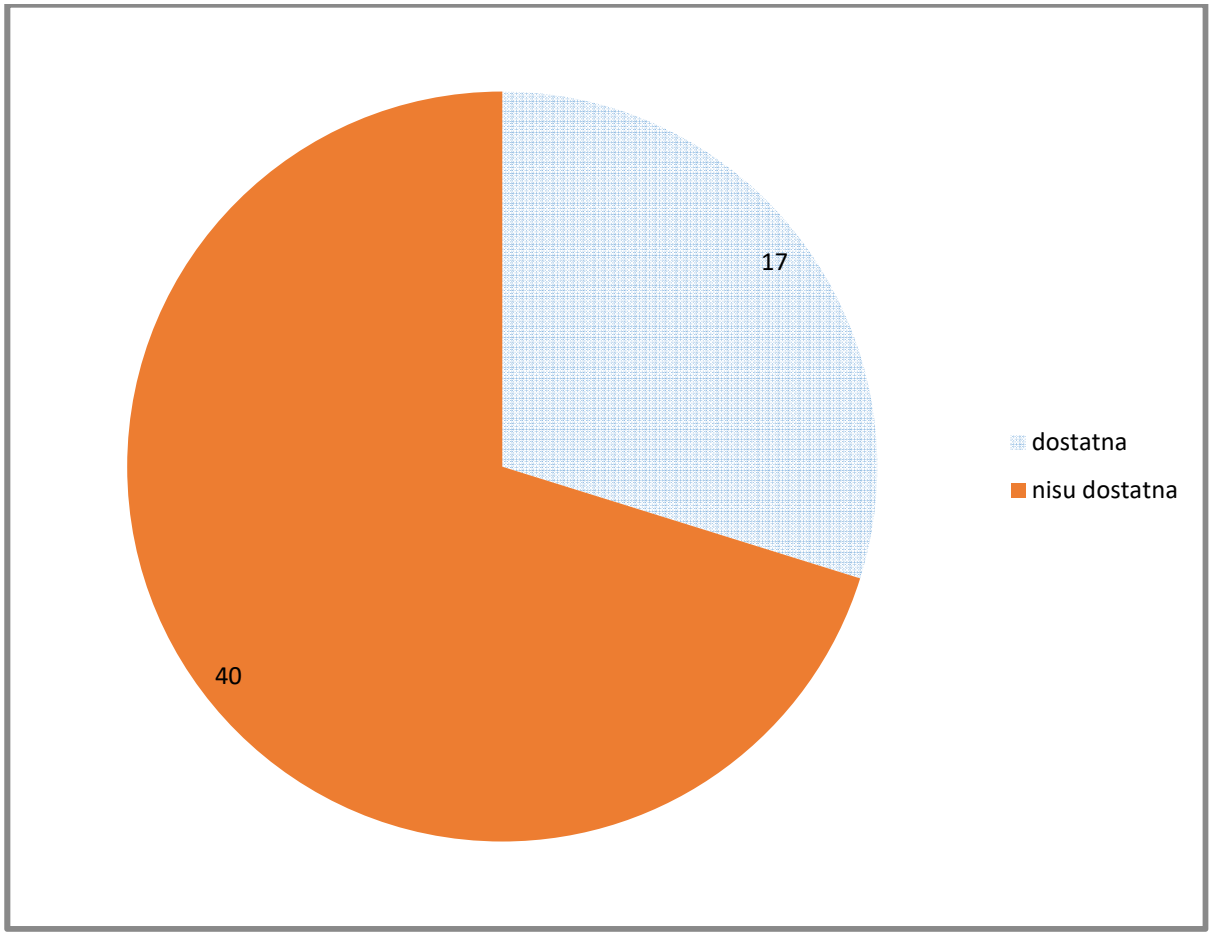
Tablica 23. Anketirane turističke zajednice prema visini svota godišnjeg proračuna i pripadnosti gradovima odnosno općinama (N=58)

Grupe TZ prema svoti godišnjeg proračuna	**Pripadnost TZ**		**Ukupno**
	gradu	općini	
manje TZ (do 377 524 kn)	2	12	14
srednje TZ (377 524 – 3 360 500 kn)	11	18	29
velike TZ (preko 3.360.500 kn)	9	5	14
Ukupno	22	35	57

Pomoću hi-kvadrat testa, provjereno je postoji li povezanost između svote godišnjeg proračuna turističkih zajednica i pripadnosti turističkih zajednica gradu ili općini. Rezultati tog neparametrijskog testa (χ^2 = 7,395 df = 2 N = 57 p = 0,025), pokazuju da postoji **statistički značajna povezanost**. Uvidom u tabelu kontingencije (tabela 26), može se izračunati da u manjim turističkim zajednicama s obzirom na proračun ima 14% turističkih zajednica u gradovima, a 86% turističkih zajednica u općinama. Nasuprot njima, u velikim turističkim zajednicama, s obzirom na svotu godišnjeg proračuna, ima 64% turističkih zajednica u gradovima, te 36% turističkih zajednica u općinama. Dakle, očekivano, manji proračun imaju turističke zajednice općina dok veći proračun imaju turističke zajednice gradova. Ova povezanost nije slučajna već statistički značajna ($p < 0,05$).

Anketirane turističke zajednice trebale su se izjasniti, jesu li im financijska sredstva dostatna ili nisu za financiranje svog rada. Od 57 odgovora na to pitanje bilo je pozitivnih 17 (30%) dok su u preostalih 40 turističkih zajednica (70%) odgovorili da ta sredstva nisu dostatna (grafikon 4).

Graf 4. Turističke zajednice prema dostatnosti financijskih sredstava



Relativno je velik postotak turističkih zajednica koje smatraju da nemaju dovoljno sredstava za svoj rad. Koliko je ta činjenica u vezi s nekim drugim (nezavisnim) varijablama u ovom istraživanju, provjereno je pomoću pet hi-kvadrat testova. Rezultati testova prikazani su tablicom 24. Kod tri od navedenih pet testova, utvrđeno je postojanje statistički značajne povezanosti.

Tablica 24. Rezultati hi-kvadrat testova

Rb	Varijable u kontingencijskoj tabeli	Format konting. tabele	N	χ^2	df	p	stat. znač.	korek. testa
1.	Dostatnost financ. sredstava (P36) Županija (IŽ ili PGŽ)	2 x 2	57	1,417	1	0,234		da
2.	Dostatnost financ. sredstava (P36) Gradska ili općinska TZ	2 x 2	57	1,087	1	0,297		da
3.	Dostatnost financ. sredstava (P36) Veličina turističkih kapaciteta	2 x 3	57	6,620	2	**0,037**	*	**ne**
4.	Dostatnost financ. sredstava (P36) Zadov.surad.s lokal. stanovništvom	2 x 2	57	3,955	1	**0,047**	*	**ne**
5.	Dostatnost financ. sredstava (P36) Veličina godišnjeg proračuna TZ	2 x 3	56	14,564	2	**0,001**	***	**ne**

Napomena: * statistička značajnost do 5%; ** statistička značajnost do 1%; *** statistička značajnost do 0,1%

Test je korektan ako je kod njegovog izvođenja bilo manje od 20% očekivanih frekvencija manjih od 5, ako je više od 20% očekivanih frekvencija bilo manje od 5 test nije korektan.

1. Između stava turističkih zajednica o dostatnosti financijskih sredstava i pripadnosti turističkih zajednica županiji (IŽ ili PGŽ) ne postoji statistički značajna povezanost**.** Rezultati testa (χ^2 = 1,417 df = 1 N = 57 p = 0,234) to dokazuju. Prema tome, stav turističkih zajednica o dostatnosti financijskih sredstava nije bitno različit u navedenim dvjema županijama.

2. Između stava turističkih zajednica o dostatnosti financijskih sredstava i pripadnost turističkih zajednica gradu ili općini ne postoji statistički značajna povezanost**.** Rezultati testa (χ^2 = 1,087 df = 1 N = 57 p = 0,297) to pokazuju. Prema tome, stav o dostatnosti financijskih sredstava bitno se ne razlikuje u turističkim zajednicama gradova u odnosu na turističke zajednice općina.

3. Između stava turističkih zajednica o dostatnosti financijskih sredstava i veličine turističke zajednice s obzirom na broj kreveta, **postoji statistički značajna povezanost.** Rezultati testa (χ^2 = 6,620 df = 2 N = 57 p = 0,037) to dokazuju. Uvidom u tabelu kontingencije (tabela 28) može se izračunati da je kod manjih turističkih zajednica 21% zadovoljnih, a 79% nezadovoljnih financijskim sredstvima. Kod velikih turističkih zajednica odnos je obratan budući da ih je 57% zadovoljnih a 43% nezadovoljnih. Dakle, zadovoljstvo financijama manje je kod manjih turističkih zajednica, a veće kod većih turističkih zajednica.

Tablica 25. Turistička zajednica prema broju kreveta i prema dostatnosti financijskih sredstava

Grupe TZ prema broju kreveta	**Dostatnost sredstava TZ**		**Ukupno**
	jesu	nisu	
Manje TZ (do 300 kreveta)	3	11	14
Srednje TZ (300-9700 kreveta)	6	23	29
Velike TZ (preko 9700 kreveta)	8	6	14
Ukupno	17	40	57

4. Između stava turističkih zajednica o dostatnosti financijskih sredstava i zadovoljstva suradnjom s lokalnim stanovništvom **postoji statistički značajna povezanost.** Rezultati testa (χ^2 = 3,953 df = 1 N = 57 p = 0,047) to dokazuju.

Uvidom u tablicu kontingencije (tablica 26), može se izračunati da je između turističkih zajednica koje su nezadovoljne suradnjom s lokalnim stanovništvom, svih 100% turističkih zajednica nezadovoljno i financijama. S druge strane, među zadovoljnim turističkim zajednicama suradnjom s lokalnim stanovništvom njih 65% nije zadovoljno financijama. Dakle, uz veće zadovoljstvo financijama veće je i zadovoljstvo suradnjom s lokalnim stanovništvom.

Tablica 26. Turističke zajednice prema zadovoljstvu suradnjom s lokalnim stanovništvom i dostatnošću financijskih sredstava

TZ prema zadovoljstvu suradnjom s lokalnim stanovništvom	**Dostatnost sredstava TZ**		**Ukupno**
	jesu	**nisu**	
Nezadovoljne	-	8	8
Zadovoljne	17	32	49
Ukupno	17	40	57

5. Između stava turističkih zajednica o dostatnosti financijskih sredstava i veličine turističke zajednice s obzirom na visinu godišnjeg proračuna **postoji statistički značajna povezanost.** Rezultati testa (χ^2 = 14,564 df = 2 N = 56 p = 0,001) to dokazuju. Uvidom u tabelu kontingencije (tablica 30) može se izračunati da je kod manjih turističkih zajednica samo 7% zadovoljno financijama, a 93% nezadovoljno financijama. Kod velikih turističkih zajednica 69% zadovoljno je financijama, a 31% nezadovoljno financijama. Dakle, kod manjih turističkih zajednica većina turističkih zajednica je nezadovoljna financijama, dok je kod većih turističkih zajednica većina zadovoljnih financijama.

Tablica 27. Turističke zajednice prema visini godišnjeg proračuna i dostatnosti financijskih sredstava

Grupe TZ prema godišnjem proračunu	Dostatnost sredstava TZ		Ukupno
	jesu	nisu	
Manje TZ (do 377 524 kn)	1	13	14
Srednje TZ (377 524 – 3 360 500 kn)	6	23	29
Velike TZ (preko 3.360.500 kn)	9	4	13
Ukupno	16	40	56

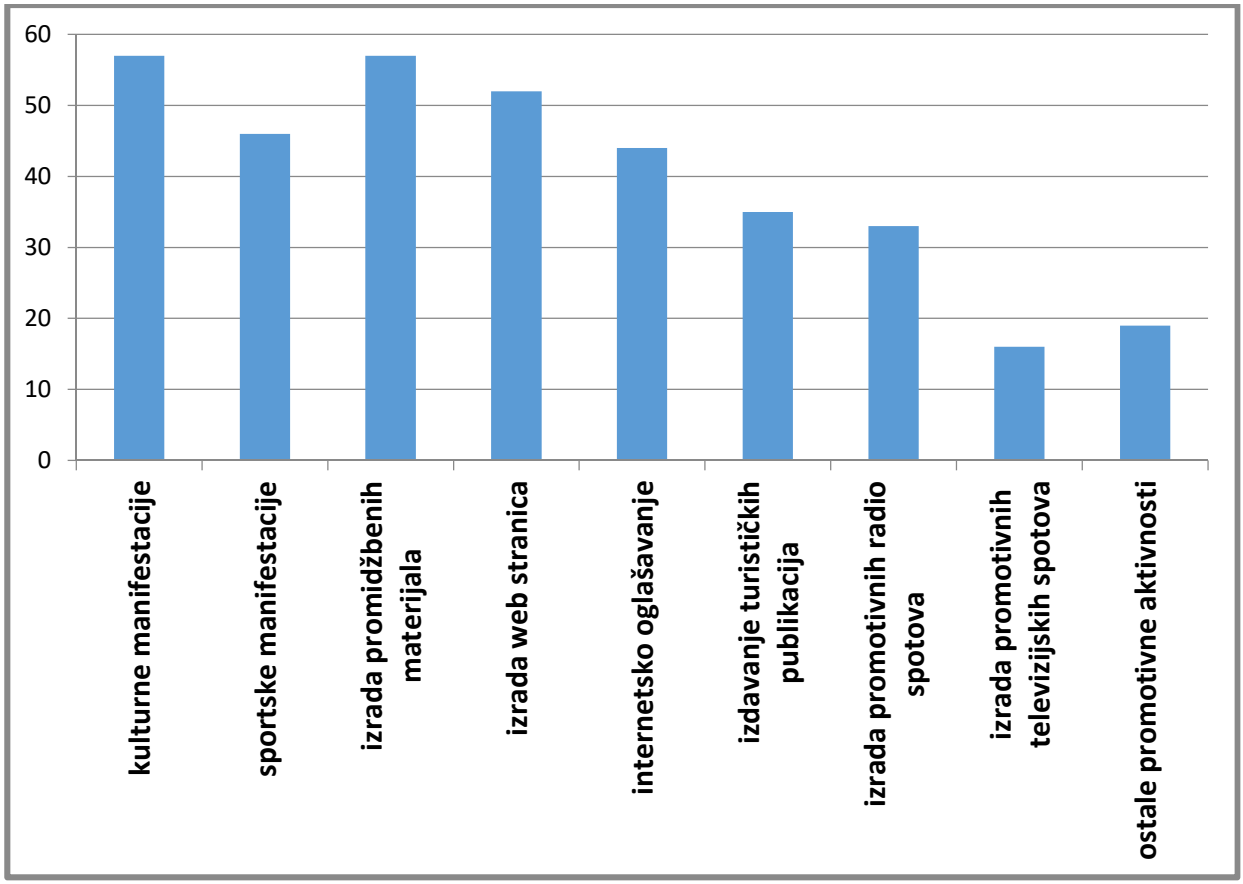
Sljedeća dva pitanja u upitniku odnose se na vrste organiziranih promotivnih aktivnosti u turističkim zajednicama i koliko sredstava za njih turističke zajednice odvajaju. U tablici 28. nabrojeno je devet promotivnih aktivnosti i naveden je broj turističkih zajednica koje ih poduzimaju (u apsolutnom i relativnom izrazu).

Tablica 28. Vrste promotivnih aktivnosti u turističkim zajednicama (N=58)

Vrsta promotivne aktivnosti	Broj TZ	% TZ
kulturne manifestacije	57	98
sportske manifestacije	46	79
izrada promidžbenih materijala	57	98
izrada web stranica	52	90
internetsko oglašavanje	44	76
izdavanje turističkih publikacija	35	60
izrada promotivnih radio spotova	33	57
izrada promotivnih televizijskih spotova	16	28
ostale promotivne aktivnosti	19	33

Iz tablice 28. uočava se da su promotivne aktivnosti koje provodi većina turističkih zajednica (njih preko 50%) sljedeće: kulturne manifestacije, izrada promidžbenih materijala, izrada *web* stranica, sportske manifestacije, internetsko oglašavanje, izdavanje turističkih publikacija i izrada promotivnih radio spotova. Samo izrada promotivnih televizijskih spotova i ostale promotivne aktivnosti se odvijaju tek u trećini turističkih zajednica (grafikon 5).

Graf 5. Turističke zajednice prema vrstama promotivnih aktivnosti koje provode (N=58)



Tablicom 29. prikazani su deskriptivni pokazatelji o sredstvima izdanim za različite promotivne aktivnosti istraženih turističkih zajednica.

Tablica 29. Deskriptivni pokazatelji o sredstvima izdanim za različite promotivne aktivnosti u turističkim zajednicama

Opis	Svota
Broj TZ koje su iskazale iznose	56
Minimalni iznos u kn	4.000
Maksimalni iznos u kn	6.200.000
Prosječni iznos u kn	672.206
Medijalna vrijednost u kn	162.900
Prosječno odstup.od prosj. (u kn)	1.139.715
Prosječno odstup.od prosj. (%)	170

Sredstva koja turističke zajednice koriste za svoje promotivne aktivnosti različitih su iznosa. Variraju između skromnih 4.000 kn i visokih 6.200.000 kn. Prosječno iznose 672.206 kn, što je vrlo nereprezentativan prosjek, jer je koeficijent varijacije visokih 170%. Polovina turističkih zajednica izdvaja za promotivne aktivnosti manje od 162.900 kn, dok druga polovina turističkih zajednica izdvaja više od 162.900 kn. Kako je prosječna vrijednost znatno veća od medijalne, to znači da je raspodjela turističkih zajednica prema svotama izdanim za različite promotivne aktivnosti izrazito desnostrano asimetrična, odnosno prevladavaju niske svote.

Tablica 30. Turističke zajednice prema zadovoljstvu razinom prepoznatljivosti na turističkom tržištu

Stupanj zadovoljstva	Broj TZ	% TZ
Nezadovoljni	26	45
Neutralni	10	17
Zadovoljni	22	38
Ukupno	58	100

Među turističkim zajednicama prevladava nezadovoljstvo razinom prepoznatljivosti njihovih turističkih proizvoda. Nešto je manje turističkih zajednica zadovoljno tom razinom, dok ih je najmanje neutralnih, niti nezadovoljnih, niti zadovoljnih.

Tablica 31. Komunikacijski kanali koje koriste turističke zajednice (N=58)

Vrsta komunikacijskog kanala	Broj TZ	% TZ
Oglašavanje	49	84
unapređenje prodaje	16	28
događaji i iskustva	50	89
odnosi s javnošću publicitet	45	78
osobna prodaja	7	12
direktni marketing	25	43
oglasni panoi	36	62
javni proctor	28	48
promocija u smještajnim jedinicama	35	60
ostali komunikacijski kanali	9	16

Od 10 komunikacijskih kanala navedenih u upitniku i nabrojenih u tablici 31. njih pet koristi preko polovine anketiranih turističkih zajednica (preko 50% turističkih zajednica). To su događaji i iskustva, oglašavanje, odnosi s javnošću, oglasni panoi i promocija u smještajnim kapacitetima. Ostalih pet komunikacijskih kanala koristi manje od polovinu anketiranih turističkih zajednica. Izvrši li se komparacija između proračuna općine Kostrena i grada Umaga, utvrđeno je da proračun turističke zajednice općine Kostrena raspolaže s 500.000,00 kuna godišnje financijskih sredstava, dok proračun turističke zajednice grada Umaga raspolaže s 9.322.418,00 kuna godišnje. Dakle, turistička zajednica grada Umaga raspolaže s šesnaest puta većim financijskim sredstvima u odnosu na proračun turističke zajednice općine Kostrena.

Iz potonje navedenog može se zaključiti da se većina turističkih zajednica financira od naplate boravišne pristojbe. Ona se razlikuje po izdašnosti, gdje male turističke zajednice imaju vrlo mali prihod od naplate boravišne pristojbe, dok je prihod od naplate boravišne pristojbe znatno veći kod velikih turističkih zajednica, a tu činjenicu potkrepljuje koeficijent varijacije koji iznosi ogromnih 139%. Isti su rezultati uočeni i kod naplate članarine, a koeficijent varijacije iznosi još i više, čak 161%. Temeljni izvor prihoda svim turističkim zajednicama, a ujedno i najznačajniji, svakako je prihod od naplate boravišne pristojbe. Iz dobivenih rezultata analize može se uočiti da je proračun turističkih zajednica gradova prosječno 2,7 puta veći od proračuna turističkih zajednica općina. Radi se o statistički značajnoj povezanosti u razlici veličine proračuna općinskih turističkih zajednica i proračuna gradskih turističkih zajednica. Stoga i ne čudi rezultat zadovoljstva dostatnosti financijskim sredstvima za adekvatan rad turističkih zajednica gdje je analizom rezultata utvrđeno da je samo 30% ispitanika zadovoljno visinom financijskih sredstava kojima raspolaže njihova turistička zajednica, a visokih 70% ispitanika smatraju kako financijska sredstva kojima raspolaže turistička zajednica nisu dostatna za adekvatan rad njihove turističke zajednice. Stav o dostatnosti financijskih sredstava podjednak je u obje županije, dok je stav različit između gradskih turističkih zajednica i općinskih.

U gradskim turističkim zajednicama 57% njih smatra, da su im financijska sredstva kojima raspolažu dostatna za adekvatan rad dok je kod općinskih turističkih zajednica obrnuto, visokih 79% turističkih zajednica izjasnilo se kako navedena financijska sredstva nisu dostatna za adekvatan rad turističke zajednice. Ovdje se uočavaju određena razvojna ograničenja u radu turističkih zajednica s obzirom na postojanje razlikovnih čimbenika u visini proračuna kojima raspolažu gradske i općinske turističke zajednice. Time su u startu male turističke zajednice zakinute za rast, razvoj i napredak u radu u odnosu na velike, gradske turističke zajednice. Posebice se to odnosi na promotivne aktivnosti koje turističke zajednice poduzimaju jer su ograničene u značajnijem ulaganju u promociju turizma s obzirom na mala, ograničavajuća financijska sredstva. Stoga i ne čudi nezadovoljstvo turističkih zajednica razinom prepoznatljivosti njihove turističke destinacije na turističkom tržištu.

- **<u>Sudjelovanje u projektima</u>**

Četiri pitanja u upitniku odnose se na sudjelovanje turističkih zajednica u različitim projektima. Prvo pitanje je bilo sudjeluje li turistička zajednica u strateškim planovima razvoja turističke

destinacije. Negativnih odgovora bilo je 10 (17%), a pozitivnih 48 (83%). Na pitanje koji su to strateški planovi razvoja dobiven je velik broj opisnih odgovora od 44 turističke zajednice (76%), dok 14 turističkih zajednica (njih četvrtina) nije ništa navela. Odgovori se najčešće odnose na akcijski plan razvoja turizma, master plan, strateški plan i slično.

Na pitanje sudjeluje li turistička zajednica u organiziranju seminara/edukacije za dionike turističkog razvoja, dobiveno je 24 negativna odgovora (41%) te 34 pozitivna odgovora (59%).

Na pitanje povezuje li turistička zajednica dionike strateškog planiranja razvoja turizma, dobiveno je 7 negativnih odgovora (12%), te 51 pozitivan odgovor (88%).

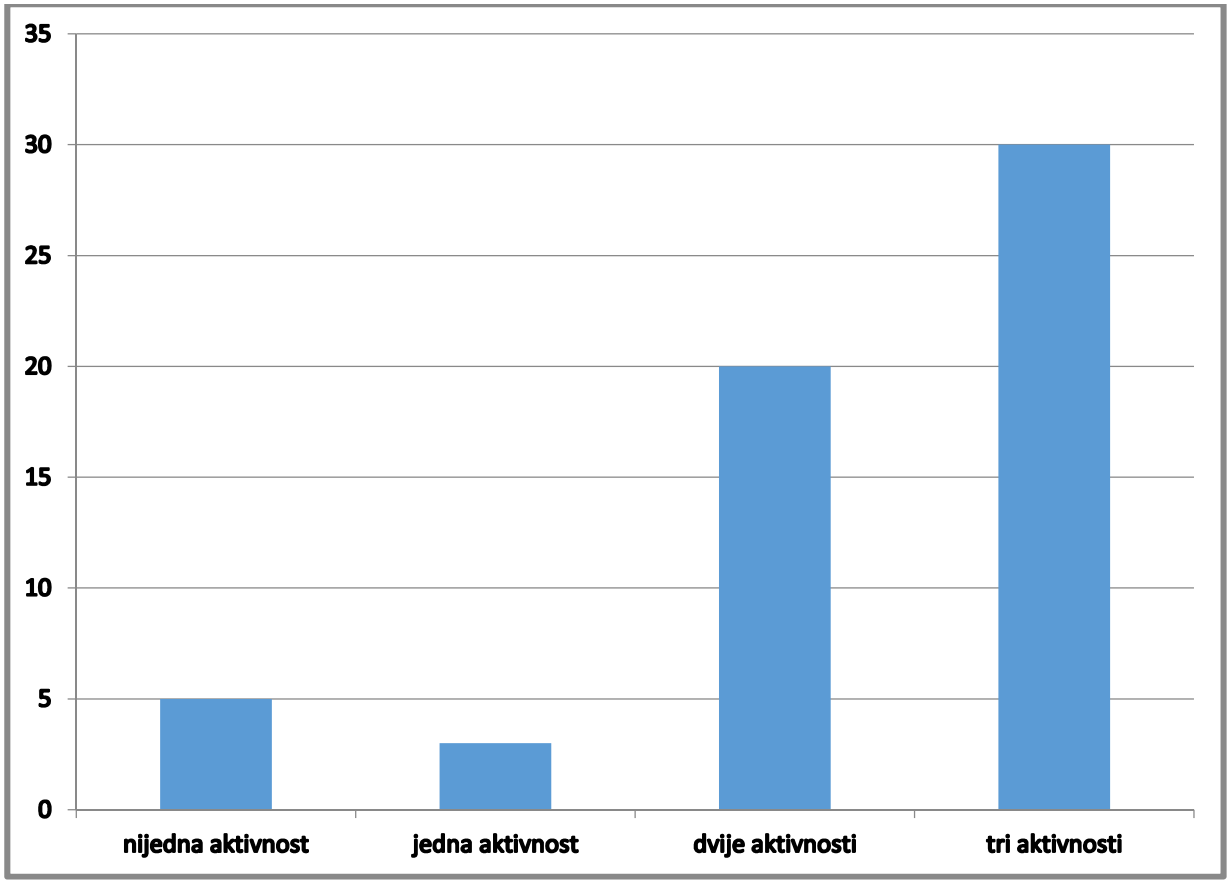
Ako bi se sumarnim izrazom željelo iskazati sudjelovanje turističkih zajednica u projektima, onda bi to bilo prebrojavanje pozitivnih odgovora na sva tri pitanja, što može dati neku opću sliku aktivnosti, a prikazano tablicom 32 i grafikonom 6.

Tablica 32. Broj aktivnosti u projektima razvoja (N=58)

Broj aktivnosti	**Broj TZ**
0	5
1	3
2	20
3	30
Ukupno	58

Grafikonom 6. prikazane su turističke zajednice prema broju aktivnosti u sudjelovanju u strateškim turističkim projektima razvoja. Aktivnosti su: sudjelovanje u strateškom planiranju razvoja, sudjelovanje u organiziranju seminara/edukacija i povezivanje dionika strateškog planiranja turističkog razvoja.

Graf 6. Turističke zajednice prema broju aktivnosti u strateškim projektima razvoja koje provode (N=58)



Ako nula i jednu aktivnost shvatimo kao nezadovoljavajući broj aktivnosti, a dvije i tri aktivnosti kao zadovoljavajući broj, onda se može zaključiti, da 8 turističkih zajednica ne zadovoljava (14%), dok 50 turističkih zajednica zadovoljava (86%).

Kao što se privredni subjekti dijele na mala poduzeća, srednja poduzeća i velika poduzeća (prema broju zaposlenih, vrijednosti aktive i visini ukupnog prihoda), tako bi se i turističke zajednice mogle podijeliti u ***tri grupe*** (*male, srednje, velike*), ali prema drugim kriterijima.

Ovdje iznesena podjela uzima za kriterije sljedeće varijable:

- broj stalno zaposlenih,
- broj kreveta (kapaciteti) i
- visina proračuna (u kn).

Prema broju ***stalno zaposlenih***, anketirane turističke zajednice podijeljene su u sljedeće tri grupe:

- manje turističke zajednice (bez stalno zaposlenih) - 6 turističkih zajednica
- srednje turističke zajednice (s 1 – 2 zaposlena) - 34 turističke zajednice
- veće turističke zajednice (s 3 i više zaposlenih) - 18 turističkih zajednica

Prema ***broju kreveta***, anketirane turističke zajednice podijeljene su u sljedeće tri grupe:

- manje turističke zajednice (do 300 kreveta), 14 turističkih zajednica
- srednje turističke zajednice (300-9700 kreveta) i 30 turističkih zajednica
- veće turističke zajednice (preko 9700 kreveta) 14 turističkih zajednica

Prema ***visini godišnjeg proračuna***, turističke zajednice podijeljene su u sljedeće tri grupe:

- manje turističke zajednice (do 377 524 kn) 14 turističkih zajednica
- srednje turističke zajednice (377 524 – 3 360 500 kn) 29 turističkih zajednica
- veće turističke zajednice (preko 3.360.500 kn) 13 turističkih zajednica

Kada bi se istovremeno primjenila sva tri kriterija u podjeli turističkih zajednica, podjela bi se nešto izmjenila u odnosu na prethodne tri i bila bi sljedeća:

- manje turističke zajednice - 10 turističkih zajednica
- srednje turističke zajednice - 31 turističkih zajednica
- veće turističke zajednice - 16 turističkih zajednica

Za potrebe analiza, moguće je upotrijebiti ovu podijelu turističkih zajednica prema njihovoj veličini, koja je izvedena na osnovu sva tri spomenuta kriterija. Pomoću te klasifikacije provedeno je više hi-kvadrat testova, a jedan od njih je pokazao **statistički značajnu povezanost**. Radi se o hi-kvadrat testu u kojem su varijable koje su stavljene u međuodnos, bile veličina turističke zajednice (prema tri kriterija) i organiziranja seminara/edukacija za dionike turističkog razvoja (tablica 33).

Rezultati provedenog testa ($\chi^2 = 6{,}891$ df = 2 N = 57 p = 0,032) to pokazuju. Uvidom u tabelu

kontingencije (tabela 33), može se izračunati da su kod manjih turističkih zajednica seminari/edukacije organizirani u 30% turističkih zajednica, kod srednjih turističkih zajednica u 55%, a kod većih turističkih zajednica u 81% turističkih zajednica. Dakle, očekivano, organiziranje seminara/edukacija učestalije je kod većih turističkih zajednica. Ova razlika nije slučajna već statistički značajna ($p < 0,05$).

Tablica 33. Turističke zajednice prema njihovoj veličini (na osnovi tri kriterija) i prema organiziranju edukacijskih seminara za dionike turističkog razvoja

TZ prema veličini	**Org.seminara/ edukacija**		**Ukupno**
	ne	**da**	
Manje TZ	7	3	10
Srednje TZ	14	17	31
Veće TZ	3	13	16
Ukupno	24	33	57

Većina turističkih zajednica na pitanje o postojanju i sudjelovanju u strateškim planovima razvoja dala je opisne odgovore (76%), dok četvrtina turističkih zajednica nije ništa navela pod ovim pitanjem, što upućuje na obeshrabrenost ispitanika (nedostatak ovlasti) po pitanju planiranja. Turističke zajednice, njih 83%, dalo je potvrdni odgovor na pitanje „Sudjelujete li u strateškim razvojnim planovima?“ dok 17% turističkih zajednica dalo je negativan odgovor na ovo pitanje. Najčešći odgovori odnosili su se na akcijske planove razvoja turizma, master plan, strateški plan županije, grada ili općine i sl. Iz dobivenih rezultata, da se zaključiti, kako većina turističkih zajednica sudjeluje u barem nekom strateškom razvojnom planu turizma lokalne zajednice u kojoj djeluje, što je svakako dobro, no, to ujedno i ne znači da je dovoljno za razvoj adekvatne turističke ponude lokaliteta, jer uvijek može i treba bolje.

Turistička je potražnja dinamična, a turistička ju ponuda mora i treba slijediti želi li turistička destinacija konkurirati na velikom i zahtjevnom turističkom tržištu. Razvoj novih turističkih

proizvoda u strateškim razvojnim planovima predvidjelo je tri četvrtine turističkih zajednica, dok četvrtina nije predvidjela razvoj novih turističkih proizvoda.

Edukacijske seminare za dionike turističke ponude organizira 30% malih turističkih zajednica, srednjih 55% turističkih zajednica i 81% velike turističke zajednice. Dakle, očekivano, organiziranje seminara/edukacija, učestalije je kod većih turističkih zajednica, no što je to slučaj kod srednjih i malih turističkih zajednica. Razlog postupanja se svakako može tumačiti boljim kapacitetima i uvjetima poslovanja u radu velikih turističkih zajednica.

- **Turistički proizvodi**

Desetak pitanja u upitniku odnosilo se na turističke proizvode. U prvom od tih pitanja tražilo se od turističkih zajednica da navedu značajne turističke proizvode njihove destinacije na što su odgovorile opisno. Na sljedeće pitanje o korištenju potpora od nekog ministarstva u svrhu razvoja autohtonih turističkih proizvoda pozitivno je odgovorilo 20 turističkih zajednica (36%), a negativno većina od 36 turističkih zajednica (64%). To su sve potpore Ministarstva turizma. Od 20 turističkih zajednica koje su dobile potpore njih 17 je navelo svote tih potpora. One se kreću između 5.000 kn (turistička zajednica grada Rovinja) i 100.000 kn (turistička zajednica grada Buzeta i turistička zajednica grada Rijeke), a prosječno iznose 41.796 kn. Polovina od navedenih 17 turističkih zajednica dobilo je 30.000 kn i manje, a druga polovina turističkih zajednica dobila je 30.000 kn i više (medijan).

Na naredno pitanje o korištenju potpora od *županije* u svrhu razvoja autohtonih turističkih proizvoda pozitivno je odgovorilo točno polovinu turističkih zajednica (50%), a negativno druga polovina turističkih zajednica (50%). Od 29 turističkih zajednica koje su dobile potpore njih 22 su navele svote tih potpora. One se kreću između 2.000 kn (turistička zajednica općine Čavle) i 753.000 kn (turistička zajednica grada Poreča), a prosječno iznose 97.136 kn. Polovina od navedene 22 turističke zajednice dobilo je 30.000 kn i manje, a druga polovina turističkih zajednica dobila je 30.000 kn i više (medijan).

S obzirom na to da i *HTZ* daje potpore u svrhu razvoja autohtonih turističkih proizvoda, sljedeće pitanje se odnosilo na te potpore. Zanimljivo je da je i ovdje odgovor bio pozitivan od polovine turističkih zajednica, a negativan od druge polovine turističkih zajednica. Od 29 turističkih zajednica koje su dobile potpore njih 26 su navele svote tih potpora od HTZ. One se kreću

između 4.350 kn (turistička zajednica grada Vodnjana) i 100.000 kn (turistička zajednica grada Novigrada i turistička zajednica općine Grožnjan), a prosječno iznose 37.925 kn. Polovina od navedenih 26 turističkih zajednica dobilo je 32.500 kn i manje, a druga polovina turističkih zajednica dobila je 32.500 kn i više (medijalna vrijednost).

U sljedećem pitanju trebalo je odgovoriti da li je neki turistički proizvod financiran od *EU fondova*. Pozitivnih odgovora je bilo od 16 turističkih zajednica (28%), a negativnih od preostale 42 turističke zajednice (72%). Svih 16 turističkih zajednica navelo je nazive tih turističkih proizvoda. To su proizvodi razvijani u 11 gradova i 5 općina.

Na sljedeće pitanje, upućeno svim turističkim zajednicama o svoti financijskih sredstava odvojenih za razvoj novih turističkih proizvoda, odgovorilo je 55 turističkih zajednica od njih 58. Nula kuna je navelo 12 turističkih zajednica (22%). Od onih 43 turističkih zajednica (78%) koje su navele svotu veću od 0 kn najmanji izdvojeni iznos je bio 4.000 kn (turistička zajednica općine Kostrena), a najveći 579.000 kn (turistička zajednica grada Umaga). Prosječni iznos je bio 100.787 kn s vrlo slabom reprezentativnošću. Polovina od navedenih 43 turističkih zajednica dobila je 50.000 kn i manje, a druga polovina turističkih zajednica dobila je 50.000 kn i više (medijalna vrijednost).

Posljednje pitanje iz ove skupine pitanja u upitniku bilo je ima li turistička zajednica u strateškim planovima predviđen plan razvoja novih turističkih proizvoda. Pozitivan odgovor dobiven je od 44 turističke zajednice (tri četvrtine turističkih zajednica), a negativan odgovor od 14 turističkih zajednica (njih četvrtinu). O kojim se turističkim proizvodima radi opisno je odgovorilo 42 turističke zajednice (20 turističkih zajednica iz IŽ, a 22 turističke zajednice iz PGŽ). Radi se o biciklističkim stazama, muzejima, zbirkama, manifestacijama, golfu, galerijama, marinama, parkovima, šetnicama, stazama itd.

Većina turističkih zajednica nezadovoljna je prepoznatljivošću turističkih proizvoda i destinacije u kojoj djeluju. Na pitanje da li izdvajaju financijska sredstva za razvoj novih turističkih proizvoda odgovorilo je 55 turističkih zajednica od njih 58. Nula kuna je navelo 12 turističkih zajednica (22%). Od 43 turističke zajednice (78%) koje su navele svotu veću od 0 kn, najmanji izdvojeni iznos bio je 4.000 kn (turistička zajednica općine Kostrena), a najveći 579.000 kn (turistička zajednica grada Umaga). U gradovima turistička poduzeća pomažu u financiraju manifestacija i kulturnih događaja kao i lokalna samouprava i turistička zajednica,

dok u općinama financijske manifestacije i događaje financiraju turističke zajednice, lokalna samouprava i ponekad županija, što je pokazao i rezultat provedenog istraživanja.

Tablicom 34. prikazani su turistički proizvodi koje razvijaju turističke zajednice, a predviđeni su u strateškim razvojnim planovima.

Tablica 34. Turistički proizvodi Istarske i Primorsko-goranske županije

Turistički proizvodi Istarske županije	Turistički proizvodi Primorsko-goranske županije
Incentive (*Mice*) turizam Golf Zdravstveni turizam Gastronomija, *Gourmet* autohtonih proizvoda Zdrava hrana Sportsko-rekreacijski turizam Nautički turizam Kulturni turizam i manifestacije *Bike* staze GPS navigacija Mobilne aplikacije Nove *web* stranice *Vitality* – zdravstveni turizam *Casino* ponuda Turistički projekt SENTONA *Wellnes*, Tabula viva Pješačke staze, šetnice Aquaparkovi (Istralandia), Arheološki park Likovna galerija s multikulturalnim prostorom Revitalizacija Dvigrada, Limski kanal Muzej struje, Edukacijski centar Rudnik	Lošinj centar izvrsnosti u turizmu Kulturne ture, povijesne manifestacije Promocija zdravstvene linije novih proizvoda Povećati broj obiteljskog smještaja Razvoj novih manifestacija (smotra tradicionalnih barki na jedra, Grancetafest, Gastronomija i gastronomske manifestacije (dani šparoga, janjetine, plave ribe, fešta od dagnji) i potezanje konopa Eko turizam Šetnice, vidikovci, šetnice uz desnu obalu jezera Bajer s popratnim sadržajima za sportaše i djecu Planinarenje i uređenje lovačkih kuća Jahanje na konju Streličarstvo Lov i ribolov Obnova bakarskog prezida, proizvodi bakarske vodice Izgradnja jezera i kampa "Vode", Izgradnja adrenalinskog parka u Tršću Izgradnja rudnika "Lukin rov"; Umjetno zasnježenje skijališta "Rudnik" u Tršću

Grad hotel;leptiri,dinosauri,stancije Sunce i more Vinske i ceste maslinovog ulja Eko-muzej maslinovog ulja s rutom maslina i parkom *Archeos*; IPARD – predpristupni program Europske unije Revitas Revitas 1; AHVN – zdravstveni turizam Uređenje trase Parenzana u bike i trek staze *VeRoTour* – projekt venecijanske rute, međunarodni projekt (putevima starih Mlečana) Regija Veneto -Muransko staklo Obnova Kaštela Morosini Grimani *Seenet* projekt Izgradnja plaža i luka	Marine, Autokampovi, Aquaparkovi Karavana Gorštak, Sanjka. Jednosj. I dvosj.; Goranski sportski centar Adrenalinski centar Etno-modna večer, Etno zbirka, Ruralne i etno atrakcije, Zavičajni Muzej Tematske poučne staze i tematski parkovi Botanički vrt, Podmorski i Arheološki park Biciklističke Staze Rijeka i riječki prsten - transverzala Pred sezonske OUT door i IN door aktivnosti Interpretacijski centar Ronjgi Zavičajna kuća Halubajskog zvončara Sanjkališta i skijališta, Žičara Zeleni vir Mlin na izvoru Dobre; Zavičajna zbirka Geološka poučna staza Zeleni vir Sportski sadržaji na Skradskoj dragi Uređenje kampa,Skautskog centra, Obnova bunkera, uređenje dječijih igrališta Odmorišni turizam, Zdravstveni turizam Kulturni turizam, Ruralni turizam Sportsko-rekreacijski turizam Aktivnosti vezane uz prirodu Uređenje zavičajnog muzeja i valorizacija arheološkog nalazišta Tiskanje turističkog vodiča Parcijalni festival, zatvorena Rivijera; Ljetni karneval

Iz navedene tablice uočljivo je da turističke zajednice iniciraju razvoj novih turističkih proizvoda, podržavajući su dionici koji su maksimalno angažirani u njihovoj realizaciji. U provedbi i razvoju turističkih proizvoda, turističke zajednice Istre i Kvarnera sinergijski surađuju s dionicima involviranim u turistički razvoj destinacije : lokalne samouprave, lokalnog stanovništva i turističkih poduzeća.

Financijsko izdvajanje za nove turističke proizvode najviše ovisi o financijskim sredstvima, broju zaposlenih, tj. veličini turističke zajednice i o raspoloživim smještajnim kapacitetima. Što je više smještajnih kreveta to je veći prihvatni kapacitet destinacije, dakle, da veći broj noćenja generira veće prihode od naplaćene boravišne pristojbe, a veći prihodi povećavaju proračun turističke zajednice i mogućnost većeg ulaganja u iniciranje razvoja novih turističkih proizvoda.

Osim selektivnih oblika turizma, destinacije Istra i Kvarner obiluju brojnim autohtonim i ruralnim proizvodima koji predstavljaju izvornu ponudu mjesta, ljudi i običaja. Stoga se iz potonje navedenog zaključuje da odabrane turističke zajednice iznimno doprinose razvoju ruralnih, autentičnih, tj. autohtonih turističkih proizvoda i time multiplikativno potiču daljnji gospodarski rast destinacije na kojoj djeluju. Time je potvrđena glavna hipoteza H0, koja kaže da su turističke zajednice podržavajući čimbenici autohtonog turističkog razvoja turizma lokalne zajednice.

- **<u>Smještajni kapaciteti</u>**

S obzirom na smještajne kapacitete (broj kreveta) područja na kojem djeluju turističke zajednice, može se konstatirati da postoji vrlo velika razlika u tim veličinama po pojedinim turističkim zajednicama, kako sveukupno, tako i po pojedinim vrstama turističkih objekata. Zbog toga su neprikladni deskriptivni pokazatelji kao što su minimalne vrijednosti, maksimalne vrijednosti i prosječne vrijednosti.

Vrlo je velika razlika između prosječne vrijednosti i medijana pa je upitno njihovo korištenje. Disperzija tih podataka (sveukupnih kapaciteta kao i pojedinih vrsta turističkih kapaciteta) toliko je velika da standardna devijacija premašuje aritmetičku sredinu, dok bi bilo za očekivati da je standardna devijacija dva do tri puta manja od aritmetičke sredine.

Zbog nepouzdanosti tih podataka kao i njihove ekstremne asimetrije i disperzije ovdje je iskazan u tablici 35. samo broj i postotak turističkih zajednica koje imaju određenu vrstu tih

kapaciteta, dok je u tablici 36. obavljeno svrstavanje svih turističkih zajednica u tri grupe (kategorije) prema broju kreveta (približno prema vrijednostima kvartila) što će biti korišteno u daljnjim analizama.

Tablica 35. Broj i postotak turističkih zajednica koje na svom području imaju pojedine vrste turističkih kapaciteta (N=58)

Vrsta turističkih objekata	Broj TZ	% TZ
Apartmani	49	84
Kampovi	16	28
Kuće za odmor	38	66
Autokampovi	14	24
Ruralni kampovi u privatnim domaćinstvima	4	7
Pansioni	16	28
Hoteli	30	52
Mali hoteli	24	41
Sobe u privatnom smještaju	44	76
Ostali objekti	24	41

Tablica 35. prikazuje broj turističkih zajednica (od njih 58 koje su sudjelovale u anketi) koje na svom području imaju apartmane, kampove itd., npr. od 49/58 x 100 = 84%, 16/58 x 100 = 28%, itd. Više od polovice turističkih zajednica imaju apartmane, sobe u privatnom smještaju, kuće za odmor i hotele.

Tablicom 36. prikazane su grupe turističkih zajednica prema broju kreveta.

Tablica 36. Grupe turističkih zajednica prema broju kreveta (N=58)

Grupa TZ	Broj TZ	% TZ
manje TZ (do 300 kreveta)	14	24
srednje TZ (300-9700 kreveta)	30	52
veće TZ (preko 9700 kreveta)	14	24
Ukupno	58	100

Najviše raspoložive ponude smještajnih kreveta imaju srednje grupirane turističke zajednice njih 52%, a raspolažu s rasponom od 300 do 9 700 kreveta, dok, s podjednakim postotkom raspoložive ponude do 300 kreveta imaju male i preko 9 700 kreveta velike turističke zajednice. Primjerice, općina Kostrena raspolaže s ukupno 419 smještajnih kreveta, a grad Umag ima 27 000 smještajnih kreveta (šezdeset i četiri puta više smještajnih kreveta u odnosu na općinu Kostrena).

S obzirom na smještajne kapacitete (broj kreveta) područja na kojem djeluju turističke zajednice rezultati analize ukazuju na vrlo veliku razliku u veličinama po pojedinim turističkim zajednicama, kako sveukupno, tako i po pojedinim vrstama smještajnih turističkih objekata.

U daljnjem tekstu analiziran je stupanj zadovoljstva turističkih zajednica suradnjom s lokalnim stanovništvom.

- **<u>Lokalna zajednica</u>**

Na pitanje „Surađujete li s lokalnim stanovništvom?“ u svim turističkim zajednicama su potvrdno odgovorili. Isto tako na pitanje „Smatrate li da je nužno uključiti lokalno stanovništvo u daljnji turistički razvoj vaše destinacije?“ potvrdno je odgovorilo 100% turističkih zajednica. Na pitanje o zadovoljstvu razinom suradnje između turističke zajednice i lokalnog stanovništva dobivena su tri od ponuđena četiri odgovora kako je to prikazano u tablici 37.

Tablica 37. Turističke zajednice prema stupnju zadovoljstva suradnje i lokalnim stanovništvom (N=58)

Stupanj zadovoljstva suradnjom	Broj TZ	% TZ
nismo zadovoljni	-	-
slabo smo zadovoljni	9	16
zadovoljni smo	35	60
vrlo smo zadovoljni	14	24
Ukupno	58	100

Veliki dio turističkih zajednica (84%) zadovoljno je suradnjom s lokalnim stanovništvom. Ako bi se dobivene procjene zadovoljstva suradnjom kodirale s tri vrijednosti (1 = nismo zadovoljni, 2 = slabo smo zadovoljni, 3 = zadovoljni smo, 4 = vrlo smo zadovoljni) dobili bi prosječnu vrijednost od 3,1 te modalnu i medijalnu vrijednost od 3, što sve odgovara ocjeni „zadovoljni smo“.

Mogućnosti koje mogu pozitivno iskoristiti turističke zajednice, suradnja je s lokalnim stanovništvom, a adekvatna suradnja doprinosi boljoj i zadovoljavajućoj turističkoj ponudi u korist svih stanovnika lokalne zajednice. To potvrđuju i rezultati analize, gdje sve turističke zajednice (100%) navode nužnim uključiti lokalno stanovništvo u daljnji turistički razvoj destinacije. Dosadašnjom suradnjom s lokalnim stanovništvom zadovoljno je čak 84% anketiranih turističkih zajednica, što svakako predstavlja pozitivan budući potencijal u daljnjoj razvojnoj turističkoj ponudi destinacije.

- **Ostalo – iskustva voditelja turističkih zajednica**

U upitniku je na kraju dana mogućnost da anketirane turističke zajednice upišu neku primjedbu ili sugestiju koja nije obuhvaćena upitnikom, a važna je za rad i razvoj turističkih zajednica. Primjedbu odnosno sugestiju upisalo je 13 turističkih zajednica (22% anketiranih).

Zabrinjavajući su pokazatelji koji ukazuju na činjenicu da je samo 22% ispitanika dalo svoje mišljenje, primjedbe i sugestije na upravljanje trenutnim i budućim radom turističkih zajednica, obzirom da je novim zakonom o turističkim zajednicama predviđen njihov preustroj u DMO sustav te se ističe važnost i uloga turističkih zajednica u održavanju i kreiranju turističke ponude lokalne zajednice. Temeljem dobivenih pokazatelja može se pogrešno zaključiti kako djelatnici turističkih zajednica nemaju interesa za razvoj turizma u svojoj lokalnoj zajednici. Visok postotak turističkih zajednica (78%) nije iskazalo mišljenje o viđenju problematike upravljanja radom turističkih zajednica i razvojem turizma na njihovom području. Djelatnici, a posebice dugogodišnji, imaju neprocjenjivo iskustvo u vođenju i funkcioniranju turističkih zajednica. Stoga bi njihovo mišljenje trebalo uvažavati u budućem upravljanju radom turističkih zajednica (prije i tijekom realizacije).

Narednim poglavljem prikazani su empirijski rezultati dobiveni temeljem podjele turističkih zajednica na obalne i ruralne (kontinentalne) sa ciljem usporedbe rada, razvoja, financijske dostatnosti u iniciranju razvoja novih turističkih proizvoda, promocije turističke destinacije, sudjelovanje u strateškim razvojnim planovima kao i suradnje s lokalnim stanovništvom.

5.7.1. Podjela turističkih zajednica na osnovi pripadnosti – obalne ili ruralne (kontinentalne)

Nakon označavanja turističkih zajednica kao obalnih odnosno ruralnih, izvršeno je njihovo prebrojavanje kojim je ustanovljeno da od 58 turističkih zajednica njih 22 su obalne, a 36 ruralne (38% i 62%). U ovim analizama korištene su sljedeće inferencijalne statističke metode:

- t-test razlike između proporcija za male nezavisne uzorke:
- t-test razlike između aritmetičkih sredina za male nezavisne uzorke;
- Mann-Whitneyev U test (razlike između medijana-neparametrijski test) i
- hi-kvadrat test (neparametrijski test). Rezultati su izneseni redoslijedom kao i u osnovnoj (gornjoj) analizi podataka.

Tablica 38. Usporedba obalnih i ruralnih turističkih zajednica stupnjem zadovoljstva suradnjom s lokalnim stanovništvom

Rb	Varijabla	Grupa TZ	N_1 N_2	TZ koje su zadovoljne ili vrlo zadovoljne		t	p	Stat. znač.
				Broj	Proporc.			
1.	Suradnja sa lokalnim stanovništvom	obalne ruralne	22 36	20 29	0,909 0,806	1,057	0,295	

Napomena: * statistička značajnost do 5%; ** statistička značajnost do 1%; *** statistička značajnost do 0,1%

Između 22 obalne turističke zajednice njih 20 su iskazale zadovoljstvo suradnjom s lokalnim stanovništvom (91%), dok je između 36 ruralnih turističkih zajednica takvo zadovoljstvo iskazalo 81% turističkih zajednica. Ova razlika između proporcije zadovoljnih ili vrlo zadovoljnih turističkih zajednica je slučajna odnosno nije statistički značajna ($t = 1,057$ $p = 0,295$).

Godišnji proračun obalnih turističkih zajednica je 5 081 465 kn po jednoj turističkoj zajednici, dok je godišnji proračun ruralnih turističkih zajednica približno 10 puta manji i iznosi 500 390 kn po jednoj turističkoj zajednici. Ova razlika nije slučajna već je **statistički visokoznačajna** ($t = 7,690$ $p < 0,001$).

Tablica 39. Usporedba godišnjih proračuna obalnih turističkih zajednica s godišnjim proračunom ruralnih turističkih zajednica

Rb	Varijabla	Grupa TZ	N_1 N_2	Aritmetička sredina u kn	Stand. devij.	t	p	Stat. znač.
1.	Godišnji proračun	obalne ruralne	22 35	5 081 465 500 390	2 784 013 301 601	7,690	**<0,001**	*******

Napomena: * statistička značajnost do 5%; ** statistička značajnost do 1%; *** statistička značajnost do 0,1%

Kako je godišnji proračun po turističkim zajednicama vrlo raznolik (velika je disperzija), ova je analiza napravljena i neparametrijskom metodom, primjerenijom u takvim slučajevima. Rezultati Mann-Whitneyevog U testa ($U = 0$ $z = -6{,}312$ $p < 0{,}001$) pokazali su da se može donijeti isti zaključak o tome da su godišnji proračuni ruralnih turističkih zajednica statistički značajno manji od godišnjih proračuna obalnih turističkih zajednica. Naime, polovina obalnih turističkih zajednica ima godišnji proračun od 4 150 000 kn i manje, a druga polovina obalnih turističkih zajednica ima godišnji proračun od 4 150 000 kn i više. Polovina ruralnih turističkih zajednica ima godišnji proračun od 400 000 kn i manje, a druga polovina ruralnih turističkih zajednica ima godišnji proračun od 400 000 kn i više.

Tablica 40. Analiza povezanosti veličine turističke zajednice s obzirom na godišnji proračun i tipa turističkih zajednica (obalne, ruralne)

Grupa TZ prema svoti godišnjeg proračuna	**Tip TZ**		**Ukupno**
	Obalne	**ruralne**	
Manje	-	14	14
Srednje	8	21	29
Veće	14	-	14
Ukupno	22	35	57

Na osnovu navedene kontingencijske tabele proveden je hi-kvadrat test kako bi se utvrdilo postoji li povezanost između veličine turističke zajednice s obzirom na godišnji proračun i tipa turističkih zajednica. Rezultati testa ($\chi^2 = 32{,}556$ $df = 2$ $N = 57$ $p < 0{,}001$) pokazuju **statistički značajnu povezanost** između tipa turističkih zajednica i veličine turističke zajednice s obzirom na svotu godišnjeg proračuna, što je u skladu s rezultatima prethodno opisane analize. Iz tabele je vidljivo da su sve turističke zajednice (100% njih) s manjim godišnjim proračunom ruralne. Nasuprot tome, od ukupnog broja turističkih zajednica s većim godišnjim proračunom niti jedna turistička zajednica nije ruralna.

Tablica 41. Usporedba proporcije obalnih s ruralnim turističkim zajednicama s obzirom na dostatnost financijskih sredstava

Rb	Varijabla	Grupa TZ	N_1 N_2	TZ kojima su fin. sredstva dostatna		t	p	Stat. znač.
				Broj	Proporc.			
1.	Dostatnost financijskih sredstava	obalne	21	11	0,524			
		ruralne	36	6	0,167	2,843	**0,006**	**

Napomena: * statistička značajnost do 5%; ** statistička značajnost do 1%; *** statistička značajnost do 0,1%

Između 21 obalne turističke zajednice njih 11 su iskazale dostatnost financijskih sredstava (52%), dok je između 36 ruralnih turističkih zajednica dostatnost iskazalo svega 17%. Ova razlika između proporcija nije slučajna, odnosno, ona je **statistički značajna** (t = 2,843 p = 0,006).

Tablica 42. Analiza povezanosti između dostatnosti financijskih sredstava i tipa turističkih zajednica (obalne, ruralne)

Dostatnost	Tip TZ		Ukupno
	obalne	ruralne	
da	11	6	17
ne	10	30	40
Ukupno	21	36	57

Na osnovu navedene kontingencijske tabele proveden je hi-kvadrat test kako bi se utvrdilo postoji li povezanost između iskazane dostatnosti financijskih sredstava turističkih zajednica i tipa turističkih zajednica. Rezultati testa (χ^2 = 8,083 df = 1 N = 57 p = 0,011) pokazuju da je ta povezanost **statistički značajna** što je u skladu s prethodno opisanom analizom. Naime, dostatnost iskazuje 52% obalnih turističkih zajednica i svega 17% ruralnih turističkih zajednica kako je to u prethodnoj analizi konstatirano.

Tablica 43. Analiza vrsta promotivnih aktivnosti po tipovima turističkih zajednica (obalne, ruralne)

Vrsta promotivne aktivnosti	Tip TZ		Ukupno	% TZ	
	obalne	ruralne		obalne	ruralne
a) kulturne manifestacije	22	35	57	100	97
b) sportske manifestacije	21	25	46	95	69
c) izrada promidžbenih materijala	22	35	57	100	97
d) izrada web stranica	22	30	52	100	83
e) internetsko oglašavanje	21	23	44	95	64
f) izdavanje turističkih publikacija	19	16	35	86	44
g) izrada promotivnih radio spotova	14	19	33	64	53
h) izrada promotivnih televiz. spotova	8	8	16	36	22
i) ostale promotivne aktivnosti	10	9	19	45	25

Sve vrste promotivnih aktivnosti **češće provode obalne turističke zajednice** u odnosu na ruralne turističke zajednice.

Da li se proporcija turističkih zajednica koje provode pojedine promotivne aktivnosti, statistički značajno razlikuje kod obalnih turističkih zajednica u odnosu na ruralne turističke zajednice, provjereno je pomoću niza t-testova. Razlike između proporcija koje su dali rezultate prikazani su u tablici 44.

Tablica 44. Proporcijska razlika promotivnih aktivnosti obalnih i ruralnih turističkih zajednica testirano prema T-testovima

Vrsta promotivne aktivnosti	Grupa TZ	N_1 N_2	TZ koje ih provode		t	p	Stat. znač.
			Broj	Proporc.			
a) kulturne manifestacije	obalne	22	22	1,000			
	ruralne	36	35	0,972	0,779	0,439	
b) sportske manifestacije	obalne	22	21	0,955			
	ruralne	36	25	0,694	2,885	**0,006**	**
c) izrada promidžbenih materijala	obalne	22	22	1,000			
	ruralne	36	35	0,972	0,779	0,439	
d) izrada web stranica	obalne	22	22	1,000			
	ruralne	36	30	0,833	2,646	**0,012**	*
e) internetsko oglašavanje	obalne	22	21	0,955			
	ruralne	36	23	0,639	3,392	**0,001**	***
f) izdavanje turističkih publikacija	obalne	22	19	0,864			
	ruralne	36	16	0,444	3,725	**<0,001**	***
g) izrada promotivnih radio spotova	obalne	22	14	0,636			
	ruralne	36	19	0,528	0,801	0,427	
h) izrada promotivnih televiz. spotova	obalne	22	8	0,364			
	ruralne	36	8	0,222	1,119	0,270	
i) ostale promotivne aktivnosti	obalne	22	10	0,455			
	ruralne	36	9	0,250	1,561	0,126	

Napomena: * statistička značajnost do 5%; ** statistička značajnost do 1%; *** statistička značajnost do 0,1%

Od provedenih devet t-testova u jednom dijelu turističkih zajednica razlike između obalnih i ruralnih turističkih zajednica, s obzirom na provedbu pojedinih vrsti promotivnih aktivnosti, su slučajne, odnosno, nisu statistički značajne ($p > 0,05$). Međutim, u dijelu t-testova razlike između obalnih turističkih zajednica i ruralnih turističkih zajednica nisu slučajne, već su statistički značajne ($p < 0,05$). Ovdje ih se navodi poimenično:

b) Sportske manifestacije se provode u 95% obalnih turističkih zajednica te u 69% ruralnih turističkih zajednica. Razlika između ovih postotaka nije slučajna već **statistički značajna** ($p = 0,006$).

d) Web stranice se izrađuju u svih 100% obalnih turističkih zajednica te u 83% ruralnih turističkih zajednica. Razlika između ovih postotaka nije slučajna već **statistički značajna** ($p = 0,012$).

e) Internetsko oglašavanje provodi 95% obalnih turističkih zajednica i 64% ruralnih turističkih zajednica. Razlika između ovih postotaka nije slučajna već **statistički značajna** ($p = 0,001$).

f) Izdavanje turističkih publikacija se provodi u 86% obalnih turističkih zajednica te u svega 44% ruralnih turističkih zajednica. Razlika između ovih postotaka nije slučajna već **statistički značajna** ($p < 0,001$).

Tablica 45. Usporedba iznosa sredstava za promotivne aktivnosti po tipovima turističkih zajednica

Rb	Varijabla	Grupa TZ	N_1 N_2	Aritmetička sredina u kn	Stand. devij.	t	p	Stat. znač.
1.	Iznos sredstava za promotivne aktivnosti	obalne ruralne	21 35	1 622 276 102 164	1 427 638 101 571	4,872	**<0,001**	***

Napomena: * statistička značajnost do 5%; ** statistička značajnost do 1%; *** statistička značajnost do 0,1%

Sredstva koja turističke zajednice izdvajaju za promotivne aktivnosti kod obalnih turističkih zajednica iznose 1 622 276 kn po jednoj turističkoj zajednici, dok je kod ruralnih turističkih zajednica taj prosjek 14 puta manji i iznosi 102 164 kn po jednoj turističkoj zajednici. Ova razlika nije slučajna već je **statistički značajna** ($t = 4{,}872$ $p < 0{,}001$).

Kako je iznos sredstava za promotivne aktivnosti po turističkim zajednicama vrlo raznolik (velika je disperzija), stoga je ova analiza napravljena i neparametrijskom metodom primjerenijom u takvim slučajevima. Rezultati Mann-Whitneyevog U testa ($U = 5$ $z = -6{,}136$ $p < 0{,}001$) pokazali su da se može donijeti isti zaključak o tome da su sredstva za promotivne aktivnosti ruralnih turističkih zajednica statistički značajno manji od sredstava za promotivne aktivnosti obalnih turističkih zajednica. Naime, polovina obalnih turističkih zajednica izdvaja za promotivne aktivnosti 1 230 000 kn i manje, a druga polovina obalnih turističkih zajednica izdvaja 1 230 000 kn i više. Polovina ruralnih turističkih zajednica izdvaja za promotivne aktivnosti 60 000 kn i manje, a druga polovina ruralnih turističkih zajednica izdvaja 60 000 kn i više.

Tablica 46. Usporedba obalnih i ruralnih turističkih zajednica s obzirom na razinu prepoznatljivosti na turističkom tržištu

Rb	Varijabla	Grupa TZ	N_1 N_2	TZ koje su zadovoljne ili vrlo zadovoljne		t	p	Stat. znač.
				Broj	Proporcije			
1.	Nezadovoljstvo razinom prepoznatljivosti na turističkom tržištu	obalne ruralne	22 36	13 9	0,590 0,250	2,596	**0,012**	*

Napomena: * statistička značajnost do 5%; ** statistička značajnost do 1%; *** statistička značajnost do 0,1%

Između 22 obalne turističke zajednice njih 59% su iskazale nezadovoljstvo razinom prepoznatljivosti na turističkom tržištu, dok je između 36 ruralnih turističkih zajednica takvo nezadovoljstvo iskazalo 25% turističkih zajednica. Ova razlika između proporcije

nezadovoljnih turističkih zajednica nije slučajna, odnosno ona je **statistički značajna** (t = 2,596 p = 0,012).

Povezanost između zadovoljstva razinom prepoznatljivosti na turističkom tržištu i tipa turističkih zajednica dokazana je i hi-kvadrat testom. Rezultati tog testa (χ^2 = 10,416 df = 2 N = 58 p = 0,005) nedvojbeno pokazuju postojanje **statistički značajne** povezanosti tih varijabli.

Narednim tabelama uspoređuje se sudjelovanje u različitim projektima obalnih i ruralnih turističkih zajednica.

Usporedba proporcije obalnih turističkih zajednica s ruralnim turističkim zajednicama koje imaju zadovoljavajući broj aktivnosti sudjelovanja u različitim projektima (dvije ili tri aktivnosti od sljedećih: sudjelovanje turističkih zajednica u strateškim planovima razvoja turističke destinacije, sudjelovanje turističkih zajednica u organiziranju seminara/edukacije za dionike turističkog razvoja, povezuje li turistička zajednica dionike strateškog planiranja razvoja turizma).

Tablica 47. Sudjelovanje u turističkim projektima prema broju aktivnosti

Broj aktivnosti	**obalne**	**ruralne**	**Ukupno**
0	-	5	5
1	-	3	3
2	7	13	20
3	15	15	30
Ukupno	22	36	58

Rezultati t-testa, razlike između proporcija su u sljedećoj tabeli:

Tablica 48. Sudjelovanje u projektima turističkog razvoja - rezultati t - testa

Rb	Varijabla	Grupa TZ	N_1 N_2	TZ koje imaju zadovolj. broj aktivnosti (2-3)		t	p	Stat. znač.
				Broj	Proporc.			
1.	Sudjelovanje u projektima turističkog razvoja	obalne ruralne	22 36	22 28	1,000 0,778	2,381	**0,021**	*

Napomena: * statistička značajnost do 5%; ** statistička značajnost do 1%; *** statistička značajnost do 0,1%

Sve obalne turističke zajednice (njih 100%) imaju zadovoljavajući broj (dva ili tri) sudjelovanja u različitim projektima, dok je kod ruralnih turističkih zajednica taj postotak 78%. Ova razlika između proporcija obalnih turističkih zajednica u odnosu na ruralne turističke zajednice nije slučajna, odnosno, ona je **statistički značajna** (t = 2,381 p = 0,021). Slijedi analiza povezanosti između veličine turističkih zajednica (s obzirom na broj stalno zaposlenih, broj kreveta i visinu godišnjeg proračuna) i tipa turističkih zajednica (obalna, ruralna).

Tablica 49. Veličina turističke zajednice s obzirom na stalno zaposlene, broj kreveta i visinu proračuna

Veličina TZ	Tip TZ		Ukupno
	obalne	ruralne	
manje	-	10	10
srednje	6	25	31
veće	16	-	16
Ukupno	22	35	57

Na osnovu navedene kontingencijske tabele proveden je hi-kvadrat test kako bi se utvrdilo postoji li povezanost između iskazane klasifikacije turističkih zajednica prema veličini i tipu turističke zajednice. Rezultati testa (χ^2 = 36,583 df = 2 N = 57 p < 0,001) pokazuju da je ta **povezanost statistički visokoznačajna**. Već iz apsolutnih frekvencija u kontingencijskoj tabeli vidi se da su obalne turističke zajednice ili srednje ili veće, a da su ruralne turističke zajednice ili manje ili srednje. Slijedi analiza korištenih komunikacijskih kanala prema tipovima turističkih zajednica (obalne, ruralne). Tipovi turističkih zajednica s t-testovima provedenim za pet komunikacijskih kanala koji se najčešće koriste u turističkim zajednicama.

Tablica 50. Komunikacijski kanali za tipove turističkih zajednica (obalne i ruralne)

Vrsta komunikacijskog kanala	**Tip TZ**		**Ukupno**	**% TZ**	
	obalne	**ruralne**		**obalne**	**ruralne**
a) oglašavanje	22	27	49	100	75
b) unapređenje prodaje	12	4	16	55	11
c) događaji i iskustva	20	30	50	91	83
d) odnosi s javnošću publicitet	20	25	45	91	69
e) osobna prodaja	2	5	7	9	14
f) direktni marketing	12	13	25	55	36
g) oglasni panoi	17	19	36	77	53
h) javni proctor	13	15	28	59	42
i) promocija u smješt. Jedinicama	15	20	35	68	56
j) ostali komunikacijski kanali	5	4	9	23	11

U obalnim turističkim zajednicama **češće se koriste,** u odnosu na ruralne turističke zajednice, svi navedeni komunikacijski kanali,osim osobne prodaje.

Da li se proporcija turističkih zajednica koje koriste pojedine komunikacijske kanale statistički značajno razlikuje kod obalnih turističkih zajednica u odnosu na ruralne turističke zajednice, provjereno je pomoću niza t-testova (za pet najčešće korištenih komunikacijskih kanala) koji su dali rezultate prikazane u sljedećoj tablici. Rezultati su prikazani tablicom 51.

Tablica 51. Pet najčešće korištenih komunikacijskih kanala (obalne, ruralne)

Vrsta komunikacijskog kanala	**Grupa TZ**	**N_1 N_2**	**TZ koje ih provode**		**t**	**p**	**Stat. znač.**
			Broj	**Proporc.**			
a) oglašavanje	obalne	22	22	1,000			
	ruralne	36	27	0,750	2,552	**0,013**	*
c) događaji i iskustva	obalne	22	20	0,909			
	ruralne	36	30	0,833	0,812	0,420	
d) odnosi s javnošću publicitet	obalne	22	20	0,909			
	ruralne	36	25	0,694	1,902	0,062	
g) oglasni panoi	obalne	22	17	0,773			
	ruralne	36	19	0,528	1,865	0,067	
i) promocija u smještajnim jedinicama	obalne	22	15	0,682			
	ruralne	36	20	0,556	0,954	0,344	

Napomena: * statistička značajnost do 5%; ** statistička značajnost do 1%; *** statistička značajnost do 0,1%

Oglašavanje se koristi u 100% obalnih turističkih zajednica te u 75% ruralnih turističkih zajednica. Razlika između ovih dvaju postotaka nije slučajna već **statistički značajna** (t = 2,552 p = 0,013), tj. obalne turističke zajednice statistički značajno više koriste oglašavanje u odnosu na ruralne turističke zajednice.

Događaji i iskustva se kao komunikacijski kanali u prilično sličnom obimu koriste u obalnim turističkim zajednicama (91%) u odnosu na ruralne turističke zajednice (83%). Razlika između ovih proporcija je mala i slučajna (t = 0,812 p = 0,420).

Odnosi s javnošću, publicitet kao komunikacijski kanal, koristi se u 91% obalnih turističkih zajednica i u 69% ruralnih turističkih zajednica. Razlika između ovih proporcija je veća u korist obalnih turističkih zajednica, ali je još uvijek slučajna (t = 1,902 p = 0,062).

Oglasni panoi kao komunikacijski kanali koriste se u 77% obalnih turističkih zajednica i u 53% ruralnih turističkih zajednica. Razlika između ovih proporcija je primjetna u korist obalnih turističkih zajednica, ali je još uvijek slučajna (t = 1,865 p = 0,067).

Promocije u smještajnim jedinicama se kao komunikacijski kanal koriste u 68% obalnih turističkih zajednica te u 56% ruralnih turističkih zajednica. Razlika između ovih proporcija je primjetna u korist obalnih turističkih zajednica, ali je ipak slučajna (t = 0,954 p = 0,344).

U svrhu usporedbe uvjeta (okolnosti) u kojima pojedina turistička zajednica djeluje i rezultata (uspješnosti) njenog djelovanja, odabran je niz veličina koje svaku od tih dviju izvedenih varijabli opisuje. Tako je za uvjete djelovanja turističkih zajednica odabrano pet izvornih varijabli raspoloživih u provedenoj anketi, a za rezultate djelovanja sedam varijabli. Na osnovu vrijednosti svake od odabranih 5 odnosno 7 izvornih varijabli, dodijeljeni su bodovi tako da manji broj bodova pokazuje lošije uvjete poslovanja turističkih zajednica, a veći broj bodova bolje uvjete poslovanja turističkih zajednica. Isto tako, manji broj bodova pokazuje manju uspješnost djelovanja turističkih zajednica, a veći broj bodova veću uspješnost djelovanja turističkih zajednica. Za nekoliko turističkih zajednica nije bilo na raspolaganju svih 12 izvornih varijabli, stoga te turističke zajednice nisu mogle biti uključene u ovu analizu.

Uvjete djelovanja turističkih zajednica ustvari određuje *broj stalno zaposlenih* u turističkoj zajednici, *raspoloživa financijska sredstva* i veličina turističkih kapaciteta (*broj kreveta*). U vezi financijskih sredstava s kojima turistička zajednica raspolaže uzete su tri varijable: broj različitih izvora financiranja, svota godišnjeg proračuna i dostatnost/nedostatnost sredstava. Dakle, uzeto je sljedećih pet izvornih varijabli, kojima je pridruženi broj bodova, kako je navedeno u sljedećoj tablici.

Tablica 52. Uvjeti djelovanja i podjela turističkih zajednica

Varijabla koja definira uvjete djelovanja TZ	Oblik varijable	Broj bodova	Broj TZ
a) broj stalno zaposlenih	0 zaposlenih	1	6
	1 - 2 zaposlena	2	34
	3 – 10 zaposlenih	3	18
b) broj izvora financiranja (proračun grada/općine, proračun županije, proračun države, ostali izvori)	iz niti jednog od tih izvora	0	10
	iz 1 od tih izvora	1	17
	iz 2 od tih izvora	2	20
	iz 3 od tih izvora	3	8
	iz sva 4 navedena izvora	4	3
c) godišnji proračun TZ	do 377 524 kn	1	14
	377 524 – 3 360 500 kn	2	29
	preko 3 360 500 kn	3	14
d) dostatnost financijskih sredstava	ne	1	40
	da	2	17
e) veličina smještajnih kapaciteta	manji (do 300 kreveta)	1	14
	srednji (300 – 9700 kreveta)	2	30
	veći (preko 9700 kreveta)	3	14

Turističke zajednice s najskromnijim uvjetima djelovanja mogle su, prema navedenom opisu, imati samo 4 boda, a turistička zajednica s najboljim uvjetima djelovanja mogla je imati 15 bodova.

U sljedećoj tablici navedeno je sedam varijabli koje definiraju rezultate djelovanja turističkih zajednica.

Tablica 53. Varijable koje definiraju rezultate djelovanja turističkih zajednica

Varijabla koja definira rezultate djelovanja TZ	Oblik varijable	Broj bodova	Broj TZ
a) broj promotivnih aktivnosti	3 – 5 aktivnosti	1	16
	6 – 7 aktivnosti	2	31
	8 – 9 aktivnosti	3	11
b) zadovoljstvo razinom prepoznatljivosti destinacije	nezadovoljne TZ	1	26
	niti zadov. niti nezadov.	2	10
	zadovoljne TZ	3	22
c) broj komunikacijskih kanala koje koristi TZ	manji broj (1 – 3)	1	14
	osrednji broj (4 – 6)	2	24
	veći broj (7 – 9)	3	19
d) broj projekata u kojima TZ sudjeluje	0	1	5
	1	2	3
	2	3	20
	3	4	30
e) financiranje nekog turističkog proizvoda od strane EU	ne	1	42
	da	2	16
f) postojanje plana razvoja novih turističkih proizvoda	ne	1	14
	da	2	44
g) zadovoljstvo suradnjom s lokalnim stanovništvom	ne zadovoljava	1	-
	slabo zadovoljava	2	9
	zadovoljava	3	35
	vrlo zadovoljava	4	14

Turistička zajednica s najslabijim rezultatima svog djelovanja mogla je, prema navedenom opisu, imati samo 7 bodova, a turistička zajednica s najboljim rezultatima djelovanja mogla je imati 21 bod. Kada je proveden opisani sustav bodovanja svih turističkih zajednica, dobiveni bodovi za uvjete djelovanja, odnosno, za uspješnost djelovanja turističkih zajednica podijeljeni su u tri grupe, približno prema vrijednostima donjeg, odnosno gornjeg kvartila. Tako je prva od te tri grupe imala približno četvrtinu turističkih zajednica, druga je imala približno polovinu turističkih zajednica, a treća približno četvrtinu turističkih zajednica. U sljedećoj tablici su navedeni ukupni rezultati bodovanja.

Tablica 54. Podjela turističkih zajednica prema uvjetima djelovanja

Podjela TZ prema uvjetima djelovanja	Broj TZ
lošiji (5-8 bodova)	17
osrednji (9-10 bodova)	24
bolji (11-14 bodova)	15
Ukupno	56

Tablica 55. Podjela turističkih zajednica prema uspješnosti djelovanja

Podjela TZ prema uspješnosti djelovanja	Broj TZ
manja (8-12 bodova)	15
osrednja (13-16 bodova)	29
veća (17-19 bodova)	13
Ukupno	57

Opisanim načinom formirane su dvije nove (izvedene) varijable prikladne za analizu povezanosti među varijablama. Ta je analiza povezanosti provedena hi-kvadrat testovima. Formirane su tri kontingencijske tabele i na osnovu njih proveden navedeni neparametrijski test.

U nastavku su date sve tri kontingencijske tablice (tablica 56, tablica 57 i tablica 58), a zatim tablica s rezultatima hi-kvadrat testa (tablica 59).

Tablica 56. Odnos *uvjeta* djelovanja i uspješnosti djelovanja turističkih zajednica

Uvjeti djelovanja TZ	Uspješnost djelovanja TZ			Ukupno
	manja	osrednja	veća	
lošiji	8	6	2	16
osrednji	6	14	4	24
bolji	1	7	7	15
Ukupno	15	27	13	55

Tablica 57. Odnos *veličine* i uspješnosti djelovanja

Veličina TZ	Uspješnost djelovanja TZ			Ukupno
	manja	osrednja	veća	
manja	5	4	1	10
osrednja	9	17	4	30
veća	1	7	8	16
Ukupno	15	28	13	56

Tablica 58. Odnos *tipa* turističkih zajednica i uspješnosti djelovanja turističkih zajednica

Tip TZ	Uspješnost djelovanja TZ			Ukupno
	manja	osrednja	veća	
obalna	1	10	11	22
ruralna	14	19	2	35
Ukupno	15	29	13	57

Tablica 59. Rezultati hi - kvadrat testova

Rb	**Varijable u kontingencijskoj tabeli**	**Format konting. tabele**	**N**	**χ^2**	**df**	**p**	**stat. znač.**	**korek. testa**
1.	Uspješnost djelovanja TZ *Uvjeti* djelovanja TZ	3 x 3	55	10,983	4	**0,027**	*****	**ne**
2.	Uspješnost djelovanja TZ *Veličina* TZ	3 x 3	56	12,197	4	**0,016**	*****	**ne**
3.	Uspješnost djelovanja TZ *Tip* TZ	3 x 2	57	18,276	2	**<0,001**	*******	**da**

Napomena: * statistička značajnost do 5%; ** statistička značajnost do 1%; *** statistička značajnost do 0,1%

Test je korektan ako je kod njegovog izvođenja bilo manje od 20% očekivanih frekvencija manjih od 5. Ako je više od 20% očekivanih frekvencija bilo manje od 5 test nije korektan.

Na osnovu kontingencijske tablice proveden je hi-kvadrat test kako bi se utvrdilo postoji li povezanost između uvjeta djelovanja turističkih zajednica kao nezavisne varijable i uspješnosti

djelovanja turističkih zajednica kao zavisne varijable. Rezultati testa (χ^2 = 10,983 df = 4 N = 55 p = 0,027) pokazuju da između njih postoji **statistički značajna povezanost.** Navedenih 55 turističkih zajednica mogu se podijeliti u tri grupe:

a) turističke zajednice koje uz određene uvjete djelovanja imaju primjerenu uspješnost djelovanja (uz lošije uvjete djelovanja imaju manju uspješnost djelovanja, uz osrednje uvjete djelovanja imaju osrednju uspješnost i uz bolje uvjete djelovanja imaju i veću uspješnost djelovanja)

   8 + 14 + 7 = 29 turističkih zajednica (53% turističkih zajednica)

b) turističke zajednice koje pozitivno odstupaju od grupe a) (uz lošije uvjete djelovanja imaju osrednju ili čak veću uspješnost djelovanja, uz osrednje uvjete djelovanja imaju veću uspješnost djelovanja)

   6 + 4 + 2 = 12 turističkih zajednica (22% turističkih zajednica)

c) turističke zajednice koje negativno odstupaju od grupe a) (uz osrednje uvjete djelovanja imaju nižu uspješnost djelovanja ili uz bolje uvjete djelovanja imaju nižu ili osrednju uspješnost)

   6 + 7 + 1 = 14 turističkih zajednica (25% turističkih zajednica)

Dakle, od promatranih 55 turističkih zajednica polovina ih ima približno usklađene uvjete djelovanja s uspješnošću svog djelovanja (grupa a). Svaka četvrta turistička zajednica postiže bolju uspješnost u radu nego što joj to omogućuju uvjeti rada (grupa b). Među njima se ističu naročito dvije turističke zajednice: turistička zajednica općine Vižinada i turistička zajednica grada Cresa. Četvrtina turističkih zajednica ima lošije rezultate djelovanja uz uvjete rada koje imaju (grupa c). Među njima se posebno ističe turistička zajednica općine Barban.

Na osnovu kontingencijske tablice proveden je hi-kvadrat test kako bi se utvrdilo postoji li povezanost između veličine turističkih zajednica i uspješnosti djelovanja turističkih zajednica. Veličinu turističke zajednice određuje (u prije opisanim analizama) broj stalno zaposlenih, visina godišnjeg proračuna turističke zajednice i broj kreveta na području turističke zajednice. Rezultati testa (χ^2 = 12,197 df = 4 N = 56 p = 0,016) pokazuju da između veličine turističke zajednice i uspješnosti djelovanja turističke zajednice postoji **statistički značajna povezanost.**

Za očekivati je da su manje turističke zajednice i manje uspješne, a veće turističke zajednice uspješnije. Takvih turističkih zajednica je ukupno 30 (5 + 17 + 8) što čini 54%.

Drugu grupu turističkih zajednica čine one koje pozitivno odstupaju od tog očekivanja, tj. kao manje ostvaruju osrednju ili veću uspješnost ili kao osrednje ostvaruju veću uspješnost. Takvih turističkih zajednica je devet (16%), a među njima se posebno ističe (opet) turistička zajednica općine Vižinada koja kao manja ostvaruje veću uspješnost u radu.

Treću grupu čine one turističke zajednice koje negativno odstupaju s obzirom na uspješnost. Takvih je turističkih zajednica ukupno 17 (skoro trećina), a među njima se posebno ističe turistička zajednica općine Vrsar.

Na osnovu kontingencijske tablice 59. proveden je hi-kvadrat test kako bi se utvrdilo postoji li povezanost između tipa turističkih zajednica (obalna, ruralna) i uspješnosti djelovanja turističkih zajednica. Rezultati testa ($\chi^2 = 18{,}276$ df = 2 N = 57 $p < 0{,}001$) pokazuju da između njih postoji **statistički visokoznačajna povezanost.** Obalne turističke zajednice su osrednje ili veće uspješnosti djelovanja, dok su ruralne turističke zajednice lošije ili osrednje uspješnosti djelovanja. Postoje tri turističke zajednice koje odstupaju od ovog pravila. To su turistička zajednica općine Vižinada (opet) i turistička zajednica općine Fužine koje kao ruralne turističke zajednice ostvaruju veću uspješnost u svom djelovanju. U negativnom smislu ističe se turistička zajednica općine Vrsar koja kao obalna turistička zajednica ima lošiju uspješnost svog djelovanja.

5.8. Studija slučaja kompariranja rada turističkih zajednica grada Buzeta i Delnica

Studija slučaja izrađena je sa ciljem dubinske analize dionika i odgovora na pitanja kako i zašto turističke zajednice Delnice i Buzet sudjeluju i razvijaju turističku ponudu, tj. turističke proizvode; kako rade i promoviraju destinaciju u kojoj djeluju i kakve su razlike u radu i sudjelovanju u strateškom razvoju destinacije odabranih turističkih zajednica. Odabrane turističke zajednice pripadaju kontinentalnom dijelu Istarske i Primorsko-goranske županije, stoga su i odabrane kao ruralne turističke zajednice. Gradovi Buzet i Delnice uvršteni su u ruralne sredine radi geoprostorne smještenosti unutar županija u kojima se nalaze. Oba su grada autentične destinacije, bogate flore i faune, čistog okoliša i nezagađenosti. Posljednjih godina usredotočeni su na razvoj autohtonih turističkih proizvoda što se kroz rezultate anketnog

upitnika i provedenog dubinskog intervjua s lokalnim stanovništvom i dokazalo (rezultati analize niže u tekstu). Upravni grad Buzet osim naselja Buzet ima još 70 okolnih naselja koji predstavljaju ruralne sredine. Upravni Grad Delnice ima 55 naselja.[31] Grad Buzet prema posljednjem popisu stanovništva 2011. godine ima ukupno (grad i upravni Grad) 6.133 stanovnika, a grad Delnice ukupno (grad i upravni Grad) 5.952 stanovnika.[32]

Svrha izrade studije slučaja je prikazati kako odabrane turističke zajednice razvijaju autohtonu turističku ponudu, te kako lokalno stanovništvo vidi turistički razvoj destinacije i uvidjeti da li je lokalno stanovništvo uključeno u turistički razvoj.

Polazni cilj studije slučaja spoznaja je činjenica o radu i opravdanosti postojanja turističkih zajednica te potvrda pomoćnih hipoteza H1 i H5 radi djelomične potvrde temeljene na rezultatima ankete provedene prema turističkim zajednicama.

H1: Lokalni turistički razvoj ostvaruje se kroz sinergijsku suradnju lokalne samouprave, turističkih poduzeća, lokalnog stanovništva i turističke zajednice.

H:5 Turističke zajednice podržavajući su dionici ruralnog razvoja autohtonih turističkih proizvoda što potiče daljnji gospodarski rast

Tijek odvijanja provedenog dubinskog ispitivanja (dubinski intervju) odabranih turističkih zajednica i lokalnih rezidenata prikazan je hodogramom aktivnosti i skupinom pitanja kao dio konceptualnog okvira istraživanja (metodološki okvir prilog 4). Proveden je u siječnju 2016. god. Ispitano je ukupno 6 lokalnih rezidenata (3 po regiji), po istim kriterijima odabira s obzirom na raspon ostvarenih prihoda, godine i spol; 2 osobe zrele dobne skupine (iznad 60 god., bez prihoda i u mirovini), 2 osobe srednje životne dobi (42-56 god.), razina obrazovanja (SSS), prihodi 2500-4000 kn, 2 mlađe osobe (30-35 god.), razina obrazovanja VSS, prihodi od 4000-7000 kn. U ispitanom uzorku 4 su osobe muškog spola. Odabir metode izvršen je zbog želje za utvrđivanjem različitosti stavova (kao doprinos hipotezama o ponašanjima i stavovima,

---

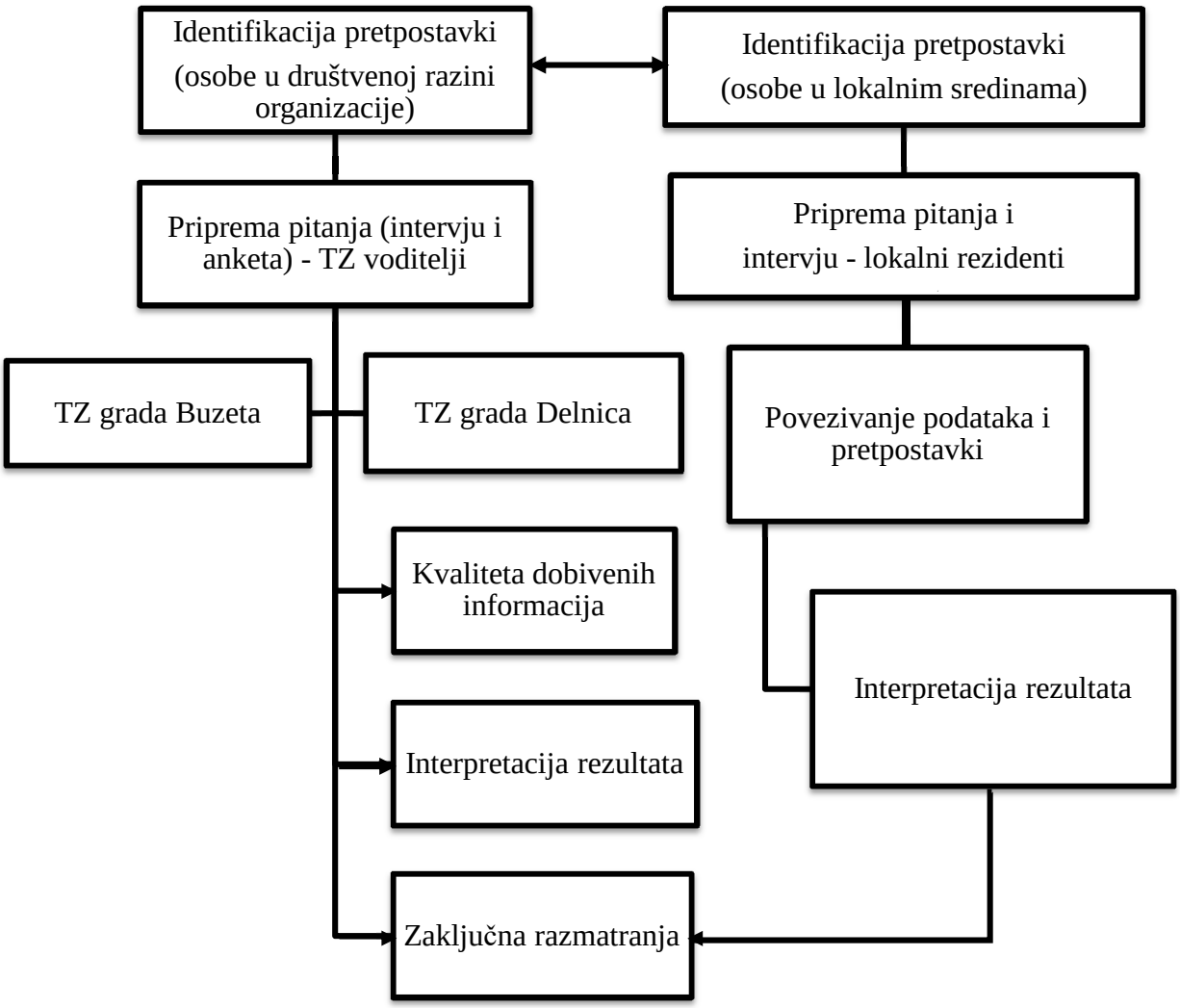
[31] treba razlikovati pojmove grad i upravni grad – grad je veliko i stalno naseljeno urbano središte. Mnogi gradovi imaju svoje povijesno, pravno, administrativno uređenje temeljeno na lokalnim zakonima stoga se takvi gradovi nazivaju još i *upravni gradovi*.

[32] Kontigenti stanovništva po gradovima/općinama,

http://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/censustabsxls.htm, pristup podacima 11.11.2015.

a ne sličnostima), kompleksnosti istih od subjekta do subjekta, relativno malog broja subjekata/ispitanika, te utvrđivanja „novih“ tržišnih uloga. U nastavku slijedi prikaz hodograma istraživačkih aktivnosti studije slučaja.[33] Hodogram aktivnosti prikazuje slijed postupaka kojim se provela i izradila studija slučaja kompariranja rada turističke zajednice grada Buzeta i turističke zajednice grada Delnica, te stavova i mišljenja lokalnog stanovništva grada Buzeta i Delnica.

Slika 15. Hodogram istraživačkih aktivnosti - dubinski intervju



[33] Hodogram aktivnosti izrađen prema Veal, A.J. (2011), ***„Research Methods for Leisure and Tourism“***, Prentice Hall, Fourth edition, str. 52.

Hodogram aktivnosti prikazuje slijed postupaka kojim se provela i izradila studija slučaja kompariranja rada turističke zajednice grada Buzeta i turističke zajednice grada Delnica te stavova i mišljenja lokalnog stanovništva grada Buzeta i Delnica. Nakon provedenog dubinskog intervjua sa odabranim turističkim zajednicama u gradu Buzetu i Delnicama, terenski se provelo intervjuiranje lokalnog stanovništva. Slijedom dobivenih rezultata stupilo se u kompariranje i komentiranje dobivenih rezultata upitnika. Po završetku izrade studije slučaja izvedena su zaključna razmatranja svih podataka dobivenih u upitnicima.

Dobiveni rezultati prikupljeni su identifikacijom aktivnosti istraživanja (razvoj i kreiranje proizvoda/partnerstva, prepoznatljivost, informiranje i promocija), za koje su se zasebno vodili transkripti intervjua radi ispravnosti promatranja i opisivanja stavova (istraživački komentari u korelaciji sa aktivnostima). Pri intervjuiranju lokalnog stanovništva i voditelja turističkih zajednica grada Buzeta i Delnica korištene su intervju intervencije (refleksija, ispitivanje, vraćanje unatrag), sa ciljem spoznaje kako dionici akceptiraju partnerstva i informacije tj. promociju za potrebe turizma. Slijedom dobivenih rezultata stupilo se u kompariranje i komentiranje dobivenih rezultata dubinskog intervjua. Po završetku izrade studije slučaja izvedena su zaključna razmatranja svih podataka dobivenih u upitnicima.

U daljnjem se tekstu kvalitativnim metodama usporedbe i komentiranja interpoliraju rezultati intervjuiranja sa spoznajama o različitosti stavova temeljem provedenog dubinskog intervjua (o suradnji i zadovoljstvu lokalnog stanovništva s radom turističke zajednice, o strateškim razvojnim planovima, o iniciranju razvoja turističkih proizvoda).

U narednom tekstu prikazano je sudjelovanje i usporedba odabranih turističkih zajednica u strateškim razvojnim turističkim projektima.

- **<u>Sudjelovanje u strateškim razvojnim projektima</u>**

Tablicom 60. prikazani su strateški razvojni planovi obiju odabranih turističkih zajednica, sudjelovanje u kreiranju strateških razvojnih planova, povezivanju dionika u turizmu, te organizacija edukacijskih seminara za dionike turističkog razvoja.

Tablica 60. Strateški razvojni projekti

Anketna pitanja	**Odabrane TZ**	
	TZ grada Buzeta - IŽ	**TZ grada Delnica - PGŽ**
Sudjelovanje/Ne sudjelovanje u strateškim planovima	Sudjeluje	Sudjeluje
Strateški planovi	Marketinška strategija razvoja zdravstvenog turizma i PUR* grada Buzeta	Akcijski plan razvoja turizma grada Delnica
Organizira/Ne organizira edukacijske seminare za turističke dionike	Organizira	Organizira
Povezuju/Ne povezuju dionike u turizmu	Povezuju	Povezuju

*PUR[34]

Odabrane turističke zajednice sudjeluju u strateškim turističkim razvojnim planovima. Turistička zajednica grada Buzeta sudjeluje u marketinškoj strategiji razvoja zdravstvenog turizma te sudjeluje u projektu ukupnog razvoja grada Buzeta. Turistička zajednica grada Delnica sudjeluje u akcijskom planu razvoja turizma grada Delnica. Obje turističke zajednice organiziraju edukacijske seminare za turističke dionike te povezuju turističke dionike i uvažavaju ih u kreiranju turističkih proizvoda.

Slijedi prikaz i usporedba razvoja autohtonih turističkih proizvoda kao i iz kojih izvora dobivaju financijska sredstva za iniciranje razvoja istih.

[34] PUR – Projekt ukupnog razvoja grada Buzeta

- **Razvoj autohtonih turističkih proizvoda u gradu Buzetu i Delnicama**

Tablicom 61. prikazani su autohtoni turistički proizvodi odabranih turističkih zajednica, te financijske potpore MINT-a, HTZ-a, županije i EU fondova za razvoj postojećih i novih autohtonih turističkih proizvoda, financijska sredstva izdvojena za razvoj autohtonih turističkih proizvoda odabranih turističkih zajednica te postoje li u budućnosti strateški razvojni planovi autohtonih turističkih proizvoda.

Tablica 61. Turistički proizvodi odabranih turističkih zajednica

Anketna pitanja	**Odabrane TZ**	
	TZ grada Buzeta - IŽ	**TZ grada Delnica - PGŽ**
Turistički proizvodi	Buzet out door sport; Buzet po starinski – Istra inspirit; kulturni turizam, Buzet grad tartufa	Muzej lovstva, šumarstva i ribolova, Brod na Kupi, planinarenje po obilježenim stazama; mušičarenje na Kupi, ledena dvorana Delnice (klizanje); sportske visinske pripreme (suradnja hotela i Goranskog sportskog centra koji gospodari sportskim objektima)
Fin. potpora od MINT-a za razvoj novih, autohtonih TP	100.000,00 kn	90.000,00 kn
Fin. potpora županije	56.000,00 kn	20.000,00 kn
Fin. potpora HTZ-a	36.000,00 kn	30.000,00 kn
Razvoj TP finan. iz EU fondova	Da – kulturni proizvodi – REVITAS 1*; AHVN**– zdravstveni turizam	Da–Muzej lovstva, šumarstva i ribolova u Brodu na Kupi i multifunkcionalna dvorana za sport i turizam (Ledena dvorana-klizalište u Delnicama)
Iznos fin. sred. za razvoj novih TP	43.000,00 kn	20.000,00 kn
U strateškim planovima predviđen razvoj novih TP	Da–zdravstveni turizam-Vitality	Da–karavana gorštak; sanjkanje jednosjeda i dvosjeda; goranska etno-modna večer

*REVITAS 1 - Revitalizacija istarskog zaleđa i turizma u istarskom zaleđu prekogranični je projekt, sufinanciran sredstvima Europske unije kroz Program prekogranične suradnje Slovenija–Hrvatska 2007-2013

**AHVN - projekt Adriatic Health and Vitality Netvork

Obje turističke zajednice financijski pomažu MINT, HTZ, županije, te financijska sredstva dobivena iz EU fondova za razvoj autohtonih turističkih proizvoda. Razlika u dobivenim i uloženim financijskim sredstvima za razvoj novih turističkih proizvoda iznosi 75 000, 00 kuna u korist turističke zajednice grada Buzeta, tj. turistička zajednica grada Buzeta raspolaže godišnje s više financijskih sredstava od turističke zajednice grada Delnica. Smještajni kapaciteti jedni su od turističkih proizvoda s kojima raspolažu destinacije Buzet i Delnice.

- **<u>Promotivne aktivnosti i kanali distribucije</u>**

Obje turističke zajednice poduzimaju iste promotivne aktivnosti, no, turistička zajednica grada Delnica ne izrađuje *web* stranice i ne izdaje turističke publikacije kao što to poduzima turistička zajednica grada Buzeta. Nadalje, obje turističke zajednice izdvajaju financijska sredstva za promotivne aktivnosti. Značajna je razlika u visini izdvojenih financijskih sredstava za promotivne aktivnosti (gotovo šest puta više financijskih sredstava izdvaja turistička zajednica grada Buzeta u odnosu na turističku zajednicu grada Delnica, odnosno, 17% izdvaja turistička zajednica grada Delnica od financijskog iznosa koji izdvaja turistička zajednica grada Buzeta za promotivne aktivnosti). Turističke zajednice Buzet i Delnice koriste komunikacijske kanale, a obje turističke zajednice, ne provode osobnu prodaju. Dok turistička zajednica grada Buzeta koristi direktni marketing, turistička zajednica grada Delnica ne koristi direktni marketing.

U tablici 62. prikazane su promotivne aktivnosti koje provode odabrane turističke zajednice, koliko financijskih sredstava izdvajaju za iste, te koje kanale distribucije koriste u promociji destinacije.

Tablica 62. Promotivne aktivnosti i kanali distribucije odabranih turističkih zajednica

Anketna pitanja	**Odabrane TZ**	
	TZ grada Buzeta - IŽ	**TZ grada Delnica - PGŽ**
Promotivne aktivnosti	Kulturne i sportske manifestacije, izrada promidžbenih materijala, izrada web stranica, internetsko oglašavanje, izdavanje turističkih publikacija, izrada promotivnih radio spotova	Kulturne i sportske manifestacije, izrada promidžbenih materijala, internetsko oglašavanje, izrada promotivnih radio spotova, ostale promotivne aktivnosti (plakatiranje, TV-prilozi, sudjelovanje na sajmovima, animacija školske djece na određene aktivnosti i dr.)
Iznos fin.sred. za promotivne aktivnosti	316.000,00 kn	53.989,07 kn
Zadovoljni/Nezadovoljni razinom prepoznatljivosti destinacije	Nezadovoljni	Nezadovoljni
Komunikacijski kanali	Oglašavanje, unapređenje prodaje, događaji i iskustva, odnosi s javnošću publicitet, direktni marketing, oglasni panoi, javni prostor	Oglašavanje, događaji i iskustva, odnosi s javnošću publicitet, oglasni panoi, javni prostor, promocija u smještajnim jedinicama, ostali komunikacijski kanali (elektronski medijski prostor)

Promociju u smještajnim jedinicama i ostale komunikacijske kanale (elektronski medijski prostor), turistička zajednica grada Delnica koristi, dok turistička zajednica grada Buzeta navedene komunikacijske kanale ne koristi.

Pozicioniranjem i stvaranjem prepoznatljivog turističkog proizvoda destinacije Buzet i Delnice konkuriraju na turističkom tržištu. Posljednjih godina svjetski turistički trend porast je organizacije turističkih događaja poznatiji pod imenom turizam događaja. Turizam događaja u promatranim gradovima Buzetu i Delnicama podrazumijeva organiziranje tradicionalnih

(baštinskih) kulturoloških manifestacija karakterističnih upravo za te krajeve. Turizam događaja ostavlja mogućnost kreiranja brojnih prepoznatljivih turističkih proizvoda gradova Buzeta i Delnica, što su turistički dionici tih krajeva i prepoznali te u suradnji s lokalnom zajednicom, lokalnim stanovništvom, turističkom zajednicom i turističkim agencijama kreiraju turističke proizvode. Cilj kreiranja ovakvih turističkih proizvoda osim prepoznatljivosti i jedinstvenosti određene turističke destinacije, produžetak je turističke pred i posezone kao i povećanje svih ostalih multiplikativnih učinaka turizma regije. Cilj obiju turističkih zajednica je pružiti autohtonu turističku ponudu, u vidu proizvoda i usluga, koji će potencijalnim turistima pružiti nezaboravno iskustvo tijekom boravka u njihovoj destinaciji. U kreiranju i financiranju autohtonih turističkih proizvoda sudjeluju dionici privatnog i javnog sektora. U razvoju izvorne turističke ponude turističke zajednice grada Buzeta financijski pomaže MINT, HTZ, Županija, grad Buzet, te financijska sredstva dobivena iz EU fondova (REVITAS 1 i AHVN). Grad Buzet sudjeluje u turističkom razvoju i financijskoj pomoći u kreiranju autohtonih turističkih proizvoda (Buzet grad tartufa–u suradnji s ugostiteljima grada Buzeta, Buzet po starinski–Istra inspirit, Buzet outdoor, kulturni turizam). Nadalje, grad Buzet u suradnji s Ministarstvom turizma u sklopu javnog poziva Ministarstva turizma „Fond za razvoj turizma“ proveo je projekt „Buzet Outdoor.“ Projektom se nadogradio sadržaj javne turističke infrastrukture koji je u funkciji razvoja novih turističkih itinerera.[35] Izgrađena je najatraktivnija stijena za penjanje u regiji (*bolder*) i uređena je planinarsko-pješačka staza „7 slapova“. Također, podignuta je kvaliteta specifičnih oblika turizma u gradu Buzetu. U suradnji s gradom i turističkom zajednicom od lipnja do kraja kolovoza 2015.-te godine proveden je program „Wednesday walk–Šetnja srijedom“. Program je organiziralo Pučko otvoreno učilište "Augustin Vivoda“ iz Buzeta. Nakon toga, u lokalnoj samoupravi grada Buzeta inicirali su osnivanje međunarodnog tima za rješavanje cestovnih i željezničkih problema, smatraju revitalizaciju željezničkog prometa (rekonstrukcija željeznice i izgradnja željezničkog tunela kroz Učku) važnom za ekologiju, gospodarstvo, turizam i razvoj ruralnog prostora hrvatskog i slovenskog dijela Istre.

Grad Buzet i turistička zajednica grada Buzeta u suradnji sa svim turističkim dionicima organiziraju i provode različite projekte i programe čija je svrha unapređenje autohtone turističke ponude grada Buzeta. Obje turističke zajednice ističu se ulaganjem u zajednicu u

[35] Pod pojmom turistički itinereri podrazumijeva se postavljena označena signalizacija za ceste, puteve, staze, razne znamenitosti i mjesta

kojoj djeluju u vidu suradnje sa svim turističkim dionicima u pokretanju projekata i inicijativa koje doprinose razvoju društvenog okruženja. Podržavaju i sudjeluju u projektima koji promiču turistički razvoj destinacije u kojoj djeluju. Turistička zajednica Delnice za razvoj autohtonih turističkih proizvoda dobiva financijsku potporu od MINT-a, HTZ-a, grada Delnica, Županije i financijska sredstva dobivena iz EU fondova (Muzej lovstva šumarstva i ribolova u Brodu na Kupi, te Ledena dvorana – klizalište u Delnicama). Grad Delnice sudjeluje u gospodarskom i turističkom razvoju subvencioniranjem kamata na poduzetničke kredite. Time potiče razvoj malog poduzetništva na području Grada Delnica, čime se postiže multiplikativan učinak razvoja turizma. Korisnici financijske subvencije na poduzetničke kredite jesu: obrti, mala i srednja trgovačka društva, fizičke osobe u slobodnim zanimanjima, zadruge i obiteljska gospodarstva.[36]

Stručno mišljenje voditelja turističkih zajednica o načinu rada i funkcioniranju turističkih zajednica utemeljeno na iskustvu u vođenju turističkih zajednica, iznijela je samo turistička zajednica grada Delnica, te navodi kako češće treba koristiti pojmove DM te DMO i DMC, jer su turističke zajednice važan dio tih sustava. Ističu važnost uloge manifestacija i navode kako treba uvidjeti kojim to manifestacijama treba stremiti u budućoj turističkoj ponudi; smatraju otegotnim i destimulirajućim umanjenje budžeta od strane JLS[37] prema turističkoj zajednici sa 408.000,00 kn na 265.000,00 kn godišnje.

Zbog djelomične potvrde H4 u radu, proveden je opširni intervju sa voditeljima turističke destinacije Buzet i Delnice kako bi se utvrdile suradnje sa svim turističkim dionicima (DMC i DMO) u stvaranju turističkog proizvoda i objedinjavanju raspoloživih materijalnih i nematerijalnih resursa s kojima raspolažu.

- **<u>Suradnja s lokalnom zajednicom</u>**

Suradnja s lokalnom zajednicom te zadovoljstvo/nezadovoljstvo suradnjom s lokalnom zajednicom prikazano je tablicom 63. kao i uključenje lokalne zajednice u daljnji turistički razvoj.

---

[36] http://www.delnice.hr/gospodarstvo.html, pristup podacima 11.11.2015.

[37] JLS – jedinica lokalne samouprave

Tablica 63. Suradnja s lokalnim stanovništvom odabranih turističkih zajednica

Anketna pitanja	**Odabrane TZ**	
	TZ grada Buzeta - IŽ	**TZ grada Delnica - PGŽ**
Suradnja turističkih zajednica sa lokalnim stanovništvom	Da	Da
Zadovoljni/Nezadovoljni	Zadovoljni	Zadovoljni su i slabo zadovoljni
Uključiti lokalno stanovništvo u daljnji turistički razvoj	Da	Da

Obje turističke zajednice surađuju sa lokalnim stanovništvom. Turistička zajednica grada Buzeta zadovoljna je tom suradnjom, dok turistička zajednica grada Delnica zadovoljna je i slabo zadovoljna razinom suradnje s lokalnim stanovništvom. Turističke zajednice Buzet i Delnice smatraju nužnim uključiti lokalno stanovništvo u daljnji turistički razvoj destinacije u kojoj djeluju. Stoga je dodatno proveden dubinski intervju s lokalnim stanovništvom, kako bi se dokazala nužnost suradnje lokalnog stanovništva s turističkom zajednicom, sa ciljem razvoja kvalitetne turističke ponude destinacije grada Buzeta i Delnica.

- **<u>Suradnja lokalnog stanovništva sa turističkom zajednicom</u>**

Provedenim intervjuom lokalnog stanovništva turističke zajednice Buzeta i Delnica utvrđeno je, da lokalno stanovništvo turističke zajednice Delnice vrlo slabo surađuje s lokalnom turističkom zajednicom te su zadovoljni, ali nedovoljno, prepoznatljivošću destinacije Delnice. Smatraju da treba bolje planirati kako bi se turizam razvijao cijelu godinu. Od prepoznatljivih turističkih proizvoda ističu Nacionalni park, Park šuma, Ljubavna šetnja parkom, Kaštel, Advent u Delnicama, Goranovo proljeće, Dani jabuka i biciklizam. Nadalje, smatraju da ih se mora i treba uključiti u turistički razvoj destinacije, jer jedino je lokalno stanovništvo kompetentno u prenošenju tradicije i običaja. Lokalno stanovništvo primjećuje rad turističkih zajednica na promociji i razvoju destinacije, no, mišljenja su da se više bave sami sobom, što

nije dobro za promociju i razvoj destinacije. Lokalne turističke zajednice ne treba ukidati, turističke se zajednice moraju boriti za razvojne turističke potpore kako bi unaprijedile i pospješile turistički razvoj. Smatraju da potpore trebaju pospješiti ravnomjerni turistički razvoj destinacija u Hrvatskoj. Grad Delnice pomaže u kreiranju i razvoju autohtonih turističkih proizvoda, poput, Kule, Popovićev mlin, Kula Rački, kulturno blago, Advent, bajke i izložbe. Smatraju da grad unapređenjem i izgradnjom potrebite infrastrukture pomaže u turističkom razvoju, no još uvijek ne dovoljno, trebalo bi više ulagati u infrastrukturu grada. Lokalno stanovništvo sudjeluje u razvoju i realizaciji autohtonih turističkih proizvoda, osobito u gastro ponudi aromatiziranih i tradicionalnih (divljač) jela. Lokalno stanovništvo navodi da turistička zajednica grada Delnica provodi sljedeće turističke razvojne projekte: biciklizam, sanjkanje, šetnje, rijeka Kupa, sajam cvijeća, advent, Silvestarska utrka, izleti, dječji turizam i Goranovo proljeće. Mišljenja su da turizam treba razvijati u Delnicama, no nema adekvatnog kadra koji bi vodio turistički razvoj Delnica. Rješenje vide u povezivanju ljudi, organiziranju radionica i razmjena iskustava, vidjeti što i kako drugi rade kako bi potakli turistički razvoj. Lokalno stanovništvo mišljenja je da se građani moraju organizirati u udruge koje bi bile podržane u svojim akcijama i inicijativama u boljem turističkom razvoju Delnica.

U gradu Buzetu lokalno stanovništvo zadovoljno je (mišljenja su da uvijek može bolje) prepoznatljivošću Buzeta kao turističke destinacije. Turistički proizvodi grada Buzeta su biciklizam, penjanje, paraglajderi, gastro ponuda (tartufi), freske, auto utrka, kulturni događaji („Z harmonikon u Roč“, klape, karneval, „Subotina po starinski“, „Martinje“). Stanovnici grada Buzeta surađuju s lokalnom turističkom zajednicom i zadovoljni su tom suradnjom, osjećaju se kao dio svega što se provodi u turističkom razvoju te smatraju da tako treba i ubuduće nastaviti. Zadovoljni su radom turističke zajednice grada Buzeta i smatraju da se turistička zajednica ne smije ukinuti. Grad Buzet sudjeluje u autohtonom turističkom razvoju, poput ulaganja u održavanje manifestacija (Buzet po starinski, „Subotina“, „Z harmonikon u Roč“, karneval, tartufi, vršenje žita), ulaganje u održavanje muzeja, kaštela i crkava. Grad i turistička zajednica sudjeluju u provođenju projekta Istra inspirit, Buzetska naušnica (svi dionici uključeni–muzej, grad i turistička zajednica), glagoljica, stari grad, održavanje okoliša. Svi stanovnici grada Buzeta sudjeluju u realizaciji i razvoju autohtonih turističkih proizvoda, navode da cijeli grad „živi“ za održavanje i provođenje svih autohtonih manifestacija. Lokalno stanovništvo grada Buzeta izrazito je zadovoljno turističkim razvojem svoga grada i žele da se tako i dalje nastavi. Smatraju da sinergijsko povezivanje svih dionika u turizmu treba i dalje nastaviti i poticati.

Mišljenja su da i dalje treba prenositi znanja i iskustva kako bi se turistima ponudilo atrakciju i neuobičajene turističke proizvode.

Iz do sada navedenoga zaključuje se da su razlike između odabranih turističkih zajednica primjetne i značajne. U gradu Buzetu lokalno je stanovništvo zadovoljno radom turističke zajednice i zajedničkim snagama sudjeluju u kreiranju i razvoju turističke ponude što je uvelike doprinijelo prepoznatljivosti Buzeta kao ruralne destinacije. Lokalno stanovništvo grada Delnica nije naročito zadovoljno radom turističke zajednice grada Delnica i slabo surađuju s turističkom zajednicom grada Delnica te su zadovoljni, ali ne dovoljno, prepoznatljivošću Delnica kao ruralne destinacije.

Dobra suradnja s lokalnim stanovništvom izuzetno je važna. Lokalno stanovništvo jedan je od nositelja/dionika turističke ponude stoga je njegova suradnja s turističkom zajednicom, gostoljubivo ponašanje prema turistima, čist okoliš (akcije čišćenja okoliša – inicijativa JLS, turističke zajednice i lokalnog stanovništva), te općenito visok stupanj involviranosti u razvoj autohtone turističke ponude od krucijalnog značaja za pozitivan doživljaj destinacije od strane turista.

Provedena studija slučaja odgovorila je na postavljena pitanja **kako** (sinergijom svih turističkih dionika) i **zašto** (prepoznatljivost, konkurencija i raznovrsna turistička ponuda) turistički dionici sudjeluju u kreiranju turističkih proizvoda. Turističke proizvode suradnjom sa svim turističkim dionicama, ponajprije sa turističkom zajednicom i lokalnim stanovništvom, te lokalnom samoupravom i turističkim poduzećima, oba grada intenzivno razvijaju. To čine kako bi bili konkurentni i prepoznatljivi na turističkom tržištu te kako bi oplemenili turističku ponudu svojih destinacija u funkciji produžetka turističke sezone i povećali blagostanje svih turističkih dionika i lokalnog stanovništva.

Nakon provedenog istraživanja zaključuje se da je znatniji ruralni turistički razvoj učinjen u gradu Buzetu u odnosu na grad Delnice. Razlozi takvog neravnomjernog ruralnog turističkog razvoja mnogobrojni su, no jedan se ipak ističe, a to je, izrazito slaba suradnja lokalnog stanovništva s turističkom zajednicom, gradom Delnicama i ostalim turističkim dionicima. Slabo povezivanje turističkih dionika znatno se odrazilo na kvalitetan ruralni turistički razvoj grada Delnica. Smanjenje financijske potpore turističkoj zajednici djelovalo je vrlo demotivirajuće na turističku zajednicu i njen adekvatniji angažman u razvoju autohtone turističke ponude.

Provedenom studijom slučaja dokazala se postavljena hipoteza o nužnosti povezivanju svih dionika za ruralni turistički razvoj, što se jasno vidi u ruralnom turističkom razvoju gradova kroz različite stupnjeve razvoja partnerstava (Buzet razvija, Delnice nedovoljno razvija) što se u konačnici očituje na slabiji ruralni turistički razvoj. Druga postavljena hipoteza je dokazana, a ističe da razvoj autohtonih turističkih proizvoda doprinosi turističkoj prepoznatljivosti destinacije. Naime, i grad Buzet i grad Delnice razvijaju autohtone turističke proizvode koje ih čine prepoznatljivima na turističkom tržištu. Posljednja dokazana hipoteza kaže da su turističke zajednice nužne u ruralnom turističkom razvoju te da postavljene ciljeve ostvaruju s više/manje uspjeha. Obje turističke zajednice imaju ulogu informiranja i promoviranja turizma u destinacijama u kojima djeluju, što i rade u suradnji s lokalnom samoupravom, lokalnom zajednicom i ostalim turističkim dionicima.

U provedenom istraživanju turistička zajednica grada Buzeta uspješnije provodi svoje uloge u odnosu na turističku zajednicu grada Delnica, a razlozi su, bolja suradnja sa svim turističkim dionicima, više financijskih sredstava u odnosu na turističku zajednicu grada Delnica, uspješnije povezuju lokalnu samoupravu i lokalno stanovništvo s organiziranjem kulturoloških manifestacija u gradu u odnosu na turističku zajednicu grada Delnica.

Turistička zajednica svojim znanjem i iskustvom može biti od iznimne pomoći lokalnom stanovništvu te ga konkretnim uputama usmjeriti na ispravno sudjelovanje u kreiranju turističke ponude. Suradnjom turističke zajednice, lokalnog stanovništva i lokalne zajednice, postiže se sinergijski autohtoni turistički razvoj i konkurentska prednost na turističkom tržištu.

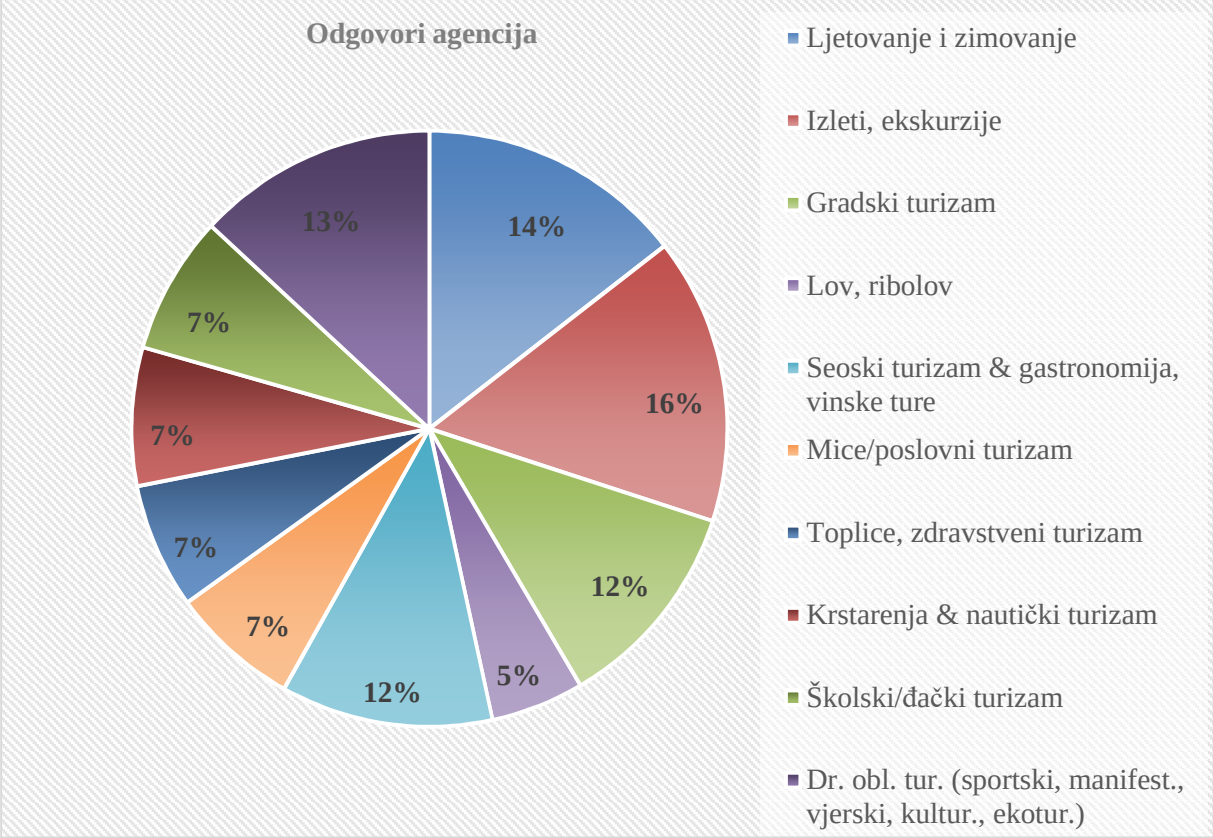
U današnjem okruženju izrazite turističke konkurencije na turističkom tržištu, produžetka sezone, stvaranju prepoznatljivosti i konkurentnosti gradova Buzeta i Delnica, može se zaključiti da su spomenuti gradovi na turističkom tržištu prepoznatljivi: grad Buzet grad tartufa i kulturnih događaja i grad Delnice grad sporta i ruralno smještajne i gastro ponude. Navedeni se turistički proizvodi mogu smatrati među najvrednijim dijelovima ponude odabranih gradova.

5.9. Doprinos turističkih agencija razvoju hrvatskog turizma – “nove” uloge

Za potrebe istraživanja provedeno je ispitivanje (skupni intervju) dvaju skupina agencija sličnih značajki radi prikupljanja stavova iznesenih od strane voditelja istih. Formirane su manje skupine ispitanika sa ciljem poticanja na iznošenje stavova i u konačnici poboljšane kvalitete

dobivenih podataka. Izviđanje mišljenja obuhvatilo je istraživačku proceduru fokus grupe sa ciljem poticanja sudionika na sudjelovanje. Ispitanici su podijeljeni na skupine, gdje je predmet istraživanja obuhvatio rad agencija, broj zaposlenih, tipologiju agencije, način kreiranja i plasiranja turističkog proizvoda te praćenje trendova na turističkom tržištu. U prvoj skupini fokus istraživanja je 12 receptivnih agencija. U drugoj skupini fokus istraživanja je 12 mješovitih agencija (kombinirano) i jedna emitivna (inicijalna). Turističke vrijednosti koje agencije uključuju u vlastitu ponudu čine urbani prostori, ruralni prostori, geomorfološke vrijednosti (planine, kanjoni, klisure, pećine, nacionalni parkovi, hidrografske vrijednosti (rijeke, jezera, termomineralne izvore, toplice), antropogene vrijednosti (crkve, kulturno-povijesne spomenike) i turističke manifestacije, festivale (graf 7.).

Graf 7. Turistička ponuda agencija u Republici Hrvatskoj

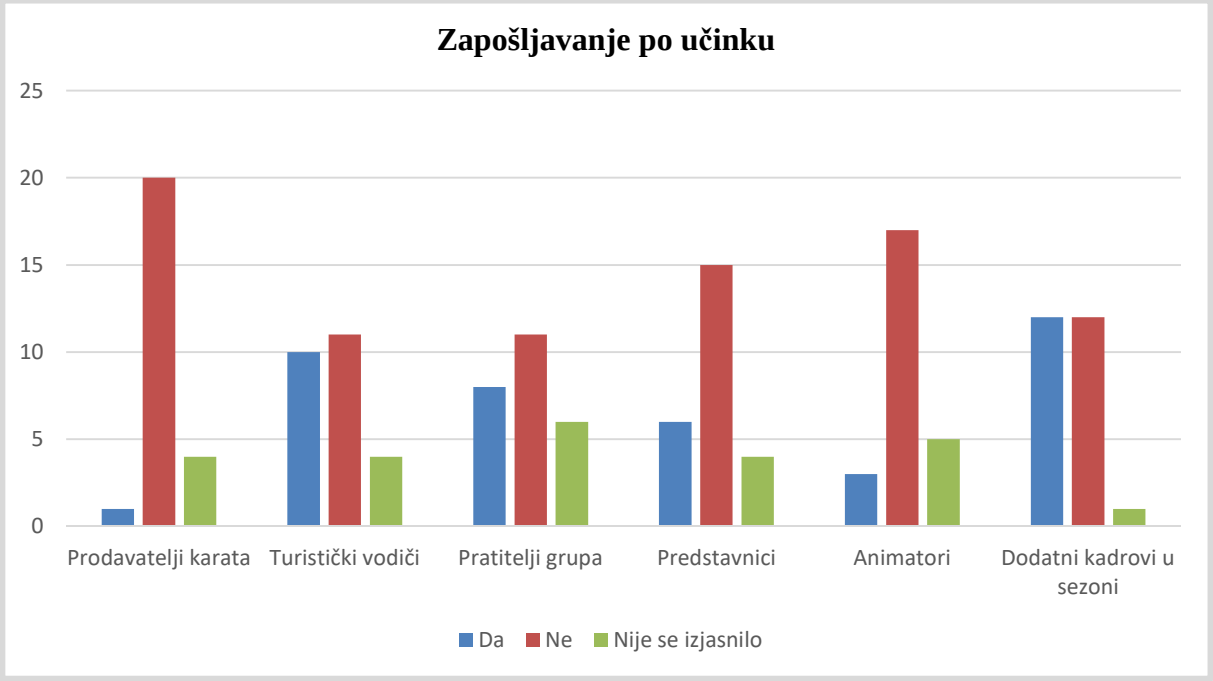


Od ukupno 25 predstavnika agencija 23 je potvrdno odgovorilo da prije formiranja aranžmana vrše istraživanje turističkog tržišta, promoviraju Republiku Hrvatsku kao destinaciju, surađuju

s javnim sektorom i inozemnim partnerima. Vidljivo je da agencije zaista vrše istraživanje tržišta prije formiranja aranžmana, no, najmanje promoviraju Republiku Hrvatsku kroz vlastitu ponudu. Republiku Hrvatsku ne uključuju u svoju ponudu poradi nezainteresiranosti potražnje za domaćom destinacijom, loše infrastrukture, nedovoljne zarade, neadekvatnih smještajnih kapaciteta, neistraženosti tržišta i drugih razloga.

U anketiranim agencijama dominira 1-5 zaposlenih, te samo jedna agencija ima više od 30 zaposlenih. To ukazuje na trend smanjenja kadrova i involviranja tehnologije u radne procese. Više od polovine agencija ima lokaciju u centru grada i koristi sustav kvalitete ISO standarde. Graf u nastavku prikazuje vrstu zaposlenih po učinku u ispitanim agencijama. Unatoč poticanju na sudjelovanje dio ispitanika na upit o zapošljavanju nije pokazao volju za sudjelovanjem. Razgovor je usmjeravan postavljanjem potpitanja.

Graf 8. Zapošljavanje specijaliziranih kadrova po učinku



Iz grafa 5. vidljivo je da se zapošljavaju turistički vodiči, pratitelji grupa i dodatni kadrovi u sezoni, dok se ne zapošljavaju prodavatelji karata, animatori i predstavnici.

Zaposlenici agencija govore strane jezike (njih 25), mogućnost daljnje edukacije imaju 24 agencije dok se jedna agencija nije izjasnila. Radne uniforme nose zaposlenici u 6 agencija dok

u preostalih 19 agencija zaposlenici ne nose uniforme i ne pokazuju potrebu za njima. Zaposlenici u agencijama imaju visoku stručnu spremu 18, srednju stručnu spremu ima 8 zaposlenih dok višu stručnu spremu imaju 4 zaposlenika. Na potpitanje kakvu ulogu ima visoka stručna sprema za funkciju voditelja agencije većina se složila značaju, radi znanja potrebnih za istraživanja tržišta kao i digitalnog marketinga.

Sve anketirane agencije imaju *web* stranicu i *e-mail*, dok 21 agencija ima *on-line* upit a 4 agencije nemaju. Telefonsku i faks liniju imaju 24 agencije dok 1 agencija nema. Vlastite info materijale (brošure, vodiče, kataloge) imaju 22 agencije a 3 agencije istima ne raspolažu. Vlastiti vozni park ima 9 agencija, dok 16 agencija nema i ne smatra ga potrebnim. Vlastiti kompjuterski sustav ima 16 agencija dok njih 9 nema radi potreba povećanih investicija u tehnologiju, a ujedno i radi pada potražnje. Sustav kvalitete ISO standarde ima 14 agencija a 11 nema i nije u potpunosti upoznato s istim. Razvoj partnerstava svim je sugovornicima važan.

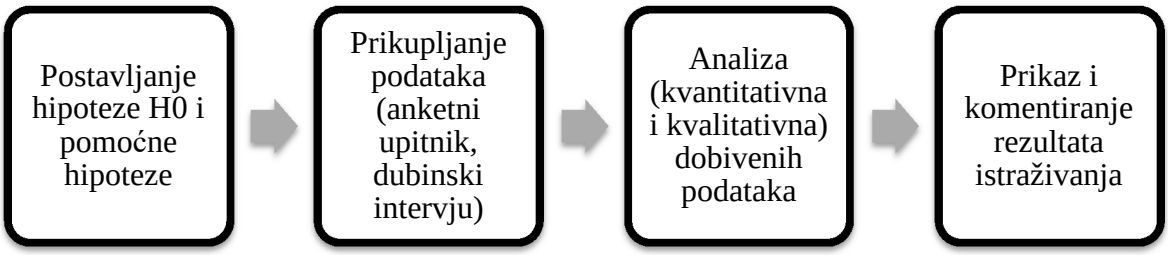
Istraživanje je pokazalo da turističke agencije prate promjene na turističkom tržištu iako ima još prostora za unapređenje i djelovanje u pogledu korigiranja i nadogradnje vlastite ponude turističkog proizvoda. Prvenstveno ih je na to prisilila konkurencija u međunarodnom turizmu. Zbrojem kompatibilnih elemenata kreiraju gotov turističkih proizvod koji destinaciju čini atraktivnom. Predstavnici agencija smatraju da znaju kreirati „trendovski“ turistički proizvod i da imaju sposobnost potencijalne turiste učiniti stvarnim budućim posjetiteljima. Ispitivanje je provedeno kao dopuna baznom istraživanju u prosincu 2015. god. tj. onom vezano uz uloge turističkih zajednica u formiranju turističkih proizvoda, a sa ciljem šireg ispitivanja uloge dionika.

5.10. Analiza dokazanosti postavljenih hipoteza

Provedenom empirijskom analizom dobivenih rezultata iz anketnog upitnika i provedenim dubinskim intervjuom ovim se poglavljem analizira dokazanost postavljenih hipoteza u radu, glavne hipoteze H0, i ostalih pet pomoćnih hipoteza.

U nastavku slijedi shematski prikaz postavljanja i dokazivanja hipoteza.

Slika 16. Shematski prikaz postavljanja i dokazivosti hipoteza



Izvor: prilagođeno prema Veal A.J. (2006) Research methods for leisure and tourism, str. 196.

Hipoteza **H0**, kojom se dokazuje da su turističke zajednice podržavajući čimbenici razvoja turizma lokalne zajednice, koje kroz poticanje i koordiniranje aktivnosti turističke ponude kreiraju autohtone turističke proizvode dokazana je u poglavlju 5.7. u kojem su navedeni turistički proizvodi Istarske i Primorsko goranske županije. Turističke zajednice navedenih županija u sinergiji sa svim dionicima turističkog razvoja iniciraju i provode razvoj autohtonih turističkih proizvoda.

Provedenom istraživačkom analizom zaključuje se, da se od pomoćnih hipoteza **H1** (turistički se razvoj ostvaruje kroz sinergijsku suradnju lokalne samouprave, turističkih poduzeća, lokalnog stanovništva i turističke zajednice), samo djelomično provjerila na osnovu podataka iz ankete stoga se ona dokazuje kroz odgovore na pitanja koje su turističke zajednice dale u odaslanom im anketnom Upitniku. Obzirom da su proračuni općinskih turističkih zajednica i lokalne samouprave znatno manji u odnosu na proračune gradskih turističkih zajednica i proračun gradova, mogućnosti ulaganja u turistički razvoj nisu podjednake, ali je u provedenom istraživanju dokazana bit suradnje svih dionika. Stoga je hipoteza **H1** prihvaćena jer se doista lokalni turistički razvoj ostvaruje kroz sinergijsku suradnju lokalne samouprave, turističkih poduzeća, lokalnog stanovništva i turističke zajednice.

Hipoteza **H2** dokazana je temeljem korištenja sekundarnih izvora podataka, analizom zakona o turističkim zajednicama te korištenjem metode arhiviranja, dokumentiranja i analize. Članak 9. Zakona o turističkim zajednicama navodi zajedničke ciljeve turističkih zajednica i navodi da turističke zajednice potiču, iniciraju i unapređuju sustav turističkih proizvoda za područje za koje su osnovane, upravljaju odredištem na razini za koju su osnovane te promoviraju turističke

proizvode za područja za koje su osnovane. Razvijaju svijest o važnosti ekonomskih, ekoloških, tehnoloških, socijalnih i drugih učinaka turizma te potrebi i važnosti očuvanja i unapređenja svih elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a osobito zaštite okoliša te prirodne i kulturno-povijesne baštine u skladu s održivim razvojem. Djelovanje turističkih zajednica i upravljanje odredištima ograničeno je isključivo na područja za koja su te zajednice osnovane. Stoga se može reći da postojeći zakonski okvir ne daje mogućnost za osnivanje i upravljanje regionalnih turističkih zajednica koje bi upravljale i razvijale turističku ponudu u cjelini. Nadalje, problem se očituje i u administrativnom ustroju turističkih zajednica koji je reguliran odredbama Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (N.N. 152/2008), člancima 3. i 4. kojima je definirana promocija turističkih proizvoda. Ona se vrši na razini županija, što se u određenim destinacijama Hrvatske, radi nedostatnih financijskih sredstava i neprepoznatljivosti, pokazala kao nedovoljno učinkovita. Županijske i lokalne turističke zajednice zakonski su uređene i predstavljaju potporu sustavu unapređenja i razvoja turizma. No, u praksi su pretežito orijentirane na promotivne marketinške aktivnosti i druge sporedne djelatnosti, a vrlo malim dijelom na kreiranje turističkog proizvoda. Razlog tomu su nedostatna financijska sredstva i obrazovani ljudski kadar, što znatno umanjuje razvojnu turističku funkciju turističkih zajednica. U svakodnevnoj primjeni Zakona, uočene su određene financijske nedorečenosti, tu se ponajprije misli na veličinu turističke zajednice, broj turističkih zajednica, broj zaposlenih, članova i sl. Postojećim Zakonom nejasno su i nedovoljno definirane uloge turističkih zajednica kao destinacijske menadžment organizacije (DMO) u vidu zakonskih prava i obveza koje bi im omogućile učinkovito sudjelovanje u upravljanju destinacijom. Stoga se predlaže, tj. podržava donošenje novog zakona o turističkim zajednicama, koji bi jasno definirao ulogu i zadaće turističke zajednice kao DMO (novi zakon o turističkim zajednicama cf. supra pogl. 4.6.) Slijedom iznesenog hipoteza H2 prihvaća se kao dokazana.

Pomoćna hipoteza **H3** je potpuno provjerena i prihvaćena na osnovu podataka iz ankete, koja kaže da turističke zajednice doprinose razvoju turističkih proizvoda ali imaju ograničene financijske mogućnosti. Sve anketirane turističke zajednice opisno su navele značajne turističke proizvode njihove destinacije. Za razvoj novih turističkih autohtonih proizvoda mnoge turističke zajednice obraćaju se Ministarstvu turizma tražeći financijsku pomoć. No, samo njih 36% dobilo je određena financijska sredstva, a njih 64% nije dobilo nikakvu financijsku pomoć za razvoj turističkih proizvoda u svojoj destinaciji. Taj je omjer nešto povoljniji kada su u

pitanju županije. Naime, polovina turističkih zajednica dobiva financijska sredstva od županije dok polovina njih ne dobiva nikakva financijska sredstva za razvoj turističkih proizvoda. Isti polovičan postotak odnosi se na financijsku potporu HTZ-a. Samo 28% turističkih zajednica koriste financijske potpore iz EU fondova, dok 72% turističkih zajednica te potpore ne koristi. Ovaj je omjer nužno izmijeniti želimo li iskoristiti financijske mogućnosti koje nude EU fondovi što uvelike ovisi o involviranosti i angažiranosti svih turističkih dionika u lokalnoj zajednici. Dakle, potvrđeno je da se unatoč nedostatnim financijskim sredstvima planiraju i kreiraju turistički proizvodi, da je potrebno obrazovanje kadrova za nove proizvode i bolje povezivanje i potreba većih ovlasti (uvažavanje, savjetovanje). Time je hipoteza **H3** dokazana.

Na osnovi dobivenih statističkih rezultata analize može se zaključiti da hipoteza **H4** destinacijsko upravljanje u budućnosti pretpostavlja organizaciju turističkih zajednica kao sustava destinacijskih menadžment organizacija. Hipoteza ne može biti provjerljiva kao kvalitativni podatak (mišljenje, stavovi) iz ankete, iako se da pretpostaviti temeljeno na drugim parametrima, da je dokaziva kroz zaključke i spoznaje temeljem dobivenih mišljenja dionika (skupni intervju). Rezultati dobiveni anketiranjem ukazuju na intenziviranje razvoja autohtonih turističkih proizvoda koji se planiraju implementirati u bliskoj budućnosti na turističko tržište u kojem su turističke zajednice smještene, te postojeće proizvode repozicionirati ne bi li obogatili turističku ponudu destinacije. Većina turističkih zajednica (njih tri četvrtine anketiranih) svjesna je mogućnosti koje im može doprinijeti razvoj novih autohtonih proizvoda u budućnosti, stoga njihov razvoj planiraju u strateškim razvojnim planovima. Razvoj autohtonih turističkih proizvoda doprinosi revitalizaciji i očuvanju resursne osnove kojom destinacija raspolaže, a time se i stječe mogućnost prepoznavanja na turističkom tržištu. Maloj državi poput Hrvatske razvoj i brendiranje autohtonih turističkih proizvoda pomaže u opstanku i konkuriranju na svjetskom turističkom tržištu. Turističke zajednice sudjeluju u strateškim planovima i projektima turističkog razvoja te povezuju dionike strateškog planiranja razvoja turizma, što dokazuje 7 negativnih odgovora (12%) te 51 pozitivan odgovor (88%). Turističke zajednice organiziraju i sudjeluju u edukativnim seminarima. Među turističkim zajednicama prevladava nezadovoljstvo razinom prepoznatljivosti njihovih turističkih proizvoda. Tri četvrtine turističkih zajednica u svojim strateškim turističkim planovima predviđa razvoj novih turističkih proizvoda. U svrhu razvoja turističkih proizvoda 78% turističkih zajednica dobiva financijske potpore, dok 12% turističkih zajednica ne dobiva nikakvu financijsku potporu za razvoj novih turističkih proizvoda. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti da turističke

zajednice pretpostavljaju destinacijsko upravljanje turističkim razvojem u budućnosti stoga je hipoteza H4 prihvaćena.

Hipoteza **H5** prihvatljiva je iz dobivenih anketnih podataka i dokazano je da su turističke zajednice podržavajući dionici ruralnog razvoja autohtonih turističkih proizvoda. Od 58 turističkih zajednica njih 62% su ruralne turističke zajednice. Ruralne turističke zajednice raspolažu s malim godišnjim proračunom i nisu zadovoljne količinom financijskih sredstava. Sportske manifestacije provode se u 69% ruralnih turističkih zajednica. *Web* stranice izrađuje njih 83%, internetsko oglašavanje provodi 64% ruralnih turističkih zajednica. Turističke publikacije izdaju 44% ruralne turističke zajednice. Ruralne turističke zajednice, njih 78% sudjeluju u strateškim razvojnim projektima. Oglašavanje se koristi u 75% ruralnih turističkih zajednica. Događaji i iskustva se kao komunikacijski kanali koriste u 83% ruralnih turističkih zajednica. Odnosi s javnošću, publicitet, se kao komunikacijski kanal koristi u 69% ruralnih turističkih zajednica. Oglasni panoi se kao komunikacijski kanal koristi u 53% ruralnih turističkih zajednica. Promocije u smještajnim jedinicama se kao komunikacijski kanal koriste u 56% ruralnih turističkih zajednica. Iz navedenih podataka vidljivo je da su ruralne turističke zajednice angažirane u promoviranju destinacije u kojoj djeluju i u kreiranju autohtone turističke ponude, ograničenih financijskih sredstava. No, oni uviđaju značaj svog djelovanja i postojanja te se maksimalno nastoje angažirati kako bi se razvila ruralna turistička ponuda i prepoznala na turističkom tzržištu, a ruralni razvoj turističke ponude pridonio bi blagostanju lokalnog stanovništva i razvoju ruralnih sredina. Stoga je opravdana hipoteza da su turističke zajednice podržavajući dionici ruralnog turističkog razvoja.

Tablica niže prikazuje testirane, te sažeto i sublimirano prikazane, pomoćne hipoteze postavljene u ovoj doktorskoj disertaciji.

Tablica 64. Testiranje hipoteza

Hipo-teza	Sadržaj	Rezultat
H1	Lokalni turistički razvoj ostvaruje se kroz sinergijsku suradnju lokalne samouprave, turističkih poduzeća, lokalnog stanovništva i turističke zajednice	**Prihvaćena** Temeljeno na empirijskom istraživanju kombiniranom metodologijom (anketiranje i studija slučaja Buzet, Delnice)
H2	Turističke zajednice su prema postojećoj zakonskoj regulativi nadležne za upravljanje hrvatskim destinacijama ali bez jasno određenih načina upravljanja	**Prihvaćena** Sekundarno istraživanje (sekundarni podaci i teorijske spoznaje)
H3	Turističke zajednice doprinose razvoju turističkih proizvoda ali imaju ograničene financijske mogućnosti	**Prihvaćena** Temeljeno na empirijskom istraživanju (anketni upitnik)
H4	Destinacijsko upravljanje budućnosti pretpostavlja organizaciju turističkih zajednica kao sustava destinacijskih menadžment organizacija	**Prihvaćena** Temeljeno na empirijskom istraživanju kombiniranom metodologijom (anketni upitnik i skupni intervju - fokus grupe)
H5	Turističke zajednice podržavajući su dionici ruralnog razvoja autohtonih turističkih proizvoda što potiče daljnji gospodarski rast	**Prihvaćena** Temeljeno na empirijskom istraživanju kombiniranom metodologijom (anketiranje)

Narednim se poglavljem donose zaključna razmatranja vezana uz provedeno istraživanje nad odabranim turističkim zajednicama.

6. TURISTIČKE ZAJEDNICE I DUGOROČNO PLANIRANJE RAZVOJA

Analiziranjem dobivenih rezultata istraživanja te iznošenjem rezultata u ranijim poglavljima ove doktorske disertacije, kritičkim i promišljenim interpretiranjem istih, dolazi se do sljedećih uočenih spoznaja o načinu i radu turističkih zajednica:

- Nedvojbena je činjenica da je postojanje turističkih zajednica značajno za razvoj turističke ponude lokalne zajednice.
- Preustroj u načinu rada, preraspodjeli financijskih sredstava od razvijenijih ka manje i slabije razvijenim turističkim zajednicama, nužan je želi li se postići održivost turističkih zajednica te njihov doprinos u kreiranju i stvaranju novih i autohtonih turističkih proizvoda.
- Sve turističke zajednice smatraju potrebnim uključiti i povezati dionike u turizmu želi li se razviti novi turistički proizvod. O uspješnosti i zadovoljstvu turizmom u destinaciji svakako bitno doprinosi lokalno stanovništvo, ono svojom involviranošću, susretljivošću i ljubaznošću doprinosi ukupnom dojmu i zadovoljstvu turista destinacijom koju se posjećuje.
- Nažalost, brojne manje turističke zajednice nemaju vlastite razvojne strateške planove, mada je većina anketiranih turističkih zajednica uključena u neke od akcijski planova razvoja turizma, master plana, strateških planova i sl. Razlozi su različiti: nedostatak financijskih sredstava, neadekvatno vođenje i upravljanje turističkim zajednicama, nestručnost kadrova, nedostatak volje, nedostatak znanja i iskustva, ili obrazovanosti kadra ali i nedovoljno ovlasti; nadležni koji nisu dovoljno zainteresirani za savjete TZ i njihovo uvažavanje u razvoju turizma lokalne zajednice.
- Većina turističkih zajednica svjesna je nužnosti raznovrsne i drugačije turističke ponude stoga su se mnoge turističke zajednice usmjerile na razvoj novih turističkih proizvoda tražeći financijska sredstva ministarstva turizma, HTZ-a, grada/općine, te financijska sredstva iz EU fondova za njihovu implementaciju.

Zbog nedostataka stručnog kadra, adekvatne administracije, nemogućnosti kreiranja vlastitih strateških planova turističke zajednice zakinute su za buduće preuzimanje svih funkcija koje sa sobom donosi destinacijski menadžment, tj. upravljanje razvojem turističke destinacije.

Uspješnom implementacijom destinacijskog menadžmenta u upravljanje radom turističkih zajednica može se postići kvalitetna i konkurentna turistička ponuda u destinaciji, što bi pridonijelo boljem pozicioniranju turističkih dionika na turističkom tržištu, i multiplikativno utjecalo na rast turističkog gospodarstva u destinaciji. Adekvatan menadžment turističkih zajednica svojim bi ozbiljnim i predanim radom mogao doprinijeti poboljšanju kvaliteti i konkurentnosti turističkog razvoja destinacije.

Mnoge turističke zajednice nisu zadovoljne razinom prepoznatljivosti njihove destinacije na turističkom tržištu. Razvojem vlastitih turističkih proizvoda smatraju da bi se prepoznatljivost destinacije pozitivno promijenila.

6.1. Prednosti i nedostaci u radu turističkih zajednica

Rezultati istraživanja pokazali su da sve turističke zajednice poduzimaju različite vrste promotivnih aktivnosti koje pridonose prepoznatljivosti destinacije na turističkom tržištu. Najzastupljenije promotivne aktivnosti su: kulturne manifestacije, izrada promidžbenih materijala, izrada *web* stranica, sportske manifestacije, internetsko oglašavanje, izdavanje turističkih publikacija i izrada promotivnih radio spotova, dok se izrada promotivnih televizijskih spotova i ostale promotivne aktivnosti odvijaju tek u trećini turističkih zajednica. Međutim, statističkom analizom dobivenih podataka zaključuje se da je financijsko ulaganje u promotivne aktivnosti vrlo malo, stoga i ne čudi nezadovoljstvo djelatnika turističkih zajednica u razini prepoznatljivosti njihove destinacije na turističkom tržištu. No, navedene promotivne aktivnosti koje turističke destinacije poduzimaju svakako spadaju u prednosti postojanja turističkih zajednica, s obzirom na to da one putem komunikacijskih kanala provode turističku promociju destinacije što im je i zadaća propisana zakonom. Od komunikacijskih kanala koje većina anketiranih turističkih zajednica koristi su događaji i iskustva, oglašavanje, odnosi s javnošću, oglasni panoi i promocija u smještajnim kapacitetima. Ostale komunikacijske kanale (unapređenje prodaje, osobna prodaja, javni prostor, promocija u smještajnim jedinicama i ostali komunikacijski kanali) koristi manje od polovina anketiranih turističkih zajednica.

Nedostatak obrazovanog kadra u turističkim zajednicama ograničavajući su razvojni čimbenici opstanka rada i razvoja turističke ponude destinacije. Naime, nemoguće je govoriti o kvalitetnom i kvantitetnom razvoju i implementaciji novih, autohtonih turističkih proizvoda ako turističke zajednice uopće nemaju zaposlenike, a kamoli adekvatne ljudske kadrove s

iskustvom u radu i vođenju turističkih zajednica. Stoga je preustroj turističkih zajednica nužan želi li se postići uspješnija turistička ponuda i gospodarski prosperitet lokalne zajednice.

6.1.1. Razina iskorištenosti kapaciteta turističkih zajednica

Brojne turističke zajednice nisu zadovoljne vođenjem i upravljanjem njihovim radom. Smatraju kako bi trebale imati više ovlasti i financijskih sredstava u samostalnom i neovisnom vođenju turističke zajednice. Rijetki su ispitanici iznijeli svoje mišljenje i viđenje trenutnog načina rada i vođenja turističkih zajednica. Smatraju da se u rad turističkih zajednica previše upliće politika a premalo mogućnosti i prostora se ostavlja struci, stručnom vođenju i upravljanju radom i razvojem turističkih zajednica. Razvojni kapaciteti i doprinos turističkih zajednica u kreiranju turističke ponude obimni su, no, istodobno ograničeni, a ponegdje i zanemareni, što poradi nedostatka financijskih sredstava, što poradi nedostatka involviranosti te radi nedostatka adekvatnog, stručnog i obrazovanog kadra koji bi se bavio radom turističkih zajednica i njihovom doprinosu razvoja turizma u destinaciji. Za navedene razvojne probleme većina ispitanika u Upitniku navodi nedostatak financijskih sredstava što se pretežito odnosi na male turističke zajednice koje raspolažu vrlo malim, ograničenim godišnjim financijskim proračunom. Stoga je i njihov opstanak kao takav vrlo upitan. Ponegdje pretpostavke za adekvatniji rad i iskorištenost kapaciteta turističkih zajednica postoje, no nema dovoljno „političke volje“ da se njihov doprinos bolje valorizira na dobrobit lokalne zajednice i lokalnog stanovništva, što je u konačnici cilj i svrha postojanja turističkih zajednica.

6.1.2. Preporuke optimalnog modela

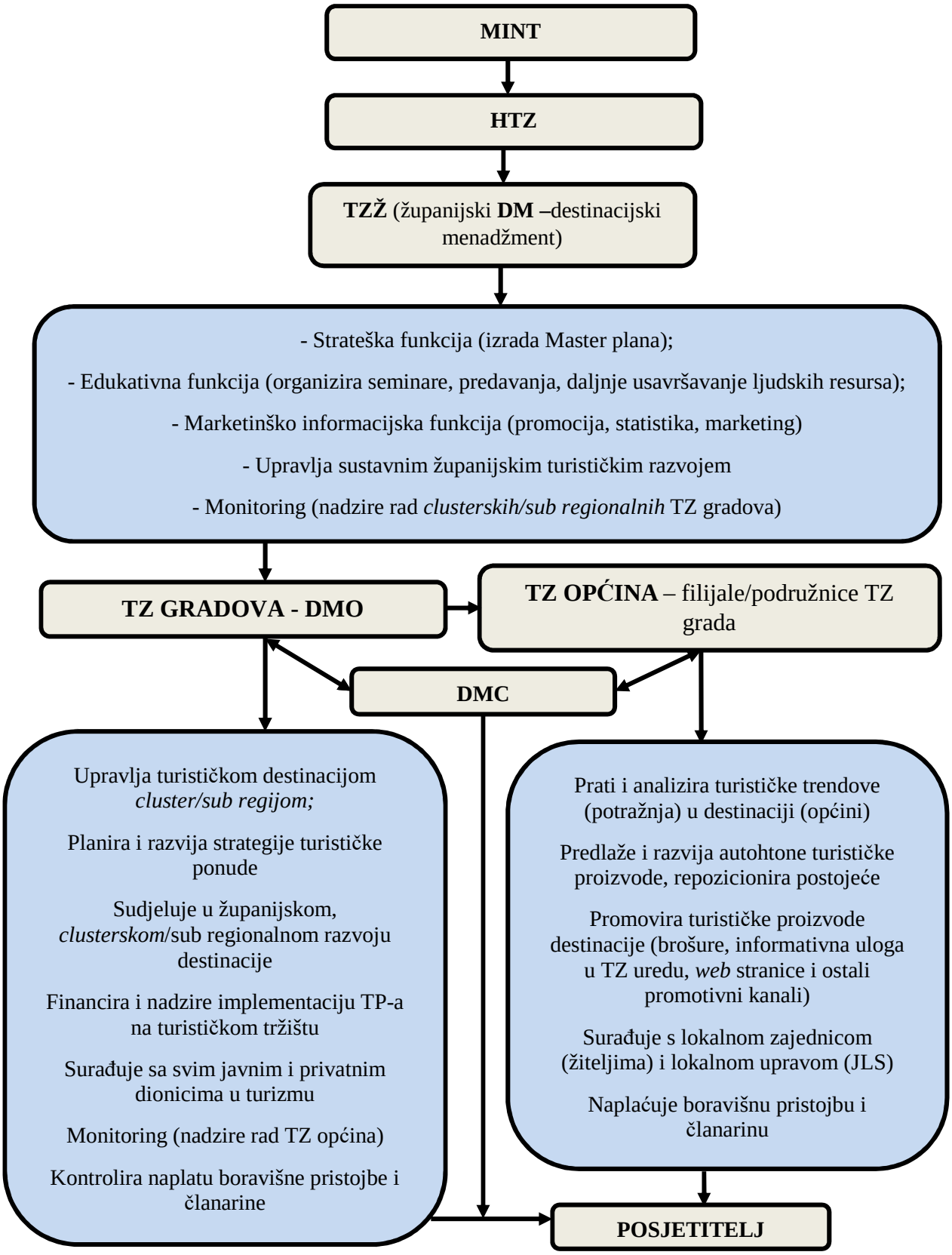
Razmotre li se postavljene hipoteze u radu logičan je zaključak o opravdanosti utvrđivanja modela turističkih zajednica kao DMO sustava. Turističke zajednice kao DMO sustavi predstavlja će tijelo koje upravlja razvojem turističke ponude destinacije i doprinosi gospodarskom napretku hrvatskog turizma, i tako poboljšati kvalitetu života lokalnog stanovništva. Sabirući osnovne funkcije, promotivnu, inovativnu, menadžersku, koordinacijsku, organizacijsku, informativnu i druge, nameće se mogući koncept optimalnog modela turističke zajednice kao organizacije koja menadžerski upravlja turističkim razvojem destinacije.

Rezultati analiziranih podataka dobivenih istraživanjem ukazuju na potrebu za proširenim zadaćama i funkcijama turističke zajednice (turističke zajednice gradske i općinske) kao koordinatora turističkog razvoja destinacije. Polazne teorijske postavke navedene u 3., 4. i 5. Poglavlju, ukazuju na nužnost postavljanja adekvatnog modela ustroja turističkih zajednica. On će postojećim turističkim zajednicama dati veće ovlasti, tako što će turističke zajednice imati ulogu destinacijskog menadžera, koji će biti poveznica između dionika privatnog i javnog sektora. Time turističke zajednice dobivaju proširene zadaće i ovlasti u vođenju i upravljanju turističkim razvojem destinacije kao i nadležnost i odgovornost u adekvatnoj eksploataciji resursa kojima svaki pojedini lokalitet raspolaže. Stoga ne postoje nikakve zapreke da se navedene funkcije destinacijskog menadžmenta prepuste turističkim zajednicama s obzirom na to da će upravljačko-pravna funkcija i dalje ostati u nadležnosti lokalne samouprave.

Polazeći od ranije navedenih potrebnih proširenja ovlasti i djelovanja u radu turističkih zajednica, moguće je predložiti optimalni model organizacije turističkih zajednica kao destinacijske menadžment organizacije (DMO), čijom će implementacijom turističke zajednice preuzeti ulogu tijela zaduženog za upravljanje turističkim razvojem destinacije za koju su osnovane. Optimalni model hijerarhijski prikazuje razine na kojima se temelji turistička razvojna politika Republike Hrvatske, od najviše prema najnižoj. Na vrhu je Ministarstvo turizma, zatim HTZ, TZŽ – turističke zajednice županije i naposljetku, turističke zajednice organizirane kao sustav DMO a to su gradske *clusterske*/sub regionalne turističke zajednice i male općinske turističke zajednice koje ne mogu samostalno opstati, stoga im se prema modelu predlaže funkcioniranje na principu filijala/podružnica gradske turističke zajednice ili pak spajanje više manjih turističkih zajednica u jednu turističku zajednicu.

Predloženi optimalni model svoje uporište temelji na teorijskim spoznajama dosadašnjih znanstvenih istraživanja funkcioniranja turističkih zajednica, kako u zemlji tako i u inozemstvu, stoga se model slikom niže shematski prikazuje.

Slika 17. Optimalni model turističkih zajednica kao DMO (destinacijske menadžment organizacije)



Prikazani optimalni model destinacijskog menadžmenta predstavlja logičan odraz preustroja dosadašnjeg principa vođenja turističkih zajednica s obzirom na to, da se prema načelima destinacijskog menadžmenta i njihovim preustrojem od turističkih zajednica očekuje proširena uloga od one koju su do sada imale u svom radu. Predloženi optimalni model iziskuje određene prividno znatnije preustrojene promjene. S obzirom na novu ulogu koju će turističke zajednice obavljati (DMO) navedeni je preustroj nužan, a funkciju destinacijskog menadžera preuzet će *clusterske/sub* regionalne turističke zajednice. Te će turističke zajednice gradova biti DMO, koje će na načelima destinacijskog menadžmenta upravljati *clusterskim* razvojem turizma za lokalitet na kojem su osnovane. Vodeću ulogu u opstanku ovakvog predloženog modela ustroja turističkih zajednica imat će lokalna samouprava, lokalno stanovništvo i dionici turističkog razvoja javno-privatnog sektora. Lokalna će samouprava svoj doprinos dati kroz upravljanje destinacijskom infrastrukturom nadležnoj DMO gradskoj turističkoj zajednici, kao i adekvatnim strateškim razvojnim dokumentima koje bude donosila za gospodarski napredak svog područja, te pravovremenim pravnim i drugim potrebnim informacijama nužnim za turistički razvoj destinacije.

S obzirom na to da su prema zakonu o turističkim zajednicama gradonačelnici i načelnici direktno odgovorni za rad turističkih zajednica (predsjednici su turističke zajednice, donose poslovni program i financijski plan za turističku zajednicu), prema ovom novom predloženom optimalnom modelu ustroja turističkih zajednica i prema novom zakonu, veće se ovlasti prepuštaju (daju) u upravljanju razvojem turizma u destinaciji, turističkoj zajednici gradova i njenih područnica/filijala kao vodećem i odgovornom tijelu turističkog razvoja lokaliteta. Gradonačelnici i načelnici i dalje će biti odgovorni za rad turističkih zajednica koji je predviđen zakonom samo će se ovlasti i zadaće turističkih zajednica proširiti.

Turističke zajednice do sada su funkcionirale po ustaljenim obrascima rada; promocija destinacije, prijave i odjave gostiju, naplata boravišnih pristojbi i članarina, praćenja turističkog prometa (noćenja, dolasci), pružanja info usluga turistima. Predloženi optimalni model daje otvorenu mogućnost turističkim zajednicama da poduzmu znatnije akcije u turističkim razvojnim planovima destinacije, a gradonačelnicima i načelnicima omogućava da koriste svoju poziciju te na pozitivan način utječu, potiču i podrže turističke zajednice na poduzimanju razvojnih akcija u turističkoj ponudi lokaliteta na kojem djeluju.

Predloženi optimalni model turističkih zajednica kao DMO sustava omogućava veće poduzetničke akcije turističkim zajednicama u razvoju i implementaciji autohtonih turističkih

proizvoda uz pomoć svih javno-privatnih turističkih dionika i obvezatnom suradnjom s lokalnim stanovništvom i obvezatnom podrškom lokalne samouprave.

6.1.3. Potreba planiranja i praćenja razvoja turističkih zajednica u budućnosti

Predloženi optimalni model organizacije turističkih zajednica kao DMO svoje uporište bazira na zadanim zakonskim okvirima rada i zadaća turističkih zajednica. Predloženi model moguće je, i neophodno, primijeniti u svim regijama Republike Hrvatske, kako bi se poboljšao doprinos razvoja turističke ponude, posebice ruralnih, nerazvijenih i manjih sredina, gdje će se optimalnom raspodjelom financijskih sredstava omogućiti adekvatan razvoj autohtone turističke ponude. Ostalim, razvijenijim turističkim zajednicama ovaj će model omogućiti repozicioniranje postojećih turističkih proizvoda i tako učvrstiti i poboljšati njihovu poziciju na turističkom tržištu. Samo istraživanje pokazalo je da priobalne i turistički razvijene destinacije raspolažu znatnim financijskim sredstvima, koje su ostvarili od naplata boravišnih pristojbi i članarina te su im ona dostatna za adekvatan i samostalan rad. Stoga, male turističke zajednice imaju dvije mogućnosti, prva, da funkcioniraju kao filijale/podružnice glavne gradske *clusterske* turističke zajednice, što predlaže i model, ili pak da se više malih turističkih zajednica spoji i tako, kreiraju i repozicioniraju turističke proizvode, uočavaju novonastale promjene u lokalnoj sredini i predlažu nadležnoj turističkoj zajednici svoje ideje, zapažanja, strategije i projekte, kako bi se razvila i poboljšala turistička ponuda lokaliteta na kojem se turistička zajednica nalazi.

Zbog nedostatka financijskih sredstava, stručnosti i inih drugih razloga nužno je provesti i implementirati ponuđeni optimalni model kako bi se jasnije odredili i postavili strategijski ciljevi razvoja turističke destinacije, a njome se na osnovi ponuđenog modela vodio razvoj destinacije po načelima destinacijskog menadžmenta.

6.2. Doprinos turističkih zajednica razvoju turizma

U uvodnom dijelu istraživanja postavljen je cilj utvrđivanja činitelja djelovanja turističkih zajednica i njihov doprinos u stvaranju turističkih proizvoda hrvatske turističke ponude. Istraživanjem i analizom rezultata nastojalo se dokazati značajnost i nužnost postojanja lokalnih

turističkih zajednica u pogledu razvoja turizma i turističkih proizvoda za lokalnu zajednicu i utjecaj na ukupnu turističku ponudu, te se pokušalo postaviti opće smjernice za daljnji održivi razvoj turizma, te predložiti menadžmentu turističkih zajednica (DMO) učinkovite turističke strategije, politike i organizacijske strukturne modele upravljanja radom turističkih zajednica. Time je cilj istraživanja sa pripadajućim potciljevima ostvaren.

Svrha istraživanja bila je uočiti mogućnosti razvoja turizma kroz pozicioniranje postojećih i kreiranje novih autohtonih turističkih proizvoda u hrvatskom turizmu s osvrtom na dvije hrvatske turističke regije, Istru i Primorsko-goransku županiju. S obzirom na činjenicu da je turizam značajan za daljnji razvoj Hrvatske kao prepoznatljive turističke destinacije, istraživanje procesa razvoja i planiranja je bilo nužno radi dokazivanja uloge turističkih zajednica u razvoju destinacija Istre i Primorsko-goranske županije.

Turističke zajednice mogu pomoći i motivirati poduzetničku održivost lokalne zajednice, očuvati okoliš i resurse, doprinijeti razvoju i rastu lokalnog stanovništva.

Prvi dio upitnika definirao je opće podatke o turističkim zajednicama koje čine uzorak samog istraživanja. Definiran je broj turističkih zajednica u svakoj županiji, struktura obrazovanja ispitanika kako bi se određene odgovore i rezultate istraživanja stavilo u odgovarajući kontekst znanstvene analize te izvršila potrebita interpretacija dobivenih rezultata, čiji je primarni cilj dokazati ili opovrgnuti postavljene hipoteze doktorske disertacije.

Treći dio upitnika odnosi se na financijska pitanja kojima se nastoji utvrditi dostatnost financijskih sredstava za samostalni i održivi budući rad i razvoj turističkih zajednica. Poslije, u četvrtom dijelu Upitnika nastojalo se utvrditi sudjeluju li turističke zajednice u razvojnim marketinškim projektima turizma u lokalnoj zajednici u kojoj djeluju, kojim se marketinškim politikama turističke zajednice pritom služe u kreiranju i promoviranju turističkih proizvoda, te kreiraju li i potiču razvoj autohtonih turističkih proizvoda.

Peti dio upitnika analizira turističke proizvode kojima raspolaže određena lokalna zajednica u svojoj turističkoj ponudi. Šesti dio nastoji utvrditi i dobiti uvid u broj i razvojne mogućnosti smještajnih kapaciteta na području određene turističke zajednice te utvrditi koja vrsta smještajnih objekata prevladava na području određene turističke zajednice. Sedmi dio utvrđuje suradnju turističke zajednice s lokalnim stanovništvom i njihovu involviranost u razvojnom doprinosu turizma u njihovoj lokalnoj zajednici.

U osmom dijelu Upitnika ostavljen je prostor u kojem su ispitanici iznosili svoje stavove i mišljenja o dosadašnjem radu turističkih zajednica, njihovoj održivosti i doprinosu budućem turističkom razvoju. Ovim se posljednjim dijelom nastojalo potaknuti ispitanike da sami ukažu na prednosti i nedostatke u radu i upravljanju turističkim zajednicama, te njihovom sveukupnom viđenju ove problematike.

Istraživanje je pokazalo nužnost uloge menadžmenta u upravljanju razvojem turizma te adekvatnom vođenju turističkih zajednica i praćenju provođenja postavljenih turističkih razvojnih ciljeva destinacije. Dokazana je korelativnost djelovanja turističkih zajednica i suvremenih trendova u turizmu. Menadžment, tj. ustroj rada turističkih zajednica kao sustav DMO mora biti upoznat s trendovima i modelima upravljanja turističkom destinacijom te kreirati smjernice razvoja turizma i ustroja turističke destinacije prema modelu vodećih turističkih destinacija u regiji. U suštini, analizom rezultata Upitnika nastojalo se definirati konkretan doprinos turizmu kroz novi ustroj upravljanja radom turističkih zajednica, od kojeg bi koristi imali svi dionici u turizmu, od razvoja lokalne zajednice i stanovništva do ukupnog doprinosa razvoja bogatijoj i raznovrsnijoj turističkoj ponudi turizma Hrvatske, kao prepoznatljive turističke destinacije na turističkom tržištu.

Narednim se poglavljem opisuju budući turistički trendovi i oblici turističke ponude koji će dominirati turističkim tržištem.

6.3. Budući trendovi i utjecaji na rad turističkih zajednica

Buduća turistička kretanja predviđaju promjene u turističkim trendovima. Turističke se potrebe sve više individualiziraju, postaju raznovrsnije, čime iniciraju promjene i visoku kompetitivnost destinacije. Budući svjetski turistički trendovi drugačiji su, raznolikiji, zahtjevniji i sveprisutniji**.** Povijest turizma pokazala je da je turizam nestalnog razvoja stoga se prognoze više ne mogu donositi na temelju tradicionalnih ponašanja turista. Turizam ima velik ekonomski i socijalni utjecaj, a samim time i potencijal za budući razvoj, što čini planiranje i predviđanje budućnosti još važnijim. Postoji nekoliko načina predviđanja budućih turističkih trendova. Prvi način je ispitivanje povijesti, sadašnjeg stanja i predviđanje stanja u budućnosti. Drugi način prognoziranja budućih svjetskih trendova uspoređivanje je prometa za pojedine destinacije.

Nove svjetske turističke trendove može se podijeliti u nekoliko oblika (Jelinčić, 2005):

1. Održivi turizam: – razvoj svijesti o očuvanju okoliša i negativan utjecaj masovnog turizma na devastaciju okoliša; traganje za autentičnim doživljajem i iskustvom.
2. Turizam i dostupnost – prometna dostupnost od krucijalne je važnosti za receptivne turističke destinacije.
3. Turizam i ruralno-kulturna baština – raste potražnja za ruralnim, autohtonim, tradicionalnim turističkim destinacijama.
4. Turizam i zdravlje – trend zdravog življenja i hranjenja raste, stoga se turistička industrija mora prilagoditi ovom novom vidu turističke potražnje.
5. Turizam i sport – održavanje mnogobrojnih različitih sportskih manifestacija u različitim svjetskim turističkim destinacijama sveprisutnija je i učestalija.
6. Turizam i zabava – mnogobrojna turistička populacija u potrazi je za zabavnim turističkim sadržajima i nezaboravnim provodima, a traganje za nezaboravnim zabavnim turističkim doživljajem vodi ih u različite svjetske turističke destinacije.
7. Turizam i mir – tolerancija, suživot, kulturološka, etička i vjerska raznolikost pojmovi su budućih turističkih značajki čime se kreira turizam tolerancije i prijateljstva.
8. Turizam i tehnologija – sveprisutan brzorastući razvoj IT omogućio je bržu, lakšu i snalažljiviju samoorganizaciju provođenja turističkih odmora te doprinio razvoju samostalnih internetskih turističkih *web* stranica destinacije. Virtualni godišnji odmori postat će stvarnost (Jonckers, Piet 2005).[38]

Hrvatska kao turistička destinacija posjeduje veliku resursnu osnovu u razvoju autohtone turističke ponude, no o znanju, vještinama, izvorima financiranja i sposobnosti ovisit će hoće li se turizam razvijati u željenom pravcu i hoće li turistička industrija biti spremna pružiti zadovoljavajuću turističku uslugu s obzirom na sve veću konkurenciju na turističkom tržištu.

[38] u Jelinčić, D.A., (2005), Trendovi i vještine potrebni u turizmu današnjice https://bib.irb.hr/datoteka/220848.Trendovi_i_vjestine.do, pristup podacima 25.05.2015.

Turističkim zajednicama predstoje dvije optimalne mogućnosti koje su nužne za njihov daljnji rad, a to su:

1. Spajanje, tj. udruživanje više manjih turističkih zajednica u jednu turističku zajednicu i suradnja s vodećom turističkom zajednicom (turistička zajednica grada – *clusterska*/sub regionalna), jedno je od najprihvatljivijih budućih rješenja opstanka malih turističkih zajednica koje nemaju dovoljno financijskih sredstava za rad, funkcioniranje i vlastiti opstanak. Time bi se osiguralo zadržavanje postojećih radnih mjesta, te bi se znanje, prijedlozi i iskustvo uvažavali prilikom provođenja strategijskih ciljeva i preraspodjele financijskih sredstava na ravnomjerniji i pravedniji način, što bi u budućnosti omogućilo razvoj novih, autohtonih turističkih proizvoda, a samim time pridonijelo bi se poboljšanju turističke ponude destinacije.
2. Male turističke zajednice funkcioniraju i dalje samostalno te postaju filijale/podružnice vodeće glavne gradske *clusterske*/sub regionalne turističke zajednice, koja bi jedina funkcionirala kao DMO. Male turističke zajednice radile bi kao strategijska operativa zadužena za provođenje ciljeva zacrtanih planom. Glavna gradska turistička zajednica raspolaže s više financijskih sredstava dobivenih iz državnog proračuna, HTZ-a, županije, EU fondova i imaju veći vlastiti proračun. Ovim načinom funkcioniranja turističkih zajednica smanjila bi se disperzija i neravnopravna dodjela financijskih sredstava. Istraživanjem je dokazano da male turističke zajednice ne dobivaju dovoljno financijskih sredstava, ili pak dobivaju neznatna financijska sredstva, a postoji resursna osnova za razvoj autohtone turističke ponude, no, radi nedostatka financijskih sredstava nemoguće ju je realizirati.

Postavlja se pitanje kako aktivno promovirati nove turističke proizvode u uvjetima kada turističke zajednice prema broju aktivnosti, tj. angažiranosti u turističkim razvojnim projektima nisu dovoljno involvirane? Novim je zakonom predviđeno proširenje djelokruga aktivnosti i zadaća turističkih zajednica koje bi u budućnosti trebale funkcionirati po principu destinacijskog menadžmenta. Rad turističkih zajednica zamišljen je kao tijelo koje će direktno biti zaduženo za upravljanje i koordinaciju turističkom destinacijom, kontrolirano od strane lokalne samouprave. Autorica smatra da će doći do preustroja i pravednije preraspodjele financijskih sredstava kojima će raspolagati turističke zajednice, te će one preuzeti namijenjenu im funkciju „menadžera“ i uz suradnju svih dionika u turizmu polučiti uspješnije turističke rezultate u budućnosti.

7. ZAKLJUČAK

U posljednjih nekoliko godina u znatnom je usponu turistički rast, koji se nikada ne smije shvaćati «zdravo za gotovo», na što najbolje upozoravaju događaji iz povijesti, koji su točno predvidjeli dugoročnu ekspanziju turističkoga rasta, ali tu ekspanziju nisu doživjele sve destinacije i svi oblici turističkog prometa. Možemo zaključiti, da su predviđanja i studije u promjenama potražnje vrlo bitne prilikom planiranja i prognoziranja budućih turističkih trendova. No, velika dinamičnost kod promjene turističke potražnje predstavlja bitnu prepreku u predviđanju budućih turističkih trendova. Danas raste nepredvidivost izbora posjetitelja, velika je konkurencija, dostupno je gotovo cijelo svjetsko tržište, raste ekološka svijest, kojom se turisti sve više vode prilikom donošenja odluka, a i velike su razlike u kupovnoj moći, stoga je dugoročne trendove teško konkretno i s velikom sigurnošću predvidjeti. Međutim, neke odrednice koje oblikuju turističku potražnju, glavni su faktori koji predstavljaju tržište i tržišne sile i definiraju destinacije i usluge u turizmu. Ekonomski, socijalni i demografski utjecaji oblikuju potrebe potrošača, a time se oblikuje i potražnja za turističkim atrakcijama i destinacijama, tj. oblikuje se turistički proizvod. Time prepoznajemo potrebu preispitivanja uloge turističkih zajednica danas i za budućnost.

7.1. Teorijski doprinos znanstvenog istraživanja

Kritički stav na dosadašnji ustroj, način rada i vođenje turističkih zajednica bio je osnova za preustroj rada turističkih zajednica. Ponuđeni optimalni model menadžerskog upravljanja turističkim zajednicama uporište je adekvatnog razvoja turizma u destinaciji. Uloga turističkih zajednica kao neprofitnih organizacija zadovoljenje je javnih potreba svih dionika turističkog razvoja na sveopću dobrobit. Do danas nije dovoljno prepoznat doprinos i mogućnosti menadžmenta turističkih zajednica u stvaranju, pozicioniranju i repozicioniranju turističkih proizvoda. U radu se ističe važnost uloge turističke zajednice koja u sinergiji s lokalnom samoupravom i lokalnim stanovništvom sudjeluje u procesu stvaranja i pozicioniranja turističkih proizvoda i time na održiv način upravlja turističkom destinacijom. Da bi se ostvario održiv razvoj turizma nužno je utvrditi izvore i mehanizme utjecaja lokalne turističke zajednice na sustav upravljanja turističkom destinacijom. Aktivnom participacijom turističke zajednice u sustavu upravljanja destinacijom stvorit će se pretpostavke za postizanje razvoja izvornog

turističkog proizvoda. Potonje opisano argumentira se mogućnostima koje turističkim zajednicama stoje na raspolaganju kako bi obogatile postojeće i razvile buduće turističke (autohtone) proizvode. Uspješnost turističke ponude u destinaciji rezultirat će povećanjem konkurentnosti hrvatske turističke ponude.

Provedenim znanstvenim istraživanjem analiziran je dosadašnji rad i ustroj turističkih zajednica te su navedeni uočeni nedostaci kao i mogućnosti koje mogu „iskoristiti“ turističke zajednice u daljnjem razvoju turističke ponude lokaliteta na kojem djeluju.

Znanstvenim istraživanjem dat je teoretski doprinos u vidu:

1) konkurentskih mogućnosti i prednosti kojima destinacija raspolaže, a trebalo bi ih inkorporirati u novije oblike turizma koji su proizašli iz novonastale zahtjevnije potražnje na svjetskom turističkom tržištu, a nastavak su na teoretsku podjelu selektivnih oblika turizma;

2) preustroj i značajnost tijela koji upravljaju razvojem turizma prema marketinškim i menadžerskim načelima;

3) ponuđeni optimalni model doprinosi značajnijem multiplikativnom učinku turizma na nacionalno gospodarstvo i blagostanje turističke destinacije.

7.2. Istraživački doprinos

Rezultati dobiveni istraživanjem za potrebe ove doktorske disertacije ukazali su na mnogobrojne slabosti i nedostatke u radu i vođenju turističkih zajednica. Analiziranjem i obradom dobivenih podataka od turističkih zajednica Istarske i Primorsko-goranske županije deskriptivnom statističkom analizom dobilo se trenutno stanje u poslovanju turističkih zajednica. Ovo je istraživanje ukazalo na nužnost u promjeni koncepta rada i vođenja turističkih zajednica kako bi turistička destinacija, a time ujedno i hrvatski turizam, bili konkurentni na turističkom tržištu. Stoga je ovaj rad pružio svoj doprinos u shvaćanju i važnosti postojanja turističkih zajednica kao krucijalnog menadžera turističkog razvoja destinacije i temeljne poveznice između svih dionika turističkog razvoja (privatnog i javnog sektora).

U radu su istraženi pozitivni i negativni učinci turističkih zajednica čime je ova doktorska disertacija zaslužila znanstveni interes. U doktorskoj disertaciji dokazano je da opstanak malih turističkih zajednica nije moguć s obzirom na neravnomjernu preraspodjelu financijskih

sredstava i nedovoljnu razvijenost turističkih zajednica u odnosu na veće i priobalne turističke zajednice. Poradi toga nužno je njihovo spajanje u jednu vodeću i stabilnu turističku zajednicu. Predloženim oblikom preustroja rada turističkih zajednica potiče se bolja angažiranost i učinkovitost turističkih zajednica koje poprimaju savjetodavnu, publicističku, organizacijsku (edukativni seminari za dionike turističkog razvoja) i predlagateljsku ulogu (predlažu i izrađuju razvojne strategije za lokalitet na kojem djeluju). Turističke zajednice bile bi povezane s glavnom (DMO) turističkom zajednicom koja u svakom trenutku ima ažurne informacijske podatke o broju turista, noćenju, naplati boravišne pristojbe i članarine, o smještajnim kapacitetima i drugim podacima. Ovim se modelom dolazi do vertikalnog preustroja u radu turističkih zajednica, a horizontalno se poboljšava suradnja i temeljitije organizira doprinos svih dionika turističkog razvoja. Predloženi model upravljanja turističkim zajednicama sličan je modelu koji se trenutno predlaže od strane Ministarstva turizma Republike Hrvatske. Rezultati istraživanja ukazuju na velik nesrazmjer između priobalnih gradskih turističkih zajednica i turističkih zajednica u ruralnom, općinskom, unutrašnjem području uzorkovanih županija. Razlog tomu je vrlo visok broj posjetitelja u priobalnom području navedenih županija koji dolaze primarno zbog „konzumiranja“ turističkog proizvoda „sunce i more“ dok ruralno područje nastoji razviti i ponuditi autohtoni turistički proizvod.

Usljed nedostatka financijskih sredstava isti nije adekvatno formiran i zastupljen u turističkoj ponudi. Nedostaje dovoljan broj raspoloživih smještajnih kapaciteta visoke kategorizacije. Time male turističke zajednice, posebice one u ruralnom području ne mogu samostalno djelovati niti kreirati izvorne turističke proizvode jer funkcioniraju s vrlo niskim budžetom, koji nije dostatan ni za opće poslovanje turističke zajednice što je u istraživačkom djelu ove doktorske disertacije i dokazano (cf. supra pogl. 5.). Stoga je predloženo spajanje malih turističkih zajednica u jednu veću turističku zajednicu sasvim opravdano.

Zbog straha od gubitka radnog mjesta i samostalnosti u vođenju turističkih zajednica mnogobrojne turističke zajednice se izbjegavaju prilagoditi novom modelu upravljanja i funkcioniranja turističkih zajednica. Novim će se Zakonom o turističkim zajednicama urediti njihov preustroj koji do danas još nije zaživio. Pretpostavka je da se postupno nastoji vodstva turističkih zajednica prilagoditi i uključiti u novi model funkcioniranja i upravljanja turističkim zajednicama.

7.3. Zapreke u znanstveno-istraživačkom radu

S obzirom na nedostatnost znanstveno-stručne literature o funkcioniranju turističkih zajednica i njihovoj detaljnijoj obradi, ovo se istraživanje temeljilo na domaćoj i stranoj literaturi, magistarskim i doktorskim znanstvenim istraživanjima, na Zakonu o turističkim zajednicama, literaturi UHPA-e, te na rezultatima znanstvenog istraživanja dobivenih za potrebe ove doktorske disertacije. Nadalje, u stvaranju doktorske disertacije koristili su se podaci UNWTO-a kojima se utvrđuje konkurentska pozicija hrvatskog turizma, te prognoze budućih svjetskih turističkih kretanja, dok su se podaci hrvatskih državnih institucija koristili ponajviše za dobivanje financijskih pokazatelja funkcioniranja rada istraženih turističkih zajednica, obzirom da određene turističke zajednice u anketnom upitniku nisu ispunile rubrike koje su se odnosile na pitanje financija. S obzirom na to da su ti podaci od strane hrvatske državne revizije bili dostupni oni su se koristili kao relevantni za daljnje istraživanje i potrebe ove doktorske disertacije. Rezultati analize temelje se isključivo na podacima dobivenim od Upitnika, stoga postoji opravdana sumnja jesu li svi dobiveni podaci bili zaista odraz činjeničnog stanja u radu i poslovanju turističkih zajednica kakvi oni zaista i jesu ili su popunjeni Upitnici samo formalno popunjeni, bez iskrene želje i motivacije ka boljem doprinosu i sagledavanju problematike ustroja i rada turističkih zajednica u budućnosti. Zaključno i uz posljednje navedeno možebitni propusti u statističkoj analizi nisu umanjili doprinos i svrhu ovog znanstvenog rada.

7.4. Preporuke za buduća istraživanja

Znanstveni i teoretski doprinos ovog rada očituje se u značajnim mogućnostima i prednostima turističkog razvoja hrvatskih Županija:

1. Umreženjem lokalnih turističkih zajednica u veće, DMO turističke zajednice radi postizanja učinkovitijeg upravljanja turističkim razvojem destinacija i informativno-savjetodavnih uloga;
2. Unapređenje hrvatske turističke ponude kroz kreiranje autohtone turističke ponude čije se uporište očituje u očuvanoj bogatoj resursnoj osnovi, posebice ruralnih prostora, koji su riznica buduće hrvatske turističke ponude;
3. Stvaranjem novih turističkih proizvoda razvija se kreativnost malog i srednjeg poduzetništva;

4. Angažiranjem, uvažavanjem i povezivanjem svih dionika u turizmu postižu se bolji turistički rezultati, čime se iznova potvrđuje činjenica kako su ljudski resursi neprocjenjivi temelj i osnova opstanka turizma u cjelini.

Dobiveni rezultati ovog znanstvenog istraživanja ukazuju na nužnost preustroja rada turističkih zajednica u vidu veće implementacije i samostalnosti u vođenju i donošenju odluka, čime se doprinosi razvoju hrvatskog turizma kako na lokalnoj tako i na nacionalnoj razini. Stoga je znanstveno opravdano ovo istraživanje koje će uvelike koristiti u praćenju daljnjeg rada i ustroja hrvatskih turističkih zajednica, kao i budućem praćenju multiplikativno-ekonomskog doprinosa razvoja turizma na nacionalno gospodarstvo, kao i na konkurentsku poziciju Hrvatske kao turističke destinacije u svijetu.

Osnovni cilj ovoga rada je ostvaren. Istraženo je i analizirano stvarno stanje lokalnih turističkih zajednica Istre i Primorsko goranske županije u vidu razvoja turizma i turističkih proizvoda. Također, dokazan je i izvedeni cilj nužnosti postojanja turističkih zajednica i njihov neupitan doprinos turističkom razvoju Republike Hrvatske. Predložen je optimalni model ustroja turističkih zajednica (cf. supra pogl. 6.) koji će također doprinijeti značajnijem rastu i turističkom razvoju lokalne zajednice Republike Hrvatske. Ostvaren je izvedeni cilj. U poglavlju 6. preporučuju se djelotvorne politike i strategije koje će doprinijeti kreiranju turističkog proizvoda i razvoju lokalne zajednice. U poglavlju 5. znanstveno-istraživačkim metodama istraženi su i obrađeni podaci dobiveni provedenim anketnim upitnikom, čime su rezultati istraživanja povezani sa ciljevima iz uvodnih razmatranja u radu. Provedeno istraživanje od značajnije će važnosti biti istraživačima koji se bave problematikom zadaća i funkcijama turističkih zajednica kao i ulogom turističkih tijela u doprinosu konkurentnosti hrvatskog turizma. Obzirom na nedovoljnu dostatnost znanstvene literature koja detaljno istražuje ulogu turističkih zajednica ova će doktorska disertacija biti od velike znanstveno-stručne pomoći budućim istraživačima i praktičarima turizma. Buduća istraživanja problematike turističkih zajednica trebala bi identificirati varijable ili odnose za buduća kvantitativna istraživanja u turizmu (novih pitanja, pogleda i stavova u istraživanjima većih razmjera). Također, buduća kvalitativna i mješovita istraživanja, a temeljeno na identificiranim temama turizma za potrebe ovog istraživanja, mogu donijeti nove doprinose u razumijevanju procesa organizacije i uloga dionika.

POPIS LITERATURE

- **KNJIGE**

1. Ashworth G.J., Goodall B., (1990), ***Marketing Tourism Places***, Routledge, London.
2. Avakumović B. et al. (2008), ***Destinacijski menadžment kompanije***, UHPA, Zagreb.
3. Beeton S., (2006), ***Community Development through Tourism***, Landlinks Press, Australia.
4. Berc Radišić, B., (2009), ***Marketing turističkoga proizvoda destinacije***, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
5. Blažević, B., Maškarin Ribarić, H., Smolčić, Jurdana, D., (2012), ***Analitička podloga upravljanja održivim turizmom***, Ekonomski pregled, 64(2):143-158.
6. Buble, M. et al. (2005), ***Strateški menadžment***, Sinergija, Zagreb.
7. Buhallis D., (2003), ***Etourism: Information Technology for Strategic Tourism Management***, Pearson Education Limited, England.
8. Carić, H., (2006), ***Održivi turizam u deset koraka: planiranje održivog turizma temeljenog na baštini i prirodnom nasljeđu***, priručnik za upravljanje i razvijanje turističkih regija, destinacija i proizvoda, Institut za turizam, Zagreb.
9. Cooper C. et.al. (2008), ***Ekonomija turizma***, Ekokon d.o.o., Split.
10. Cooper, C., Hall, M., (2008), ***Contemporary Tourism: An International Approach***, First edition, Elsevier Ltd.
11. Curić Z., Glamuzina N., Opačić V.T., (2013), ***Geografija turizma,*** Naklada Ljevak: Zagreb.
12. Čavlek N., Bartoluci M., Prebežac D., Kesar O., (2011), ***Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav***, Školska knjiga, Zagreb.
13. Dalle G., Oliver H., (2005), ***Travel & Tourism***, Book 2, Heinemann, Oxford.
14. Dulčić A., (2001), ***Upravljanje razvojem turizma***, Mate d.o.o., Zagreb.
15. Franklin A., (2003), ***Tourism: An Introduction***, Sage, London.
16. Geić S., (2007), ***Organizacija i politika turizma - kulturološko ekologijski i sociogospodarski aspekti***, Sveučilište u Splitu, Split
17. Grgona J., Senečić J., (2006), ***Marketing menadžment u turizmu***, Zagreb.
18. Gržinić J., (2014), ***Međunarodni turizam***, Fakultet ekonomije i turizma, Sveučilište Jurja Dobrile Pula.

19. Gržinić J., Floričić T., (2015), ***Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu***, Sveučilište Jurja Dobrile Pula.
20. Gržinić, J., Vodeb, K., (2015), ***Cultural tourism and destination impacts***, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula
21. Hall, C. and Müller D. K., (2004), ***Aspects of Tourism***, Channel view publications Clevedon, England.
22. Hall, C.M., (2008), ***Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships***, Pearson Education Limited, England.
23. Hayward, P., (2000), ***Intermediate Gnvq Leisure and Tourism: Student Book Without Options***, Heinemann Educational, Oxford.
24. ***Innovation and Growth in Tourism*** (2006), OECD, Paris.
25. Jelinčić, D.A., (2008), ***Abeceda kulturnog turizma***, MEANDARMEDIA, Zagreb.
26. Karlovac, M., (2008), ***Teorija planiranja održivog turističkog proizvoda***, Školska knjiga, Zagreb.
27. Kesar O., Pirjavec B., (2002), ***Počela turizma***, Mikrorad d.o.o., Zagreb.
28. Kmeta J., (1997), ***Počela ekonometrije***, Mate d.o.o., Zagreb
29. Kobasić A., Senečić J., (1989), ***Marketing u turizmu***, Školska knjiga, Zagreb.
30. Koncul N., (2009), ***Ekonomika turizma***, Mikrorad d.o.o., Zagreb.
31. Kozak M., Baloglu S., (2011), ***Managing and marketing Tourist Destinations***, Routledge, UK.
32. Kotler P., (1997), ***Upravljanje marketingom***, Mate d.o.o., Zagreb.
33. Kotler, P., et al. (2006), ***Osnove marketinga***, Mate, Zagreb, 2006.
34. Krippendorf, (1986), ***Putujuće čovječanstvo***, Sveučilišna naklada Liber, Zagreb.
35. Križman Pavlović, D., (2008), ***Marketing turističke destinacije***, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr.Mijo Mirković" Pula.
36. Kušen, E., (2002), ***Turistička atrakcijska osnova***, Institut za turizam, Zagreb.
37. Lickorish J.L., Jenkic L.C. (2006), ***Uvod u turizam***, Ekokon d.o.o., Split.
38. MacLellan R., Smith R., (1998), ***Tourism in Scotland***, International Thomson Business Press, London.
39. Marušić M., Prebežec D., (2004), ***Istraživanje turističkih tržišta***, Adeco, Zagreb.
40. Marwell A. et.al. (2005), ***Travel&Tourism***, Heinemann, Oxford.
41. Mc Kercher, B., du Cros, H., (2002), ***Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management***, Haworth Hospitality Press.

42. Middleton V.T.C., (1998), ***Sustainable Tourism: A Marketing Perspective***, Butterworth-Heinemann, Oxford.
43. Mill, R.C. and A. M. Morrison, (2012), ***The Tourism System***, 7th ed. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing.
44. Mikačić V., Weber S., (2003), ***Osnove turizma***, Školska knjiga, Zagreb.
45. Moutinho L., (2005), ***Strateški menadžment u turizmu***, Zagreb, Masmedia.
46. Morrison, A.M., (2013), ***Marketing and managing tourism destinations***, Routledge; 1 edition.
47. Pančić Kombol T., (2000) ***Selektivni turizam: Uvod u menadžment prirodnih i kulturnih resursa***, TMPC Sagena, Zagreb.
48. Pender L. Sharpley R., (2004), ***The Management of Tourism***, Sage Publications Ltd., London.
49. Petrić, L., (2006), ***Osnove turizma***, Ekonomski fakultet, Split.
50. Pike, S., (2008), ***Destination Marketing: An Integral Marketing Communication Approach», Butterworth-Heinemann***, Oxford.
51. Pirjevec, B. (2000), ***Ekonomska obilježja turizma***, Golden marketing, Zagreb.
52. Pirjevec, B., (2001), ***Počela turizma***, Mikrorad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
53. Richards, G., (1996), "***Cultural Tourism in Europe"***, Wallingford: CAB International.
54. Quinlan T., (2008), ***A Stakeholder Approach to the Branding of Urban Tourism Destinations***, master's thesis, Waterford Institute of Technology, Waterford.
55. Seaton A.V., Bennett M.M., (1996), ***Marketing Tourism Products: Concepts, Issues, Cases***, Thomson Learning London.
56. Sekulović N., (2009), ***Kvalitet usluga i satisfakcija potrošača u turizmu***, magistarski rad, Univerzitet Singidunum, Departman za poslediplomske studije i međunarodnu saradnju, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd.
57. Senečić J., (1997), ***Istraživanje turističkih tržišta***, Mikrorad d.o.o., Zagreb.
58. Senečić J., (1998), ***Promocija u turizmu***, Mikrorad d.o.o., Zagreb.
59. Senečić J., Grgona J., (2006), ***Marketing menadžment u turizmu***, Mikrorad d.o.o., Zagreb.
60. Senečić, J., Vukonić, B., (1997), ***Marketing u turizmu***, Mikrorad d.o.o., Zagreb.

61. Šale M., (2004), ***Računovodstvene informacije za menadžement turističke zajednice destinacije***, Magistarski rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžement Opatija, Poslijediplomski studij menadžement u suvremenom hotelijerstvu.
62. Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić D., Pološki Vokić N., (2010), ***Priručnik za metodologiju istraživačkog rada***, M.E.P. d.o.o., Zagreb.
63. Veal A. J., (2006), ***Research Methods for Leisure and Tourism***, Prentice Hall Financial Times, Third edition.
64. Vojnović N., (2016), ***Održivi turizam unutrašnje Istre***, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
65. Vukonić B., (2005), ***Povijest hrvatskog turizma***, Prometej, Zagreb.
66. Weber S., Boranić, S., (2000), ***Marketing u turizmu***,Vadea, Varaždin.
67. Woodside A.G., Martin D., (2008), ***Tourism Management: Analysis, Behaviour and Strategy***, CABI, London.
68. Zelenika R., (1998), ***Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela***, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

- **ČLANCI U ZNANSTVENIM ČASOPISIMA I ZBORNICIMA KONFERENCIJA**

1. Avelini, H, I., (2001), **"Budućnost turizma – trendovi i izazovi"**, *Modern Traffic*, Institutes for Mechanical Engineering University of Mostar, Mostar, p., 8.
2. Aref F., Gill S.S., Aref F. (2010), **„Tourism Development in Local Communities: As a Community Development Approach"**, *Journal of American Science*, 6(2):155-161
3. Aref F. (2011), **"Sense of Community and Participation for Tourism Development"**, *Life Science Journal*, 8 (1) 20-25.
4. Ashley C. (1995), **"Tourism, communities, and the potential impacts on local incomes and conservation"**, *Research discussion paper*, No. 10, November.
5. Bartoluci M., Budimski V. (2010), **„Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske"**, *Acta turistica*, 22 (2): 131-252.

6. Bornhorst, T., Ritchie, J.R.B. i L. Sheehan (2009), **"Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives"**, *Tourism Management*, Article in Press, July, p.1.-18.
7. Chen N., Funk D., (2010), **„Exploring Destination Image, Experience and RevisitmIntention: A Comparison of Sport and NoSport Tourist Perceptions"**, *Journal of Sport & Tourism*, 15(3):239–259
8. Demonja D., Baćac R. (2012), **„Baština i tradicija u oblikovanju turističke ponude na ruralnom prostoru Hrvatske"**, *Podravina: časopis za multidisciplinarna istraživanja*, 11(21):205-218.
9. Dogra R., Gupta A. (2012), **"Barriers to Community Participation in Tourism Development: Empirical Evidence from a Rural Destination"**, SAJTH, January, 5 (1).
10. Dredge, D., Jenkins, J. (2003), **"Destination place identity and regional tourism policy"**, *Tourism Geographies*, 5(4):383-407.
11. Drayer, J. et al. (2010), **"The effects of fantasy football participation on NFL consumption"**, A qualitative analysis Sport Management Review", 13:129-141.
12. Fairclough R., (2009), **"Developing Good Practice in Destination Management Organisations"**, *Tourism insights*, November, ref.4.
13. Gergić A., Somođi Đ. (2012), **"Srednji vijek kao potencijalni turistički proizvod",** *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu,* Vol. 3, No. 1, 2012.
14. Gračan, D., Alkier Radnić, R., (2003.), **„Analiza hrvatskog turističkog tržišta i potencijalne mogućnosti razvoja hrvatskog turizma"**, *Zbornik radova Pravnog fakulteta Sveučilišta u Splitu*, Split, 3-4:321-336.
15. Gržinić J., Saftić D., (2012), **"Approach to the development of destination management in Croatian tourism"**, *Management*, 17(1):59-74.
16. Jurin E., (2008), **„Pametne turističke destinacije - okviri za razradu modela implementacije"**, *Acta Turistica Nova*, 2(1): 123-143.
17. Kesić T., Pavlić I., (2011), **„Formiranje imidža turističke destinacije - primjer Dubrovnika"**, *Tržište*, 23(1).
18. Kesić T., Jakeljić M., (2012), **„Utjecaj determinirajućih čimbenika na imidž turističke destinacije"**, *Ekonomski pregled*, 63 (9/10) 486-517.
19. Klemen P., Lončar S., (2011), **"Obično" vs "atraktivno": kako priče o načinu života postaju dio turističke ponude"**, *Studia ethnologica Croatica*, 23(1):183-214.

20. Konečnik Ruzzier M., (2010), **"Extending the tourism destination image concept into customer-based brand equity for a tourism destination"**, *Ekonomska istraživanja*, 23(3):24-42.
21. Kozak M., Rimmington M., (1999), **"Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings"**, *Hospitality Management*, 18:273-283.
22. Krešić, D., (2007), **"Faktori atraktivnosti turističkih destinacija u funkciji konkurentnosti"**, *Acta turistica*, Zagreb, 19(1):45-82.
23. Križman Pavlović D., Živolić S. (2008), **"Upravljanje marketingom turističke destinacije: stanje i perspektive u Republici Hrvatskoj"**, *Ekonomska istraživanja*, 21(2):99-113.
24. Kunst I. (2009), **"Ocjena konkurentnosti turističke destinacije – specifičnosti i ograničenja"**, *Acta turistica*, 21(2):129-159.
25. Kunst I. (2011), **„Upravljanje turističkom destinacijom u Hrvatskoj – ograničenja i mogućnosti"**, *Izazovi upravljanja turizmom*, Institut za turizam, Zagreb, p. 1-14.
26. Lanza, A., et al. (2000), **„Why are Tourism Countries Small and Fast-Growing?"**, *Tourism and Sustainable Economic Development*, Fossati, A., Panella, G. (ed). Springer, p. 57-69.
27. Lew A.A. (1987), **„A framework of tourist attraction research", *Annals of Tourism Research"***, 14:553-575.
28. Lukić A., Zupanc I. (2002), **„Ruralni prostor kao proizvod: «nova» slika unutrašnje Istre"**, *Problemi regionalnog razvoja Hrvatske i susjednih zemalja*, Knjiga sažetaka, Zagreb: Hrvatsko geografsko društvo, 57.
29. Marzano G., Scott N., (2005), **"Stakeholder power in destination branding: a methodological discussion"**, *International Conference on Destination Branding and Marketing for Regional Tourism Development*, Macau S.A.R., China, pp. 203-213, 8-10 December.
30. Mihajlović I. (2013), **„Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija"**, Poslovna izvrsnost Zagreb, God. VII, br.1.
31. Mikačić V. (1998), **"Turizam Hrvatske – stanje i perspektive"**, *Hrvatski geografski glasnik*, 60(1):14-16.

32. Milohnić I., Trošt K. (2012) **"Management Attitudes Towards Event Impacts in the Tourist Destination: the Case of Istria, Croatia"**, Event Management, Vol. 16, 14(1):37-50.
33. Morrison A.M., (2013), **„Destination Management and Destination Marketing: The Platform for Excellence in Tourism Destinations, Tourism tribune"**, , Vol. 28, Issue (1):6-9.
34. Pančić Kombol T., (2006), **„Kulturno naslijeđe i turizam"**, *Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin*, 16-17: 211-226.
35. Palinkas, L.A., et.al, (2013), **"Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research"**, *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5):533-544.
36. Pavlić I. (2004), **„Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi"**, *Naše more*, 51(5-6).
37. Pavia, N., Gržinić, J., Floričić, T., (2014), **„Impact of specialisation in the hotel industry on achievement of new competitiveness"**, *THI 2014: Trends in Tourism and Hospitality Management*, May 8-9th., p. 256-272.
38. Perić M. (2009), **„Kriteriji za uspostavu javno-privatnog partnerstva u turizmu Republike Hrvatske te izbor optimalnog modela partnerstva"**, *Poslovna izvrsnost*, 3(2):111-125.
39. Persoli A.M., (2010), **„Javno-privatno partnerstvo u funkciji zadovoljavanja javnih potreba"**, *Hrvatska javna uprava*, 10(4)1019–1044.
40. Puškar I.,Vitner Marković S. (2012), **„Uloga boravišne pristojbe u poslovanju turističkih agencija u Republici Hrvatskoj"**, *Zbornik veleučilišta u Karlovcu*, 2(1): 195-200.
41. Rudan E. (2012), **"Uloga lokalnog stanovništva u razvoju turizma destinacije"**, *Tranzicija*, 14(29): 58-67.
42. Rudan E. (2012), **"Razvojne perspektive kreativnog turizma Hrvatske"**, *Ekonomska misao i praksa*, 2: 713-730.
43. Ružić P. (2012), "**Analiza posebnosti i percepcije ruralnog turizma Istre**", *Ekonomska misao i praksa*, 1: 217-238.
44. Savignac, F., (2008), **"Impact of financial constraints on innovation: What can be learned from a direct measure?",** *Economics of Innovation and New Technology*, (17):553-569.

45. Smith S.L.J., (1994), **"The tourism product"**, *Annals of Tourism Research*, 21(3): 582-595.
46. Smolčić Jurdana, D., (2000), **"Local Community Involvement in Tourism Development"**, *HOTEL 2000: Tourism and Hospitality Management-Trends and Challenges for the Future- Proceedings*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, p. 287-295.
47. Tsai, H.J., Yeh, S.S., Huan, T.C. (2011), **«Creating Loyalty by Involvement among Festival Goers»** in Chen, J.S. (ed.) *Advances in Hospitality and Leisure* (Advances in Hospitality and Leisure, Vol. 7), Emerald Group Publishing Limited, p.173 – 191.
48. Šostar M., Devčić A., (2011), **„Fondovi Europske unije i drugi dostupni izvori financiranja razvoja ruralnog turizma"**, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2 (2): 105-110.
49. Štifanić M. (2005), **"Sociološki aspekti turizma"**, *Društvena istraživanja*, 14(4/5)78-79.
50. Šutalo I., Ivandić N., Marušić Z. (2011), **"Ukupan doprinos turizma gospodarstvu Hrvatske: input-output model i satelitski račun turizma"**, *Ekonomski pregled*, 62(5/6)267-285.
51. Vojnović, N. (2012), **"Obilježja životnog cikulsa odabranih turističkih destinacija istarskoga priobalja"**, *Ekonomska misao i praksa*, 21(2):751-773.
52. Vučetić Š., Bunja Đ. (2009), **„Osposobljavanje lokalne zajednice za turistički razvoj"**, *Zbornik radova znanstveno-stručnog skupa Ekonomika i menadžement u javnom sektoru*, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka, lipanj, p. 77-89.
53. Zekanović Korona LJ., Klarin T. (2012), **„Internet: informacijsko – komunikacijska platforma za nove načine putovanja"**, *Medijsko istraživanje*, br.2.
54. Žugić, Z. i Bartoluci, S. (2004), "**Slobodno vrijeme i sport"**. *Menedžment u sportu i turizmu / Management in Sport and Tourism*, Kineziološki fakultet, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 59-69.

- **INTERNET IZVORI**

1. AHVN, http://www.buzet.hr/index.php?id=111&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2479
2. Brkić, M., Vidović, U., Perić, M., *Marketinška komunikacija u funkciji brandiranja klasterske DMO – destinacijske menadžment organizacija* (receptivne turističke destinacije).http://glasbrotnja.net/, pristup podacima: 31.05.2016.
3. Državni zavod za statistiku, www.dzs.hr
4. *Digital Publishing Platform for Magazines, Catalogs (Digitalna izdanja časopisa), and more* http://issuu.com/kvaliteta.net/docs/avelini_holjevac/7, pristup podacima 30.05.2015.
5. Global travel &tourism economic impact update August, WTTC: 2016. https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/wttc-global-travel--tourism-economic-impact-update_july-2016_encrypted.pdf
6. Hrvatska turistička zajednica, http://business.croatia.hr/hr-HR/
7. Hrvatska znantvena online baza podataka, www.hrcak.srce.hr
8. Hrvatski turizam u brojkama, http://www.iztzg.hr/UserFiles/file/institut/Hrvatski-turizam-u-brojkama-2015- Broj-04-1.pdf
9. Institut za turizam, Zagreb Republika Hrvatska, www.iztzg.hr
10. Istarska županija, www.istra-istria.hr
11. Jelinčić, D. A. (2005), Trendovi i vještine potrebni u turizmu današnjice, https://bib.irb.hr/datoteka/220848.Trendovi_i_vjetine.doc, pristup podacima 25.05.2015.
12. Konferencija o klimatskim promjenama; Pariz, studeni/prosinac 2015. (http://www.consilium.europa.eu/).
13. Master plan razvoja turizma Istarske županije, www.istra.hr/.app/upl_files/Master_Plan_Turizma_Istarske_Zupanije_2015-2025.pdf
14. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, www.mint.hr
15. Ministarstvo gospodarstva, Jačanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva putem sektorske specijalizacije i razvoja klastera konkurentnosti, http://www.regionalna-konkurentnost.hr/userdocsimages/Pametna_specijalizacija_i_%20rast_u_%20Republici_%20Hrvatskoj.pdf

16. Narodne novine, www.nn.hr
17. Održivi razvoj kulturnog turizma Istre, www.heartofistria.com.
18. *Online* akademska baza podataka, www.ebsco.com
19. Organizacija za ekonomsku ko-operaciju i razvoj, www.oecd.org
20. Održivi turizam Hrvatske, www.odrzivi.turizam.hr
21. REVITAS, http://revitas.org/hr/projekt/o-projektu/, pristup podacima 20.10.2015.
22. Schouten, J.W., McAlexander, J.H., (1995), Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers, http://dx.doi.org/10.1086/209434 43-61
23. Poslovni turizam, http://www.poslovniturizam.com
24. Primorsko goranska županija, www.pgz.hr
25. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, prof. Oliver Kesar (akademska godina 2012/2013.), http://web.efzg.hr/dok/TUR/Web_Sportski%20turizam.pdf, pristup podacima 30.05.2015.
26. Svjetska turistička organizacija, www.unwto.org
27. *Sustainable Tourism online* (Održivi turizam *online*), www.sustainabletourismonline.com
28. Topalović, S., Hrvatski turizam – Titanic ili Feniks? Horwath HTL, 2016., lider.media/dvp16/sessions/turizam-hrvatske-hrvatske-titanik-ili-fenix
29. Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report2015/economies
30. Turistička zajednica grada Buzeta, www.tz-buzet.hr
31. Turistička zajednica grada Delnica, www.tz-delnice.hr
32. Turistička zajednica istarske županije, www.istra.hr
33. Turistička zajednica Kvarnera - primorsko-goranske županije, www.kvarner.hr
34. Turističke web stranice Europe, www.visiteurope.com
35. Turizam i turistička politika RH, 2 dio, http://etalent.hr/turizam-i-turisticka-politika-rh-2-dio/, pristup 23.11.2016.
36. Udruga hrvatskih putničkih agencija, www.uhpa.hr
37. Udruga poslodavaca u hotelijerstvu hrvatske, www.upuhh.hr
38. *UNWTO – World Tourism destination* (Svjetska turistička organizacija), http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0, pristup podacima 01.06.2014.
39. UNWTO: Tourism highlights, 2015,

40. http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899
41. UNWTO, (1998), Tourism 2020 Vision, Volume 4., Madrid., p., 8.
42. Vojnović, N. (2016), *Održivi turizam Unutrašnje Istre*, e-book, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
43. Visoka škola za menadžment u turizmu u Virovitici, www.vsmti.hr
44. WYSE Travel Confederation: 2016, https://www.wysetc.org

- **OSTALI IZVORI**

1. Andriotis K. (2000), *"Local community perceptions of tourism as a development tool: the island of Crete"*, Doctoral dissertation, Bournemouth University, Bournemouth.
2. ***Destinacijske menadžment kompanije*** (2008), priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing, UHPA, Zagreb
3. Čavlek, N., et al. (2010), ***Prilog novim odrednicama turističke politike u Hrvatskoj***, Acta turistica, 22(2): 137-160.
4. Čorak, S., Marušić Z. (2009), ***Tomas trendovi: stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj 1987-2008***, Institut za turizam, Zagreb.
5. Čorak S., et al. (2011), ***Tomas ljeto 2010., Stavovi i Potrošnja turista u Hrvatskoj ožujak***, Institut za turizam, CroTOUR Zagreb.
6. ***Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske, Izvještaj 5. Čimbenici razvoja turizma u Republici Hrvatskoj II: obrazovanje, suvremene tehnologije i inovacije, turističko posredovanje te marketing, promocija i imidž Hrvatske,*** (prosinac 2011), Institut za Turizam Zagreb.
7. Fotiadis A. (2009), ***The role of tourism in rural development through a comparative analysis of a Greek and a Hungarian rural tourism area***, Doctoral dissertation, University of Pecs Faculty of business and economics, Pecs, Hungarian.
8. ***Hrvatski turizam u brojkama*** (2011), Institut za turizam Republike Hrvatske Zagreb, 5(3).
9. ***Krajolik: Sadržajna i metodska podloga Krajobrazne osnove Hrvatske***, (1999), ur. Salaj, M.), Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i stanovanja Republike Hrvatske, Zavod za prostorno planiranje: Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zavod za ukrasno bilje i krajobraznu arhitekturu, Zagreb.

10. Krešić D., (2009), ***Mjerenje intenziteta destinacijske atraktivnosti u turizmu primjenom indeksa destinacijske atraktivnosti (IDA)***, Doktorska disertacija, Zagreb.
11. Nordin, S., (2003), ***Tourism Clustering & Innovation, Paths to Economic Growth and Development***, European Tourism Research Institute.
12. Kyungmi K., (2002), ***The effects of Tourism impacts upon quality of life of residents in the Community***, Doctoral dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
13. Mametja M.C.E., (2006), "***Local community participation in tourism in the case of the Manyeleti Game Reserve, Limpopo and South Africa***", Doctoral dissertation, University of Pretoria, Pretoria.
14. Mbaiwa J.E. (2008), "***Tourism development, rural livelihoods, and conservation in the Okavango Delta, Botswana***", Doctoral dissertation, Office of Graduate Studies of Texas A&M University.
15. Meng F. (2006), "***An Examination of Destination Competitiveness from the Tourists' Perspective: The Relationship between Quality of Tourism Experience and Perceived Destination Competitiveness***", Doctoral dissetation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, Blacksburg, Virginia.
16. Muganda M., (2009), ***Community involvement and participation in Tourism development in Tanzania***, Doctoral dissertation, Victoria University of Wellington, Wellington.
17. Pakdeepinit P. (2007), ***A model for sustainable tourism development in Kwan Phayao lake Rim communities, Phayao province, upper northern Thailand***, Doctoral dissertation, Silpakorn University, Thailand.
18. Portalan A. (2013), ***Utjecaj dodane vrijednosti na konkurentnost turističkog proizvoda***, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu.
19. Primrawee R. (2005), "***Community-based tourism: perspectives and future possibilities***", Doctoral dissertation, James Cook Univesity, Australia.
20. ***Priopćenje***, Državni Zavod za Statistiku, Veljača 2016. Zagreb.
21. Saftić D. (2014), „***Uloga lokalne samouprave u destinacijskom menadžmentu***", doktorska disertacija, Fakultet ekonomije i turizma dr. „Mijo Mirković", Pula
22. ***Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2011*** (Prosinac), Coden Slrhed, Državni Zavod za statistiku, Zagreb.

23. Stem C.J. (2001), ***The role of local development in protected area management: a comparative case study of eco-tourism in Costa Rica***, Doctoral dissertation, Faculty of the Graduate School of Cornell University, Cornell.
24. ***Strateški okvir za razvoj javno-privatnog partnerstva u Republici Hrvatskoj***, Siječanj 2009.
25. **Strateški plan razvoja turizma Kvarnera sa strateškim i operativnim marketing planom 2016.-2020.**, Kolovoz 2016.
26. ***Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine***, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2013.
27. ***Tourism Innovation in action Winning Ideas*** (2009), Scottish Enterprise, Issue No.6, January 2009.
28. Vitasović A. (2012), ***Ekonomija doživljaja i konkurentnost Hrvatske turističke ponude***, doktorska disertacija, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula.

- **ZAKONI I PRAVNA REGULATIVA**

1. **Pravilnik** o zaposlenima u turističkim zajednicama (NN 42/14)
2. **Zakon** o javno-privatnom partnerstvu (NN78/12).
3. **Zakon** o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 33/01).
4. **Zakon** o registru zaposlenih u javnome sektoru (NN 34/11).
5. **Zakon** o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08)
6. **Zakon** o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 30/94)

POPIS TABLICA

RED. BR.	NAZIV	STR.
1.	Međunarodni turistički obujam, struktura i dinamika	21
2.	Svrha posjeta u međunarodnom turizmu	22
3.	Dolasci i noćenja u Republici Hrvatskoj u 2014. i 2015. godini	33
4.	Struktura noćenja stranih turista (2015. g.)	34
5.	Noćenja u 2015. godini po županijama	35
6.	Motivi turističkih dolazaka u Republiku Hrvatsku	37
7.	Percepcija kvalitete	60
8.	Zadaci DMO-a	71
9.	Zadaci DMC-a	79
10.	Utjecaj turizma na održivost hrvatskh destinacija	100
11.	Turističko gospodarstvo	114
12.	Turistički proizvodi Istarske i Primorsko goranske županije	132
13.	Dnevna potrošnja turista prema županijama za 2010. i 2014. godinu	134
14.	Potrošnja turista u Republici Hrvatskoj u 2014. godini	135
15.	Broj postelja u Istarskoj i Primorsko goranskoj županiji	136
16.	Turističke zajednice prema broju zaposlenih (N=58)	146
17.	Turističke zajednice prema izvorima prihoda (N=58)	148
18.	Turističke zajednice prema prihodima iz proračuna države, županije, proračun grada/općine te iz svih proračuna zajedno (N=58)	149

19.	Turističke zajednice prema prihodima iz proračuna države, županije, grada/općine (tri vrste proračuna) - apsolutno i relativno	150
20.	Deskriptivni pokazatelji o turističkih zajednica koje su dobile financijska sredstva iz proračuna (N=58)	151
21.	Turističke zajednice prema iznosu boravišne pristojbe, iznosima članarine i iznosima godišnjeg proračuna (N=58)	152
22.	Deskriptivni pokazatelji o boravišnim pristojbama, članarinama i godišnjem proračunu turističkih zajednica	153
23.	Anketirane turističkih zajednica prema visini svota godišnjeg proračuna i pripadnosti gradovima odnosno općinama (N=58)	154
24.	Rezultati hi-kvadrat testova	156
25.	Turistička zajednica prema broju kreveta i prema dostatnosti financijskih sredstava	157
26.	Turističke zajednice prema zadovoljstvu suradnjom s lokalnim stanovništvom i dostatnošću financijskih sredstava	158
27.	Turističke zajednice prema visini godišnjeg proračuna i dostatnosti financijskih sredstava	159
28.	Vrste promotivnih aktivnosti u turističkih zajednica (N=58)	159
29.	Deskriptivni pokazatelji o sredstvima izdanim za različite promotivne aktivnosti u turističkih zajednica	161
30.	Turističke zajednice prema razini zadovoljstva prepoznatljivosti na turističkom tržištu	161
31.	Komunikacijski kanali koje provode turističkih zajednica (N=58)	162
32.	Broj aktivnosti u projektima razvoja (N=58)	164
33.	Turističke zajednice prema njihovoj veličini (na osnovi tri kriterija) i prema organiziranju edukacijskih seminara za dionike turističkog razvoja	167

34.	Turistički proizvodi Istarske i Primorsko-goranske županije	170
35.	Broj i postotak turističkih zajednica koje na svom području imaju pojedine vrste turističkih kapaciteta (N=58)	173
36.	Grupe turističkih zajednica prema broju kreveta (N=58)	174
37.	Turističke zajednice prema stupnju zadovoljstva suradnje s lokalnim stanovništvom	175
38.	Usporedba obalnih i ruralnih turističkih zajednica stupnjem zadovoljstva suradnjom s lokalnim stanovništvom	177
39.	Usporedba godišnjih proračuna obalnih turističkih zajednica s godišnjim proračunom ruralnih TZ	177
40.	Analiza povezanosti veličine turističkih zajednica s obzirom na godišnji proračun i tipa turističkih zajednica (obalne, ruralne)	178
41.	Usporedba proporcije obalnih s ruralnim turističkih zajednica s obzirom na dostatnost financijskih sredstava	179
42.	Analiza povezanosti između dostatnosti financijskih sredstava i tipa turističkih zajednica (obalne, ruralne)	179
43.	Analiza vrsta promotivnih aktivnosti po tipovima turističkih zajednica (obalne, ruralne)	180
44.	Proporcijska razlika promotivnih aktivnosti obalnih i ruralnih turističkih zajednica testirano prema T-testovima	181
45.	Usporedba iznosa sredstava za promotivne aktivnosti po tipovima turističkih zajednica	182
46.	Usporedba obalnih i ruralnih turističkih zajednica s obzirom na razinu prepoznatljivosti na turističkom tržištu	183
47.	Sudjelovanje u turističkim projektima prema broju aktivnosti	184
48.	Sudjelovanje u projektima turističkog razvoja - rezultati t – testa	185

49.	Veličina TZ s obzirom na stalno zaposlene, broj kreveta i visinu proračuna	185
50.	Komunikacijski kanali za tipove turističkih zajednica (obalne i ruralne)	186
51.	Pet najčešće korištenih komunikacijskih kanala (obalne i ruralne turističke zajednice)	187
52.	Uvjeti djelovanja turističkih zajednica	189
53.	Varijable koje definiraju rezultate djelovanja turističkih zajednica	190
54.	Podjela turističkih zajednica prema uvjetima djelovanja	191
55.	Podjela turističkih zajednica prema uspješnosti djelovanja	191
56.	Odnos uvjeta djelovanja i uspješnosti djelovanja turističkih zajednica	192
57.	Odnos veličine i uspješnosti djelovanja	192
58.	Odnos tipa turističkih zajednica i uspješnosti djelovanja turističkih zajednica	193
59.	Rezultati hi-kvadrat testova	193
60.	Strateški razvojni projekti	199
61.	Turistički proizvodi odabranih turističkih zajednica	200
62.	Promotivne aktivnosti i kanali distribucije odabranih turističkih zajednica	202
63.	Suradnja s lokalnim stanovništvom odabranih turističkih zajednica	205
64.	Testiranje hipoteza	216

POPIS SLIKA

Slika 1. STEEPLE model (model zvona) ... 24

Slika 2. Ilustrativni prikaz 4C* ... 44

Slika 3. Deset načela razvoja hrvatskog turizma do 2020. god. ... 45

Slika 4. Obilježja turističke destinacije ... 52

Slika 5. Percepcija posjetitelja o destinaciji ... 57

Slika 6. Dimenzije kvalitete turističke ponude ... 59

Slika 7. Ciklus kontinuiranog poboljšanja kvalitete ... 61

Slika 8. Održivo regionalno upravljanje turističkom destinacijom (okvir djelovanja) ... 67

Slika 9. Sustav DMO-a ... 72

Slika 10. Percepcija imidža - doprinos destinacijskom menadžmentu ... 75

Slika 11. Komunikacijski proces ... 77

Slika 12. Strateški partneri turističkog razvoja Hrvatske ... 83

Slika 13. Pozitivni utjecaji turističke mobilnosti na dionike ... 85

Slika 14. Ciljevi u formiranju cijena turističkog proizvoda ... 117

Slika 15. Hodogram istraživačkih aktivnosti - dubinski intervju ... 197

Slika 16. Shematski prikaz postavljanja i dokazivosti hipoteza ... 212

Slika 17. Optimalni model turističkih zajednica kao DMO (destinacijske menadžment organizacije) ... 221

POPIS GRAFOVA

Graf 1. Dolasci i noćenja turista u smještajnim jedinicama (2015. g.) 36

Graf 2. Stupanj sezonalnosti turizma u Mediteranskim zemljama..... 48

Graf 3. Rezultati mjerenja kvalitete usluge - ljeto 2015. 62

Graf 4. Turističke zajednice prema dostatnosti financijskih sredstava 155

Graf 5. Turističke zajednice prema vrstama promotivnih aktivnosti koje provode (N=58) . 160

Graf 6. Turističke zajednice prema broju aktivnosti u strateškim projektima razvoja koje provode (N=58) 165

Graf 7. Turistička ponuda agencija u Republici Hrvatskoj 209

Graf 8. Zapošljavanje specijaliziranih kadrova po učinku 210

POPIS KRATICA

ACI – Adriatic Croatia International

AHF – Adria hotel forum

AIEST – međunarodna udruga znanstvenih i praktičnih stručnjaka turizma

AHVN – Adriatic Health and Vitality Network

ANTO – The Austrian National Tourist Office – Austrijski nacionalni turistički ured

AIEST – je najstarija međunarodna udruga znanstvenih i praktičnih stručnjaka, s posebnim interesom u turizmu

DM – Destination marketing organisation/ destinacijske marketing/menadžment organizacije

DMC – Destination management company/destinacijske menadžment kompanije

DMMO – Destination marketing and management organisation/destinacijske marketing i menadžment organizacije

DMO – Destinacijske menadžment organizacije

DZS – Državni zavod za statistiku

EC – European Commission – Europska komisija

ECOC – European Capitals of Culture

EDEN – European Destinations of Excellence

ETC – European Travell Commission–Europska komisija za putovanja

HACCP – Hazard Analysis Critical Control Points – Analiza opasnosti i kritične kontrolne točke

HGK – Hrvatska gospodarska komora

HOK – Hrvatska obrtnička komora

Horwath HTL – vodeći svjetski konzultant u hotelijersvu, turizmu i putovanjima

HTZ – Hrvatska turistička zajednica

ICT - Information and Communications Technology

IHA – Međunarodno udruženje hotelijera

ISO – Međunarodna organizacija za standardizaciju

ITA - International Trade Administration-američko ministarstvo trgovine

IŽ – Istarska županija

IHA – Međunarodno udruženje hotelijera

ISO – Međunarodna organizacija za standardizaciju

KUH – Kamping udruženje Hrvatske

LCC – Low cost carrier

LEDS – Less Economic Development States

MINT – Ministarstvo turizma

NESCtour – the Network of European Region for a Sustainable and Competitive Tourism - Mreža Europske regije za održivu i konkurentnu turističku

NKD – Nacionalna klasifikacija djelatnosti

NTBs – National Tourist Boards–Nacionalne turističke organizacije

OECD – međunarodna organizacija koja pomaže vladama u rješavanju gospodarskih i socijalnih izazova globaliziranog gospodarstva

OMH – Obiteljski mali hoteli

OPG – Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo

OTTI - Office of Travel and Tourism Industrie-Ured za turizam i putovanja - posebna služba zadužena za turizam u SAD-u

PGŽ – Primorsko-goranska županija

PUR – Projekt ukupnog razvoja

REVITAS – Revitalizacija istarskog zaleđa i turizma u istarskom zaleđu (projekt)

RMO – Regionalna turistička organizacija

RTBs – Regional Tourist Boards–Regionalne turističke organizacije

SAD – Sjedinjene Američke Države

SIT – Special interest tourism–turizam specijalnih interesa

TD – Turistička destinacija

TIC – Turističko informacijski centar

TP – Turistički proizvod

TUI - Tourist union international–internacionalna turistička unija

TQM - Total Quality Management–menadžment ukupne kvalitete

TZ – Turistička zajednica/e

UFTAA – Ujedinjena federacija putničkih agencija

UHPA – Udruga hrvatskih putničkih agencija

UPUHH – Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske

UN – Ujedinjeni narodi, međunarodna organizacija za održavanje mira i sigurnosti u svijetu

UNIQUE experience–jedinstveno iskustvo

UNWTO – (svjetska turistička organizacija), specijalizirana je agencija Ujedinjenih naroda.

WTTC – Međunarodna organizacija putničke industrije, promiče putovanja i turizam u svijetu

WEF – World economic forum–svjetski ekonomski forum

WTM – World travel market – svjetsko putničko tržište

POPIS PRILOGA

Prilog 1. Anketni upitnik - Uloga turističkih zajednica 256

Prilog 2. Lista subjekata uključenih u anketiranje 264

Prilog 3. Pitanja sudionicima fokus grupe 267

Prilog 4. Metodološki okvir istraživanja (dubinski okvir - lokalni rezidenti i voditelji TZ-a Buzet/Delnice)..... 268

Prilog 1. Anketni upitnik - Uloga turističkih zajednica

Cijenjeni ispitanici,

Ovo znanstveno istraživanje provodi se u svrhu izrade doktorske disertacije na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, Odjel ekonomije i turizma, pod mentorstvom izv.prof.dr.sc Jasmine Gržinić, sa ciljem boljeg razumijevanja uloge Turističkih zajednica u razvoju turizma u Republici Hrvatskoj. Svrha istraživanja je ispitati u kojoj mjeri je rad turističkih zajednica integriran u kreiranje turističke ponude te istražiti kakav je njihov doprinos u stvaranju turističkih proizvoda destinacije, kao i istražiti mogućnosti razvoja menadžmenta turističkih zajednica u budućnosti.

Zahvaljujem vam se na pomoći i suradnji, doktorand Suzana Aflić.

NAZIV TURISTIČKE ZAJEDNICE: _____

I. OPĆI PODACI

1. Županija

   _____

2. Grad

   _____

3. Općina

   _____

4. Upitnik ispunjava (direktor turističkog ureda/stručni suradnik/referent/ostalo (navesti)

   _____

5. Kada je osnovana vaša turistička zajednica?

   _____

II. STRUKTURA ZAPOSLENIH

1. Koliko zaposlenih ima vaša Turistička zajednica?

Ukupan broj stalno zaposlenih _____

Broj sezonsko zaposlenih _____

Broj zaposlenih prema programu stručnog usavršavanja _____

2. Definirajte koja je struktura obrazovanja vaših zaposlenika u Turističkoj zajednici (VSS,SSS...), koliko ima zaposlenih sa VSS, VŠS, a koliko sa SSS?

Ukupan broj VSS _____

Ukupan broj VŠS _____

Ukupan broj SSS _____

3. Jesu li vaši zaposlenici turističkog ili ekonomskog smjera, ili drugog obrazovanja? Navedite kojeg?

1) Turističko obrazovanje
2) Ekonomsko obrazovanje
3) Navedite drugo obrazovanje _____

III. FINANCIRANJE–za 2012. god.

1. Navedite (zaokružite) koji su izvori prihoda vaše turističke zajednice (mogućnost više odgovara)

1) od naplate boravišne pristojbe 2) od naplate članarine 3) financijska sredstva dobivena iz proračuna

4) financijska sredstva dobivena iz proračuna županije 4) financijska sredstva dobivena od grada/općine

5) Ostali izvori prihoda (navedite koji) _____

2. Koliko prihoda dobiva vaša Turistička zajednica iz:

državnog proračuna _____

proračuna županije_____

proračuna **grad/općina** _____

3. Koliko iznosi boravišna pristojba u vašoj Turističkoj zajednici (neto- nakon odbitka 30% transfera općini ili gradu)?

_____

4. Koliki je iznos članarine u vašoj Turističkoj zajednici? (neto)

_____

5. Koliki iznosi godišnji proračun vaše Turističke zajednice?

---

6. Prema vašem mišljenju jesu li sredstva kojima raspolaže vaša Turistička zajednica dostatna za adekvatan rad vaše Turističke zajednice? Zaokružite: 1- dostatna su 2- nisu dostatana 3- ne znam

1 2 3

2. Zaokružite promotivne aktivnosti koje poduzima vaša Turistička zajednica:

1) kulturne manifestacije

2) sportske manifestacije

3) izrada promidžbenih materijala

4) izrada web stranica

5) internetsko oglašavanje

6) izdavanje turističkih publikacija

7) izrada promotivnih radio spotova

8) izrada televizijskih promotivnih spotova

9) ostale promotivne aktivnosti _____

3. Koliko financijskih sredstava izdvajate za promotivne aktivnosti?

Upišite: _____

4. Jeste li zadovoljni razinom prepoznatljivosti vaše destinacije na turističkom tržištu? Zaokružite:

1 – Zadovoljan/na sam 2 – Nisam zadovoljan/na 3- Neutralan/na sam

1 2 3

5. Zaokružite koje komunikacijske kanale provodi vaša Turistička zajednica:

1) oglašavanje

2) unapređenje prodaje

3) događaji i iskustva

4) odnosi s javnošću publicitet

5) osobna prodaja

6) direktni marketing

7) oglasni panoi

8) javni prostor

9) promocija u smještajnim jedinicama

10) Ostali komunikacijski kanali _____

IV. SUDJELOVANJE U PROJEKTIMA

1. Sudjeluje li vaša Turistička zajednica u strateškim planovima razvoja vaše turističke destinacije?

Zaokružite: 1- Da 2 – Ne

1 2

2. Navedite strateške planove razvoja turizma u vašoj destinaciji:

3. Organizira li vaša turistička zajednica seminare/edukaciju za dionike turističkog razvoja?

Zaokružite: 1- Organizira 2 – Ne organizira

1 2

4. Povezujete li dionike u turizmu u stvaranju strateških planova razvoja turizma, tj. uvažavate li ih u kreiranju turističkih proizvoda? Zaokružite: 1 – Da, povezujemo ih 2 – Ne, ne povezujemo ih

1 2

V. TURISTIČKI PROIZVODI

1. Navedite značajne turističke proizvode vaše destinacije:

2. Koristi li vaša Turistička zajednica potpore od ministarstva (turizma ili neko drugo ministarstvo) za razvoj autohtonih turističkih proizvoda? Zaokružite: 1- Da, koristi 2 – Ne, ne koristi

1 2

3. Ako da, navedite koje je to ministarstvo RH i koliki je iznos potpore?

Navesti ministarstvo _____

Navesti financijski iznos potpore _____

4. Pomaže li u financiranju razvoja turističkih proizvoda županija, ako da koliko?

Zaokružite: 1 – Da, pomaže 2 - Ne, ne pomaže

1 2

Navesti iznos financijske potpore _____

5. Pomaže li financijski u razvoju turističkih proizvoda HTZ, ako da koliko?

Zaokružite: 1 – Da pomaže 2 – Ne, ne pomaže

1 2

Navesti iznos financijske potpore _____

6. Da li je na vašem terenu neki turistički proizvod financiran od EU Fondova? Navedite koji su to turistički proizvodi?
Zaokružite: 1 – Da 2 – Ne

1 2

Navesti koji su to turistički proizvodi _____

7. Koliko financijskih sredstava odvajate za razvoj novih turističkih proizvoda?

Navedite iznos _____

7. Imate li u strateškim planovima vaše destinacije predviđen razvoj novih turističkih proizvoda? Ako da koji su to turistički proizvodi?
Zokružite: 1 – Da, predviđen je razvoj novih turističkih proizvoda 2 – Ne, nije predviđen razvoj novih turističkih proizvoda

1 2

Navedite te turističke proizvode _____

VI. SMJEŠTAJNI KAPACITETI

1. Navedite koliko smještajnih kreveta ima u vašem mjestu na kojem Turistička zajednica djeluje:

Ukupan broj smještajnih kreveta _____

2. Koliko ima na području vaše destinacije prihvatnih kapaciteta (niže navedeno!) i koliki je broj kreveta:

Apartamana _____

Kampova _____

Kuća za odmor _____

Autokampova _____

Ruralnih kampova u privatnom domaćinstvu _____

Pansiona _____

Hotela _____

Malih hotela _____

Broj soba u privatnim domaćinstvima _____

3. Navedite ostale smještajne kapacitete:

_____

_____

VII. LOKALNA ZAJEDNICA

1. Surađujete li sa lokalnim stanovništvom? Zaokružite:

   1) DA 2) NE

2. Jeste li zadovoljni razinom suradnje između vaše turističke zajednice i lokalnog stanovništva? Zaokružite:

   1) Vrlo smo zadovolnji 1 2 3 4

   2) Zadovoljni smo

   3) Slabo smo zadovoljni

   4) Nismo zadovoljni

3. Smatrate li da je nužno uključiti lokalno stanovništvo u daljnji turistički razvoj vaše destinacije?

   1) DA 2) NE

VIII. OSTALO

1. Navedite, prema vašem mišljenju, primjedbe, sugestije ili potrebe koje nisu obuhvaćene ovim upitnikom a važne su za daljnji rad i razvoj Turističke zajednice:

Prilog 2. Lista subjekata uključenih u anketiranje

Turističke zajednice Istarske županije

- *Gradovi:*

  1. TZ grada Buja
  2. TZ grada Buzeta
  3. TZ grada Labina
  4. TZ grada Novigrada
  5. TZ grada Pazina – TZ središnje Istre
  6. TZ grada Poreča
  7. TZ grada Pule
  8. TZ grada Rovinja
  9. TZ grada Umaga
  10. TZ grada Vodnjana

- *Općine:*

  1. TZ općine Bale
  2. TZ općine Barban
  3. TZ općine Brtonigla
  4. TZ općine Cerovlje – TZ središnje Istre
  5. TZ općine Fažana
  6. TZ općine Funtana
  7. TZ općine Gračišće – TZ središnje Istre
  8. TZ općine Grožnjan
  9. TZ općine Kanfanar
  10. TZ općine Karojba – TZ središnje Istre
  11. TZ općine Kaštelir
  12. TZ općine Kršan
  13. TZ općine Lanišće, nemaju TZ
  14. TZ općine Ližnjan
  15. TZ općine Lupoglav – TZ središnje Istre

16. TZ općine Marčana
17. TZ općine Medulin
18. TZ općine Motovun
19. TZ općine Oprtalj
20. TZ općine Pićan–TZ središnje Istre
21. TZ općine Raša
22. TZ općine Sveti Lovreč–TZ središnje Istre
23. TZ općine Sveta Nedelja, nemaju TZ, imaju udrugu
24. TZ općine Sveti Petar u Šumi–TZ središnje Istre
25. TZ općine Svetvinčenat
26. TZ općine Tar-Vabriga
27. TZ općine Tinjan–TZ središnje Istre
28. TZ općine Višnjan
29. TZ općine Vižinada
30. TZ općine Vrsar
31. TZ općine Žminj

Turističke zajednice Primorsko-goranske županije

- *Gradovi:*
  1. TZ grada Bakra
  2. TZ grada Cresa
  3. TZ grada Crikvenice
  4. TZ grada Čabra
  5. TZ grada Delnica
  6. TZ grada Kastva
  7. TZ grada Kraljevice
  8. TZ grada Krka
  9. TZ grada Malog Lošinja
  10. TZ grada Novog Vinodolskog
  11. TZ grada Opatije
  12. TZ grada Raba

13. TZ grada Rijeke
14. TZ grada Vrbovskog

- *Općine:*
  1. TZ općine Baška
  2. TZ općine Brod Moravice
  3. TZ općine Čavle
  4. TZ općine Dobrinj
  5. TZ općine Fužine
  6. TZ općine Jelenje
  7. TZ općine Klana, nemaju TZ
  8. TZ općine Kostrena
  9. TZ općine Lokve
  10. TZ općine Lopar
  11. TZ općine Lovran
  12. TZ općine Malinska
  13. TZ općine Matulji
  14. TZ općine Mošćenička Draga
  15. TZ općine Mrkopalj
  16. TZ općine Omišalj
  17. TZ općine Punat
  18. TZ općine Ravna Gora
  19. TZ općine Skrad
  20. TZ općine Vinodol
  21. TZ općine Viškovo
  22. TZ općine Vrbnik

Prilog 3. Pitanja sudionicima fokus grupe

ISTRAŽIVANJE MIŠLJENJA PREDSTAVNIKA TURISTIČKOG POSREDOVANJA (agencija) U RH

Svrha istraživanja: Istraživanje mišljenja turističkih agencija u RH pripremljeno je s ciljem ispitivanja mišljenja i stavova.

Cilj istraživanja: potaknuti druge dionike na prokativno upravljanje destinacijama.

Ispitivanje: Odgovori se ograničavaju samo na pitanja postavljana od strane moderatora grupe.

Broj sudionika: 25 poduzeća, dvije fokus grupe

Datum održavanja: prosinac 2015., Zagreb (godišnje okupljanje predstavnika struke)

Trajanje razgovora po grupi: 30 min. (17:00-18:00 h).

Način sudjelovanja: anonimno

Način predstavljanja: opis funkcije u poduzeću, djelatnost, glavni turistički proizvodi

Način vođenja: odgovore zapisuje moderator, sudionike se nakon ispitivanja poziva na mišljenje o tijeku provođenja.

Pitanja:

1. Pratite li turističke trendove i kreirate li shodno njima vlastitu turističku ponudu?

2. Da li agencija zapošljava/plaća specijalizirane kadrove po učinku? Ako da, kako je to utjecalo na Vaše poslovanje?

3. Da li agencija koristi ICT u poslovanju? Zašto?

4. Da li agencija prilikom formiranja cijene aranžmana koristi cjenovno diferenciranje? S obzirom na što?

5. Smatrate li da je znanje stranih jezika važno za interkulturano razumijevanje prilikom posjeta agenciji? Kakvu ulogu ima visoka stručna sprema za funkciju voditelja agencije?

6. Vodi li agencija računa o uniformama djelatnika (dress code)?

7. Kako gledate na partnerstva u okviru budućih trendova u turizmu? Utječe li na Vaš posao?

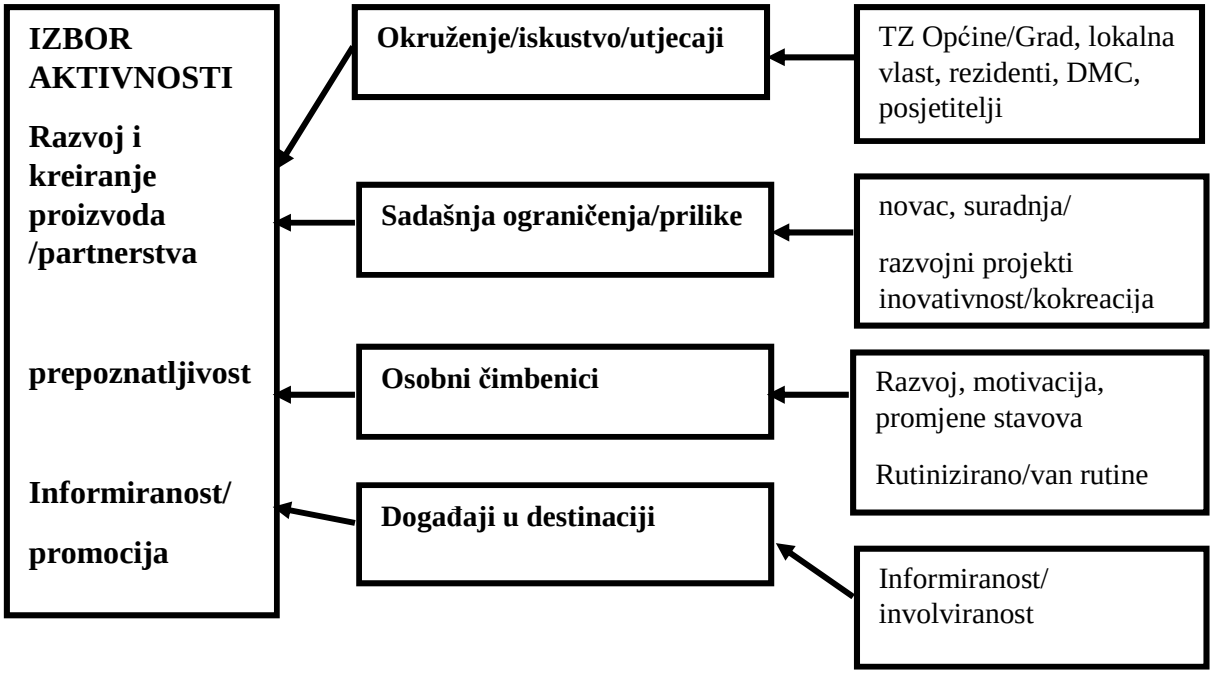
8. Provodi li agencija sustav kvalitete ISO? Koji? Imate li vlastiti vozni park? Koji su uzroci takvih postupanja?

9. Po Vašem mišljenju, je li agenciji potreban vlastiti sustav bukiranja?

10. Što bi predložili današnjim posrednicima u turizmu? Jesu li se uloge promijenile?

Hvala!

Prilog 4. Metodološki okvir istraživanja (dubinski okvir - lokalni rezidenti i voditelji TZ-a Buzet/Delnice)



ISTRAŽIVANJE MIŠLJENJA LOKALNIH REZIDENATA ODABRANIH GRADOVA – DUBINSKI INTERVJU

NAZIV MJESTA: BUZET/DELNICE

POPIS TEMA	**AKTIVNOSTI**
RAZVOJ I KREIRANJE PROIZVODA	turistički proizvodi regije kreiranje i razvoj autohtonih turističkih proizvoda projekti grada/općine u svrhu razvoja turizma turistički razvojni projekti koje provodi turistička zajednica
PARTNERSTVA	suradnja s lokalnom turističkom zajednicom zadovoljstvo suradnjom buduća suradnja u projektima turističkog razvoja koje provodi grad/općina i lokalna turistička zajednica
PREPOZNATLJIVOST	uključenost lokalnog stanovništva u daljnji turistički razvoj uloga turističke zajednice i treba li ukinuti lokalne turističke zajednice razina sudjelovanja u razvoju i realizaciji autohtonih turističkih proizvoda vlastito mišljenje o razvoju turizma u kraju
INFORMIRANOST/PROMOCIJA	zadovoljstvo turističkom prepoznatljivošću kraja turistička zajednica i razvoj i promocija turističke ponude tko se treba bolje povezati u turističkom razvoju i što učiniti da se unaprijede događaji u destinaciji

ISTRAŽIVANJE MIŠLJENJA VODITELJA ODABRANIH TZ-a

– DUBINSKI INTERVJU

Pitanja usmjerena dionicima, trajanje: 30 min/ispitanik, broj ispitanih: 2 voditelja TZ-a regija

NAZIV MJESTA: BUZET/DELNICE

AKTIVNOSTI	**POPIS TEMA**
RAZVOJ I KREIRANJE PROIZVODA ***PARTNERSTVA***	autohtoni/ruralni turistički proizvodi grada turistička poduzeća (DMC) u gradu i doprinos kreiranju i razvoju turističke ponude turistička poduzeća - razvoj i realizacija autohtonih turističkih proizvoda turističke agencije i doprinos razvoju turističke ponude grada suradnja i oblici suradnje sa turističkim agencijama (uvrštavanje u ponude autohtonim turističkih proizvoda) uloga gradova u razvoju, sudjelovanju i kreiranju autohtonih turističkih proizvoda Načini suradnje TZ-a s lokalnim stanovništvom
PREPOZNATLJIVOST	interes emitivnih tržišta projekti koje provodi grad, a doprinose razvoju turizma sudjelovanje lokalnog stanovništva u razvoju turizma mišljenje o razvoju turizma u kraju razina uključenosti lokalnog stanovništva, lokalne samouprava i ostalih turističkih dionica u turistički razvoj grada
INFORMIRANOST/PROMOCIJA/ ***UKLJUČENOST***	razina suradnje lokalnog stanovništva u projektima turističkog razvoja koje provodi TZ razina uključenosti lokalnog stanovništva u razvoj i realizaciju autohtonih turističkih proizvoda razina sudjelovanja i suradnje dionika javno-privatnog partnerstva u turističkom razvoju

ŽIVOTOPIS

Suzana Aflić rođena je 06. svibnja 1981. godine u Puli. Osnovnu školu završila je u Rovinju. Srednju ekonomsku školu pohađala je i završila u Puli. Po završetku srednjoškolskog obrazovanja upisuje fakultet ekonomije i turizma „dr. Mijo Mirković“ u Puli. Diplomirala je 2009. godine na temu „Prilagođavanje turističkog proizvoda Grada Rovinja zahtjevnim potrebama tržišta“ pod mentorstvom izv.prof.dr.sc. Jasmine Gržinić. Obrazovanje nastavlja dalje te 2010.-e godine upisuje doktorat na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli na Fakultetu ekonomije i turizma „dr. Mijo Mirković“. Tema doktorske disertacije nosi naziv „Uloga turističkih zajednica u iniciranju razvoja novih turističkih proizvoda destinacije“ a istu piše pod mentorstvom mentorice kod koje je i diplomirala. Tijekom studiranja radi kao referent na računovodstveno-administrativnim poslovima u Autokući Cerin te nastavlja raditi iste poslove i u Maistri d.d. Rovinj. U 2017.-oj godini dovršila je izradu doktorske disertacije i uspješno ju obranila.

POPIS JAVNO OBJAVLJENIH RADOVA

1. Gržinić, J., Aflić, S., (2012), **„Competitive advantage of camping tourism in Croatian Regions”**, *International Conference on Organizational Science Development*, 21-23, March, Portorož

2. Aflić, S. Priskić, E., Bačić, L., (2012) **„Enterpreneurship in a small family-run hotels – Croatian tourism case study”**, *ICEL 2 International Conference on Entrepreneurial Learning*, 28. June, Novi Sad

3. Gržinić, J., Saftić D., Aflić, S., (2013), **„Relationship between sources in information about tourism destination and choice of companions on the holiday ”**, *The future of Economics: Between Rules and Discretion, (ed) Gonan Božac M., Ribnikar*, I., University Jurja Dobrile in Pula

4. Gržinić, J., Sučić Čevra, M., Aflić, S. (2013), **“Second home tourism in Croatia – Case study of Istrian tourism”**, *Young Economists Journal, Revista Tinerilor Economisti, University of Craiova*, Romanian

5. Aflić, S., (2013), **“Tourism products quality are recognisable identity of Istria as a tourist destination”**, *HOTELlink-Journal for Theory and Practice of Hotel Industry*, V.14, No. 21-22, p. 698-704, Beograd

6. Šergo, Z., Aflić, S., (2014), **“Inovacijske perspektive hrvatskog turizma”**, *Suvremeni trendovi u turizmu, (ur) Gržinić, J., Bevanda V., Znanstvena monografija*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma “Dr. Mijo Mirković” Pula

7. Aflić, S., (2014), **“Tourist Boards as DMO systems”**, *Quaestus, No. 4/ February 2014, Faculty of Management in Tourism and Commerce Timisoarra*, Romania