

# Izazovi destinacijskog planiranja

---

**Vukomanović, Ena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:020164>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije  
Diplomski sveučilišni studij Kulture i turizma

**ENA VUKOMANOVIĆ**

**IZAZOVI DESTINACIJSKOG PLANIRANJA**

Diplomski rad

Pula, lipanj 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije  
Diplomski sveučilišni studij Kulture i turizma

**ENA VUKOMANOVIĆ**

**IZAZOVI DESTINACIJSKOG PLANIRANJA**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303041014, redovita studentica

**Studijski smjer:** Kultura i turizam

**Predmet:** Destinacijski menadžment

**Znanstveno područje:** društvene znanosti

**Znanstveno polje:** ekonomija

**Znanstvena grana:** organizacija i menadžment

**Mentor:** doc. dr. sc. Morena Paulišić

Pula, travanj 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Studentica:

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Ena Vukomanović, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Izazovi destinacijskog planiranja, koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

U Puli, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. STRATEŠKI ASPEKT DESTINACIJSKOG PLANIRANJA .....	2
2.1. Proces planiranja.....	2
2.1.1. Analiza okoline.....	4
2.1.2. Vizija, misija i ciljevi .....	7
2.1.3. Strategija .....	9
2.1.4. Izrada i implementacija plana.....	11
2.1.5. Monitoring i evaluacija.....	12
3. IZAZOVI DESTINACIJSKOG PLANIRANJA.....	15
3.1. Glavni trendovi u turizmu .....	16
3.1.1. Postmoderni turist.....	18
3.1.2. Turisti s posebnim potrebama .....	21
3.1.3. Selektivni oblici turizma.....	23
3.1.4. Održivi razvoj .....	25
3.1.5. Razvoj tehnologije .....	29
3.1.6. Kulturne rute kao proizvod kulturnog turizma .....	33
3.1.7. Terorizam .....	35
3.1.8. Storytelling .....	37
3.2. Uloga lokalne zajednice .....	40
3.3. Uloga destinacijskih menadžment organizacija .....	42
3.4. Predviđanje budućih trendova .....	45
4. IZAZOVI DESTINACIJSKOG PLANIRANJA NA PRIMJERU TURISTIČKE DESTINACIJE: VIROVITICA .....	48
4.1. Grad Virovitica: Polazišna osnova za razvoj turizma.....	49
4.1.1. Temeljne vrijednosti .....	55
4.2. Strateški plan razvoja turizma grada Virovitice .....	60
4.3. Analiza izazova .....	63
4.4. Prijedlozi za razvoj storytellinga .....	64
4.5. Kritički osvrt.....	66
5. ZAKLJUČAK.....	68

LITERATURA .....	69
POPIS SLIKA .....	74
POPIS TABLICA .....	74
POPIS GRAFIKONA.....	75
PRILOZI .....	75
SAŽETAK.....	85
SUMMARY .....	86

## 1. UVOD

Tema diplomskog rada je „Izazovi destinacijskog planiranja“. Autorica je temu odabrala zbog zanimljivosti, dinamičnosti i primjene teme ne samo na turistički aspekt razvoja zajednice, već i na život u zajednici generalno. Tema opisuje proces donošenja destinacijskih planova i popratne izazove među kojima su glavni turistički trendovi na koje je potrebno obratiti pozornost tijekom procesa destinacijskog planiranja.

Cilj diplomskog rada je istražiti izazove destinacijskog planiranja, kao i definirati korake planiranja turističke destinacije kroz strateški aspekt. Nakon pojašnjene teorije i istraženih aktualnih izazova, autorica se osvrće na izazove destinacijskog planiranja u odabranoj destinaciji, gradu Virovitici.

Rad se sastoji od pet poglavlja. U sljedećem, drugom, poglavlju razrađen je proces destinacijskog planiranja, odnosno analiza, vizija, misija i ciljevi, strategija, izrada i implementacija plana te monitoring i evaluacija plana turističke destinacije. Treće poglavlje bavi se izazovima destinacijskog planiranja među kojima su glavni trendovi u turizmu te uloga destinacijskih menadžment organizacija i kompanija, kao i uloga lokalne zajednice. Četvrto poglavlje bavi se analizom turističke destinacije na odabranom primjeru, Virovitici, te izazovima destinacijskog planiranja s kojima se destinacija susreće. Generalno, turistička destinacija svojim proizvodima nastoji zadovoljiti turističke potrebe potrošača, stoga predstavlja turistički organiziranu i tržišno prepoznatljivu prostornu jedinicu koja mora provoditi destinacijsko planiranje i suočiti se s izazovima kako bi uspješno funkcionirala kao cjelina.

Prilikom pisanja diplomskog rada autorica se koristila metodom deskripcije, odnosno opisivanjem procesa i pojmova, metodom indukcije, analize, intervjua te scenarija.



## 2. STRATEŠKI ASPEKT DESTINACIJSKOG PLANIRANJA

Praksa planiranja turizma u destinaciji započela je 1960. god., od kada je mnogo zemalja među kojima se ističu Irska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Kanada, Australija i Kina, dostiglo izvrsnost u uspješnom pripremanju planova i strategija.<sup>1</sup> Da bi se turizam u destinaciji uspješno razvijao potrebno je opsežno destinacijsko planiranje da bi se destinacija mogla suočiti s izazovima koje turizam donosi. Naime, vrste turističkih planova dobivaju nazive ovisno o vremenskom razdoblju za koje je plan napravljen, stoga postoje master plan (dugoročni plan za 10 ili više godina), strategija (srednjoročni plan za 5-9 godina) i akcijski plan razvoja (kratkoročni plan za 2-4 godine).<sup>2</sup> Destinacijsko planiranje sastoji se od analize okoline, definiranja vizije, misije i ciljeva, donošenja strategije, izrade i implementacije plana te monitoringa i evaluacije. Navedeni koraci planiranja bit će obrađeni u sljedećim potpoglavljima.

### 2.1. Proces planiranja

Proces planiranja turizma destinacije prati slične korake kao proces planiranja poslovanja, no razlike su vidljive kod prioriteta i postupaka. Za razliku od poslovnog planiranja, prioriteti destinacije su teško količinski mjerljivi te uključuju mnogo nositelja ponude, zbog čega su složeniji za pripremu i provođenje. Destinacijsko planiranje ovisi o širem krugu nositelja ponude te zbog toga dodatni čimbenici moraju biti ispitani i uključeni u procese planiranja.<sup>3</sup> Planiranje se uvijek pojavljuje kao jedna od funkcija upravljanja razvojem, dok plan služi kao stručni temelj za svjesno i odgovorno upravljanje razvojem. Proces planiranja je prije svega usmjeren prema budućnosti, gdje je zacrtana vizija do koje se dolazi odgovarajućom misijom.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> M. A. Morrison, *Marketing and Managing Tourism Destinations*, New York, Routledge, 2013., str. 11.

<sup>2</sup> Ibidem, str. 42.

<sup>3</sup> D. Magaš, *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, , 2008., str. 22.

<sup>4</sup> L. Petrić, *Upravljanje turističkom destinacijom*, Split, Ekonomski fakultet u Splitu, 2011. str. 33.

Prema autorima Mill i Morrison, najisplativiji proces planiranja turizma provodi se kroz 7 koraka; analizu okruženja, detaljno istraživanje i analizu, sintezu i viziju, postavljanje ciljeva i odabir strategije, razvoj plana, implementaciju plana te monitoring i evaluaciju plana, što je kronološki prikazano na slici 1 u nastavku.

Slika 1 - Model procesa planiranja turizma



Izvor: M. A. Morrison, *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Abingdon, Routledge, 2013., str. 52.

Slika 1 predstavlja model procesa planiranja turizma kroz 7 koraka u destinaciji čija je prednost razvijanje na temelju uspješnih iskustava u planiranju turizma. Naime, model je temeljit kod analize i istraživanja te informacija direktno vezanih uz turizam unutar destinacije, što znači da je poželjno uložiti napor u analizu kulturne, okolišne i društvene komponente. Planovi koji unutar destinacije nisu transparentni vjerojatno neće biti uspješni, stoga je potrebno da destinacijske menadžment organizacije objavljuju završne dokumente planiranja turizma te svim dionicima osiguraju lak pristup dokumentu, zbog čega je danas većina planova dostupno na službenim internetskim stranicama destinacijskih menadžment organizacija.<sup>5</sup> U procesu planiranja koriste se različiti modeli. „Modeli turističkog planiranja predstavljaju metodološki konzistentne obrasce kojima se definira ideja, teoretska utemeljenost, pristup, postupci i međusobno uvjetovani misaoni slijed radnji u procesu planiranja kvalitativnih i kvantitativnih ciljeva razvoja, strategije razvoja i posljedica planiranog razvoja“.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> M. A. Morrison, op.cit., str. 11.

<sup>6</sup> L. Petrić, op.cit., str. 51.

### 2.1.1. Analiza okoline

Analiza stanja u turističkom sustavu započinje od analize trendova i makroekonomskog, političkog, tehnološkog, ekološkog, kulturnog te ostalih vrsta okruženja. Nakon toga potrebno je analizirati razvojne resurse, aktivnosti, tržište te konkurenciju, što dovodi do SWOT analize.<sup>7</sup>

Naime, SWOT analiza je akronim engleskih riječi *strengths* (S), *weaknesses* (W), *opportunities* (O) i *threats* (T) koje u prijevodu znače snage, slabosti, prilike i prijetnje, a svrha joj je vrednovanje usklađenosti sposobnosti razvoja destinacije u okolini u kojoj se nalazi. SWOT analizom koriste se menadžeri, poduzetnici, analitičari, studenti i ostali koji imaju potrebu oblikovati ili pak ocjenjivati strategije, dok se ponekad koristi i kao alat za samoprocjenu menadžera, vrednovanje timova, projekata ili određenih proizvoda.<sup>8</sup> Izrada SWOT analize započinje identifikacijom glavnih snaga i slabosti rangiranih prema važnosti, a zatim identifikacijom prilika i prijetnji prema stupnju vjerojatnosti njihova pojavljivanja. Nakon identifikacije snaga, slabosti, prilika i prijetnji, analizira se međudnos prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i slabostima, a na kraju se utvrđuju strateške alternative. Važno je napomenuti kriterij za identifikaciju eksternog ili internog karaktera elemenata u SWOT analizi, što je najčešće mogućnost kontrole i upravljanja destinacije nad pojedinim elementom.<sup>9</sup>

SWOT analiza je tako izvor informacija za destinacijsko planiranje, čime naglašava snage destinacije te ublažava njezine slabosti. Također, maksimizira odgovor na prilike te nadjačava prijetnje, pomaže u identifikaciji ključnih kompetencija i definiranju ciljeva dajući okvir za upravljanje okolinom, što menadžment organizacijama i kompanijama pomaže bolje razumjeti faktore s najvećim utjecajem na destinaciju. Osim toga, sama izrada SWOT analize ne zahtijeva velike financijske resurse. S druge strane, SWOT analiza ne zahtijeva utvrđivanje prioriternih faktora, ne predviđa rješavanje konflikata i ne obvezuje potkrijepu podacima. Dakle, iako SWOT analiza pruža jasan uvid u snage, slabosti, prilike i prijetnje određene destinacije, ne prikazuje jasne veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, stoga se često predlaže korištenje TOWS matrice koja

---

<sup>7</sup> Ibidem, str. 36.

<sup>8</sup> M. Cingula, D. Tipurić, M. Buble, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija d.o.o., 2005., str. 67.

<sup>9</sup> Ibidem, str. 68.

je zapravo varijacija SWOT analize. TOWS matrica je vrsta strategije koja identificira različite čimbenike koji se udružuju, primjerice prilike sa snagama s ciljem poticanja nove strateške inicijative te iskorištavanja postojećih prilika i snaga<sup>10</sup>, a njena izrada pojasnit će se u trećem potpoglavlju o strategijama.

Turistička destinacija podložna je faktorima iz okoline s kojima je u neprestanoj interakciji i pod međusobnim utjecajem. Zbog toga destinacijske menadžment organizacije i kompanije moraju nadzirati okolinu kako bi identificirale sadašnje, ali i buduće prijetnje i prilike koje na destinaciju utječu izvan nje, te snage i slabosti unutar same destinacije koje utječu na ostvarenje zacrtanih strateških ciljeva. Spoznaja okoline je neophodna za uspješan razvoj destinacije zbog čega menadžment treba konstantno prikupljati spoznaje o utjecajnim faktorima. Naime, glavna svrha analize je procjena okoline kojom se nastoji povećati izgled za uspjeh i konkurentnost destinacije. Analiza okoline odnosi se na postojeći destinacijski miks (atrakcije, objekti, infrastruktura, promet i resursi), turistička tržišta te politiku i programe vezane uz turizam. Kada su navedene stavke u potpunosti analizirane, tada će snage, slabosti, prilike i prijetnje destinacije biti identificirane.<sup>11</sup>

„Okruženje se definira kroz tri komponente:

- Makro okruženje: sastoji se od onih snaga koje kreiraju mogućnosti i nameću prijetnje turističkim poduzećima u destinaciji. To su društveni, politički, tehnološki, ekonomski, demografski i ekološki faktori;
- Konkurentsko okruženje: sastoji se od onih dobavljača turističkih usluga koji konkuriraju za iste kupce na ciljnim tržištima kao posebne organizacije u destinaciji;
- Tržišno okruženje: podrazumijeva aktualne i potencijalne turiste čiji su stavovi, potrebe i motivi presudni u odabiru strategija i ciljeva razvoja destinacije.“<sup>12</sup>

Makro okruženje određene razvojne mogućnosti nudi ne samo destinaciji, već i regiji u cjelini, svim lokalnim zajednicama, a posebice turističkim poduzećima. Destinacijske menadžment organizacije analizom stanja mogu prvo dobiti uvid u situaciju na

---

<sup>10</sup> A. Vitasović: „Konkurentsko pozicioniranje turističke ponude Republike Hrvatske“ u J. Gržinić, V. Bevanda, *Suvremeni trendovi u turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2014., str. 131.

<sup>11</sup> M. A. Morrison, op.cit., str. 52.

<sup>12</sup> L. Petrić, op.cit., str. 145.

globalnoj razini, a zatim se fokusirati na prijetnje i mogućnosti koje imaju najveći utjecaj na destinaciju u kojoj djeluju.<sup>13</sup>

Potrebno je analizirati društvenu i demografsku okolinu destinacije, gdje spadaju promjene u sastavu obitelji, dob i spol stanovništva, promjene životnog stila, promjenu trendova potražnje itd. Analiza ovakvog okruženja korisno je radi dobivanja informacija o interesima pojedinih tržišnih skupina koje kreatori ponude moraju uzeti u obzir. Poznato je kako se tržište i njegovi interesi danas brzo mijenjaju zbog trenda starenja stanovništva i porasta razine obrazovanja, što izravno utječe na zahtjeve i interese prema ponudi. Također, neophodna je analiza političkog okruženja, tj. utjecaja porasta političkih nemira, terorizma, kriminala te procesa stvaranja međunarodnih integracija. Tako se turističke destinacije koje su bile pogođene elementarnom nepogodom ili su pod prijetnjom udara terorista moraju prilagoditi i revitalizirati svoju ponudu, ali i vratiti povjerenje turista. Jedno od najvažnijih faktora planiranja turizma u destinaciji je i razvoj tehnologije i tehnološke inovacije, što zahtijeva analizu tehnološkog okruženja u kojemu dolazi do novih oblika komunikacije između davatelja ponude i potencijalnog turista te novih načina interpretacije turističkih proizvoda. Nakon toga, komparativnom analizom svih relevantnih faktora turističke ponude dobiva se analiza konkurencije kojom se utvrđuje položaj ponude destinacije u odnosu na ponudu konkurenata. Faktori turističke ponude su prirodni i kulturni resursi, infrastruktura, komunikacijsko-transportna sredstva te, između ostalog, smještajni i ugostiteljski sadržaji.<sup>14</sup>

Kako analiza okoline utvrđuje prijetnje i mogućnosti kojima okolina utječe na destinaciju, tako analiza resursa identificira resurse koji unutar destinacije predstavljaju snage ili slabosti, dok joj je cilj da strategije budu temeljene na procjenama snaga i slabosti. Resursi se analiziraju tzv. inventurom resursa koja navodi sve resurse određene turističke destinacije koje zatim treba razumjeti unutar konceptualnog okvira najznačajnijih sektora koji su vezani uz turizam. Komparacija tih resursa s konkurentskima pridonosi utvrđivanju glavnih snaga i slabosti destinacije u odnosu na konkurenciju. što destinaciji naposljetku pomaže definirati strategiju pozicioniranja.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> loc.cit.

<sup>14</sup> L. Petrić, op.cit., str. 146.

<sup>15</sup> loc.cit.

### 2.1.2. Vizija, misija i ciljevi

Nakon analize stanja turističkog sustava slijedi definiranje vizije, misije i strateških ciljeva. Prvi korak je sintetiziranje prethodnih istraživanja i izrada izjave o aktualnom stanju, što dovodi do definiranja vizije o budućem, tj. poželjnom stanju destinacije, nakon čega je potrebno definirati ciljeve i odabrati strategiju za postizanje željenih ciljeva, o kojoj će biti riječi u idućem potpoglavlju.

Idući je korak destinacijskog planiranja određenje vizije kojom se gleda u budućnost. Vizije su često rezultat ispitivanja tržišta i analize konkurentnosti koji se provode kako bi se vizije različitih stručnjaka u destinaciji uskladile s obzirom na perspektive, tj. alternative. Nakon definiranja vizije potrebno je, prema dobivenom, utvrditi misiju koja se iznosi uglavnom u pisanom obliku, a izlaže svrhu planiranja turizma u destinaciji. Također, brojne nositelje ponude veže za jedan definirajući smjer. Nužno je odrediti ciljeve koji su uvjetovani mnogim čimbenicima. Ciljevima se izražavaju interesi onih koji ih postavljaju te utječu na njihovo ostvarivanje.<sup>16</sup>

#### Vizija

Vizioniranje destinacije je dugoročan proces planiranja koji je dobio veću popularnost među destinacijskim menadžment organizacijama u ranim 1990-im godinama. Za razliku od generalnog dugoročnog planiranja, vizioniranje je kreativnije i dinamičnije, dok je sam proces tečniji. Dugoročno i strateško planiranje počinje sa sadašnjosti i gradi se prema budućnosti, dok vizioniranje počinje s budućnosti te se kroz proces vraća na sadašnjost. Dakle, vizija je jasan i sažet opis destinacije kako treba izgledati nakon što je uspješno implementirala svoje strategije i dostigla svoj puni potencijal. Osim toga, vizija predstavlja destinaciju. Za stvaranje vizije destinacije zaduženi su stručnjaci turističkog sektora koji odluku o konačnoj viziji donose nakon završenog procesa od nekoliko organiziranih sastanaka ili radionica.<sup>17</sup> Proces stvaranja vizije unutar turističke destinacije, između ostalog, uključuje radne grupe i skupove na kojima javnost ima priliku izraziti svoje želje i brige za budućnost turizma destinacije, nakon čega se oblikuje vizija budućnosti koja različita razmišljanja uzima u obzir.<sup>18</sup> Vizija

---

<sup>16</sup> D. Magaš, op.cit., str. 21.

<sup>17</sup> M. A. Morrison, op.cit., str. 60.- 61.

<sup>18</sup> D. Magaš, op.cit., str. 23.

jedne destinacije je značajnija kada što više različitih osoba, poduzeća i institucija sudjeluje u planiranju turizma. Upravo brojnost nositelja ponude u destinaciji zahtijeva formuliranje široke strategije koje mogu obuhvatiti većinu nositelja ponude.<sup>19</sup>

## Misija

U destinacijskom menadžmentu misija je važan korak jer upravo ona kao zadana smjernica postavlja scenarij destinacije kakvu vizija zahtijeva. Stoga misija traži procjenu turističkih resursa destinacije i samih potencijala destinacije. Osim toga, neophodna je analiza mišljenja nositelja ponude. Zahvaljujući takvom načinu komunikacije, pokazat će se je li destinacija potencijalno konkurentna te postoji li potrebna podrška nositelja ponude i javnosti. Dakle, ako se procijeni da konkurentskih prednosti i podrške javnosti nema dovoljno za željene promjene, ne isplati se ulagati napor i vrijeme, već je potrebno smjernice misije prilagoditi uvjetima. Nadalje, „očitovanje o misiji pretpostavka je u određivanju prioriteta, u suprotnom nositelji ponude mogu imati poteškoća i mogu sami sebe zateći kako stalno reagiraju na događaje umjesto da napreduju svojem željenom cilju. Očitovanje o misiji mora biti jezgovito, realno i ambiciozno, odnosno mora djelovati kao ona točka koja treba osigurati da naponi oko planiranja ostanu na pravom putu.“<sup>20</sup> Misija kao izjava jedne destinacije treba biti konzistentna i prepoznatljiva, što znači da mora izdvojiti destinaciju od onih konkurentskih te ne smije biti preduga, već treba direktno govoriti o tome što želi pružiti ciljanom tržištu. Također, zadaća misije je inspirirati dionike i sve članove organizacije ili kompanije kako bi ih podsjetila na cilj njihova rada. Iako je misija preciznija i detaljnija od vizije, neke destinacije i organizacije kombiniraju misiju i viziju u samo jednoj izjavi, dok ih ostale odvajaju.

## Ciljevi

Cilj predstavlja krajnju točku prema kojoj je destinacija usmjerena, a skup planova koji ju grade proizlaze iz misije i vizije. Prema vremenskom aspektu moguće je donijeti kratkoročni cilj za koji je rok od 1 godine, zatim srednjoročni koji ima rok od 1 do 5 godina te dugoročni čiji je rok dulji od 5 godina. Kada se radi o destinacijskom planiranju donose se dugoročni ciljevi, a akcijski koraci u svrhu dostizanja istih su strategije o kojima će biti riječ u idućem potpoglavlju. Kako bi destinacija mogla ostvariti

---

<sup>19</sup> Ibidem, str. 24.

<sup>20</sup> D. Magaš, op.cit., str. 26.

svoju misiju za budućnost, u prilog joj moraju ići njeni ciljevi, smjernice i strategije. Naime, razvijanje specifičnih ciljeva vrlo se često najbolje postiže radom u manjoj grupi koja predstavlja široki krug interesa i struke. Generalno, ciljevi jedne turističke destinacije su senzibilizacija javnosti o značajkama turizma te njena podrška turizmu, povećanje prihoda od turizma i učinkovito upravljanje turizmom. U planovima turističkog razvoja vidljiva je veza između ciljeva destinacije i poslovnih subjekata. Primjerice, prema planu razvoja u interesu je stvaranje okvira za lakšu realizaciju, razvijanje infrastrukture, osiguranje primjerenog tipa razvoja, stvaranje novog razvojnog programa i optimizacija zadovoljstva posjetitelja.<sup>21</sup> Općeniti ciljevi jedne destinacije su unapređenje općih uvjeta boravka uz podizanje kvalitete turističkih i drugih dodatnih usluga i stvaranje prepoznatljivog turističkog okruženja. Nadalje, neizostavni cilj je promocija turističkog proizvoda od lokalne do nacionalne razine radi uključivanja u europske i svjetske turističke tijekove, a isto tako i razvijanje svijesti o važnosti te gospodarskim, društvenim i drugim učincima turizma zbog važnosti očuvanja i unapređenja svih elemenata turističkog proizvoda, a posebice zaštite okoliša.<sup>22</sup> Neke od prioritarnih aktivnosti sa svrhom ostvarivanja cilja su modernizacija turističke ponude, osmišljavanje i uvođenje koncepta turističke destinacije, podizanje razine specijaliziranih znanja, poticanje poduzetništva naročito kod gospodarstva malih razmjera, normativno reguliranje turističkog sustava s naglaskom na uvođenje europskih standarda kvalitete turističke ponude i zaštite potrošača te osiguravanje ekoloških standarda kojima će se zaštititi prirodni resursi turizma.<sup>23</sup>

### 2.1.3. Strategija

Strategija destinacijskog planiranja uključuje odluke u vezi destinacijskih tekućih aktivnosti i aktualnih programa. Naime, donošenje strategije je ujedno i donošenje odluke o tome treba li već postojeće programe zadržati u trenutnom stanju ili ih treba dograditi i zamijeniti novima, stoga je analiza okoline neophodan preduvjet za donošenje odgovarajuće strategije.<sup>24</sup> Strategija je obuhvatan plan za postizanje ciljeva

---

<sup>21</sup> Ibidem, str. 27.

<sup>22</sup> Ibidem, str. 74.

<sup>23</sup> Ibidem, str. 131.

<sup>24</sup> L. Petrić, op.cit., str. 150.



destinacije, odnosno usklađivanje organizacijskih resursa i vještina s prilikama i prijetnjama koje donosi eksterna okolina. Strategijom se, također, istražuje sadašnja i buduća okolina, formiraju ciljevi te donose, primjenjuju i kontroliraju odluke usmjerene na postizanje zadanih ciljeva.

Oblikovanje strategije nužno je radi podupiranja ciljeva destinacije i predstavljanja specifičnih želja. Osim toga, strategija predstavlja stvarne obveze te sadrži i kvantitativne komponente s obzirom na to što i kada po planu treba biti izvršeno. Tijekom kreiranja strategije različiti sektori i nositelji unutar destinacije moraju imati osjećaj ravnopravnog tretiranja te dobiti mogućnost sudjelovanja na turističkom tržištu koliko i na koji način oni to žele.<sup>25</sup> Donošenje strategije je temelj menadžmenta jer predstavlja akcije koje su potrebne za provođenje smjernica, misije i vizije. Najčešći primjeri zastupljenih strategija domaćih turističkih destinacija su omogućavanje određenih popusta na turističke atrakcije koje su u vlasništvu lokalne vlasti, kreiranje promidžbenih dana kulturnog ili drugog oblika turizma kada lokalna zajednica može posjećivati lokalne atrakcije uz minimalne cijene, jače partnerstvo s turoperatorima, planiranje konferencija i sličnih događanja izvan sezone, zabrana javnog prijevoza u središtu grada i priobalnim područjima te osnivanje odbora za „Plavi cvijet“, nagradu za najuređenija turistička mjesta primorske Hrvatske. Kod planiranja u turizmu uobičajeno je da se radi o strateškoj metodi planiranja koje postaje snažnije razvojem nositelja ponude, za što se može reći da je kao specijalizacija u začetcima. No, danas postoji malo ureda za destinacijsko planiranje u kojima radi specijalist za turizam iako pojedine destinacije sve više zapošljavaju službenike koji se bave razvojem turizma te funkcioniraju kao savjetnici ureda za planiranje i veza s nositeljima ponude.<sup>26</sup>

Nakon izrade SWOT analize te prepoznavanja strateških čimbenika, moguće je razvijati strategije koje su izgrađene na snagama zbog čega se mogu eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se suočiti s prijetnjama. Naime, osnovna strategija razvoja turizma predstavlja konstruktivnu bazu za razvoj ostalih koncepcija koje ne smiju biti međusobno konfliktne, stoga je važno strategiju temeljiti na načelima održivosti te iskoristiti motive dolaska turista u destinaciju uz stvaranje dodatne ponude.<sup>27</sup> Jednostavno identificiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane

---

<sup>25</sup> D. Magaš, op.cit., str. 28.

<sup>26</sup> Ibidem, str. 29.-30.

<sup>27</sup> A. Vitasović u J. Gržinić, V. Bevanda, op.cit., str. 131.

postiže se TOWS matricom koja se izrađuje nakon SWOT analize. Kombinacijom snaga, slabosti, prilika i prijetnji dobivaju se alternative strategijskih djelovanja, a to su maxi-maksi alternativa (snage i prilike), što znači da se postojećim snagama mogu iskoristiti prilike, zatim maxi-mini (snage i prijetnje) kojom se pokazuju snage u odnosu na one konkurentske te se teži njihovom korištenju kako bi se prijetnje uklonile, mini-maksi (slabosti i prilike) kojom se prevladavaju slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike te mini-mini (slabosti i prijetnje) koja je krajnje obrambena strategija kako bi se slabosti smanjile, a prijetnje izbjegle.<sup>28</sup>

#### **2.1.4. Izrada i implementacija plana**

Nakon analize okoline te definiranja vizije, misije, ciljeva i strategije destinacije moguće je započeti s izradom plana koja zahtijeva opise programa, akcija, nositelja i izvora sredstava, izradu prednacrtu plana te naposljetku konačan planski dokument. Kod strateškog aspekta destinacijskog planiranja radi se o dugoročnim planovima, tj. planovima koji su namijenjeni za razdoblje od 5 ili više godina. Tijekom izrade plana utvrđuju se glavne odluke o alokaciji resursa, prioritetima i akcijama potrebnih za ostvarenje ciljeva, a postavljaju se kada se definiraju vizija, misija i ciljevi, tj. prioriteti i ključan smjer djelovanja.

Implementacija plana podrazumijeva aktivaciju unaprijed definiranog plana te dovodi do promjena u okolini koja u ovom slučaju mora biti prilagodljiva. Međutim, ako okolina nije dovoljno prilagodljiva, destinacija koja teži uspješnoj implementaciji plana mora se prilagoditi parametrima koje okolina nameće. Osim toga, najveću promjenu implementacijom plana doživljavaju vizija i misija, a zatim i svi materijalni resursi potrebni za realizaciju zacrtanih ciljeva i zadataka.

Naime, primarna bit implementacije je upravo strateška promjena jer, definirajući sam čin implementacije, dolazimo do spoznaje da je to zamjena starog plana novim koji bi trebao organizaciju ili destinaciju činiti uspješnijom od onih konkurentskih, što ovisi o dva ključna čimbenika:

---

<sup>28</sup> Ibidem, str. 133.

- mogućnosti da se novi plan razvije do trenutka stvaranja bolje pozicije za destinaciju te
- sposobnosti da izvede potrebne promjene koje će dovesti do uspješno implementiranog plana.<sup>29</sup>

Alokacijom ograničenih resursa na kritične aktivnosti destinacija postaje svjesna vlastite sposobnosti uspješnog postizanja postavljenih ciljeva. Tijekom postupka implementacije nizom poslovnih politika postiže se kontinuirano poboljšanje u odvijanju operativnih aktivnosti i programa. Najveću potporu implementacija može dobiti u oblikovanju odgovarajuće organizacijske kulture jer se upravo tada postiže potpuno sudjelovanje menadžmenta i ostalih sudionika u ostvarivanju plana. Također, nužno je predvidjeti da će proces implementacije trajati nekoliko godina jer se strategija i plan najčešće definiraju za razdoblja koja se poklapaju sa životnim vijekom nove tehnologije ili trajanjem tada dominantnih poslovnih procesa. Nadalje, kako bi implementacija bila uspješna, potrebno je predvidjeti sve moguće promjene kao i njihov utjecaj na samu implementaciju.<sup>30</sup>

No, prisutni su i čimbenici koji ometaju implementaciju strategije. To mogu biti:

- otpor prema promjenama,
- velik broj složenih varijabli,
- međupovezanost elemenata koji utječu na promjene te
- potreba za promjenom svih aspekata odjednom.

### 2.1.5. Monitoring i evaluacija

Monitoring u turističkoj destinaciji se definira kao utvrđivanje standarda ili očekivanja organizacije, u ovom slučaju destinacijske menadžment organizacije i kompanije, te determiniranje njenog djelovanja i poduzimanja ispravaka tamo gdje je potrebno. Naime, monitoring je prijekopotreban korak u bilo kakvom poslovanju jer osigurava da namjere budu dovoljno jasne kako bi mogle biti prihvaćene od strane potrošača, a

---

<sup>29</sup> M. Cingula, D. Tipurić, M. Buble, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, op.cit., str. 157.

<sup>30</sup> Ibidem, str. 158.

proizvod ili usluga sposobni ispuniti njihova očekivanja i zahtjeve. Stoga se rad mora redovito pratiti zbog postizanja ravnoteže i zadovoljstva turista, ali i lokalne zajednice. Ako ishod monitoringa pokaže da aktivnosti nositelja ponude nisu učinkoviti i ako se prioriteta tržišta počnu mijenjati, potrebno je razmotriti načine kojima će se odgovoriti na te probleme. S obzirom da turistička destinacija nastoji predstaviti jedinstven i cjelovit proizvod suradnjom mnogo nositelja ponude i različitih sektora, funkcija monitoringa u turističkoj destinaciji je neophodna.

- Prvom fazom monitoringa definiraju se mjerila za provedbu monitoringa koja moraju biti lako mjerljiva, iskaziva i u vezi s postavljenim ciljevima destinacije.
- U drugoj fazi uspoređuje se gdje je subjekt planirao biti i gdje se u ovom trenutku nalazi, što znači da se uspoređuje odstupanje konačnih rezultata od onih planiranih na samom početku.
- Treća faza je najkritičnija jer se u njoj vrše korekcije odstupanja strategije ili aktivnosti.

U današnjem destinacijskom planiranju u konkurentnom okružju važne su sve češće kontrole kvalitete radi osiguranja obećanog standarda kvalitete. Primjer za takvu vrstu kontrole je menadžment ukupne kvalitete (TQM; *eng. Total Quality Management*) kojim se pristupa proaktivno s ciljem ostvarenja kontinuiranog povećanja kvalitete.<sup>31</sup> Prema menadžmentu ukupne kvalitete autor R. L. Flood daje deset načela:

- „moraju biti dogovoreni uvjeti, i za domaće i za strane potrošače,
- zahtjevima potrošača mora se udovoljiti prvi put, svaki put,
- poboljšanje kvalitete smanjit će rasipanje i opće troškove,
- mora se usredotočiti na prevenciju problema, umjesto prihvatanja djelovanja na vatrogasni način,
- poboljšanje kvalitete može biti rezultat samo planiranih menadžerskih djelovanja,
- svaki posao mora pridonositi povećanju vrijednosti,
- svi moraju biti uključeni, na svim razinama i funkcijama,

---

<sup>31</sup> D. Magaš, op.cit., str. 83.

- mora postojati naglasak na mjerenju kako bi se pomoglo u procjeni i ispunjavanju zahtjeva i namjera,
- mora se ustanoviti kultura kontinuiranog poboljšanja,
- trebao bi se staviti naglasak i na kreativnost i promocije.“<sup>32</sup>

Evaluacija destinacijskog planiranja pomaže destinacijskoj menadžment organizaciji i kompaniji identificirati čimbenike kojima se može poboljšati ono što se nastoji postići, poduzeti aktivnosti za izgradnju uspjeha te izbjegavati ponavljanje neuspjeha. Učinkovita evaluacija omogućava poboljšati već postignuto. Potrebno je nadzirati provode li se navedena načela u destinaciji. Međutim, proces planiranja ne završava monitoringom i evaluacijom aktivnosti, već informacije koje se prikupe služe za eventualno redefiniranje misije, utvrđivanje nove situacije na tržištu, selekciju novih ciljnih tržišta i utvrđivanje novih ciljeva.

---

<sup>32</sup> Ibidem, str. 84.

### 3. IZAZOVI DESTINACIJSKOG PLANIRANJA

Ukoliko turistička destinacija želi biti konkurentna, mora se usmjeravati prema kvaliteti te se prilagoditi trenutnim izazovima i trendovima na međunarodnom turističkom tržištu. Primjerice, Hrvatska je zemlja s velikim prirodnim i kulturnim potencijalom koji se na razne načine može iskoristiti kroz turističku ponudu uz visoko kvalitetan smještaj i bogat sadržaj u određenim turističkim destinacijama, stoga je potrebno prihvatiti promjene, spremno odgovoriti na izazove i istaknuti inovacije u turističkoj ponudi jer su upravo one, između ostaloga, ključni čimbenici za putovanje.<sup>33</sup>

Najveći izazov kod stvaranja destinacijskog plana je stvaranje optimalnog procesa koordinacije unutar destinacije. To predstavlja veći izazov za razinu destinacije nego za pojedine poslovne subjekte, no zbog rastućeg trenda planiranja koji uključuje sve više različitih nositelja ponude nije nemoguć za ostvariti. Između ostalog, mogući izazovi tijekom destinacijskog planiranja uključuju nedovoljnu razinu turističkog znanja i kulture kod lokalnog stanovništva, cilj osobnog profitiranja pod izgovorom daljnjeg razvoja te nedostatak osposobljenih donositelja planova.

Također, nedostatak vlastitih sredstava za razvoj potiče dolazak kapitala izvana te dovodi do nepovoljne situacije u kojoj se lokalno vlasništvo i kontrola smanjuju. Unutar turističke destinacije postoji više grupa nositelja ponude od kojih svatko ima drugačiju namjeru, što može dovesti do razlike između izjavljenih i stvarnih namjera. Proces planiranja utvrđuje konsenzus unutar širokog kruga nositelja ponude kod kojih se promjene nekad mogu shvatiti kao prijete. Stoga se planiranje treba gledati kao model najbolje prakse iz koje se odabiru elementi kako bi se potrebe destinacije i njenih članova zadovoljile. U određenim situacijama poželjno je ujediniti viziju, misiju i ciljeve u jedan korak s obzirom da su ti termini često i zamjenjivi. Upravo zbog navedenih izazova destinacijsko planiranje i kasnija implementacija plana nije jednostavan zadatak.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> J. Gržinić, „Novi trendovi u hrvatskom hotelijerstvu“ u J. Gržinić, V. Bevanda, *Suvremeni trendovi u turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2014., str. 191.

<sup>34</sup> D. Magaš, op.cit., str. 32.-33.

U ovom poglavlju navedeni su današnji ključni izazovi za destinacijsko planiranje, a to su postmoderni turisti, rast broja turista s posebnim potrebama, selektivni oblici turizma, održivi razvoj, razvoj tehnologije, kulturne rute, sve veći utjecaj terorizma na turizam te storytelling, nakon čega se navodi predviđanje budućih trendova. Također, pojašnjena je uloga destinacijskih menadžment organizacija i kompanija te lokalnog stanovništva u procesu destinacijskog planiranja.

### 3.1. Glavni trendovi u turizmu

Novi globalni poredak sa sobom donosi fleksibilnost u opskrbi, iz čega proizlazi zahtjev za nizom specijaliziranih i prilagodljivih iskustava te inovacijama i osposobljenim osobljem na lokalnoj razini. Stoga možemo zaključiti kako je današnji turizam fleksibilniji, segmentiraniji te oblikovan prema zahtjevima kupaca, što se znatno razlikuje od turizma iz 70-ih godina 20. st. Suvremeni potrošači u turizmu su ekološki svjesniji, a umjesto odmora na suncu preferiraju iskustvo i kvalitetu življenja, zbog čega se u destinacijskom planiranju zahtijeva standardizacija ponude. Također, brz tehnološki napredak se pravovremeno usvaja u turizmu, što znači da potrošači mogu biti pažljivije segmentirani; mogu odabrati destinaciju i željenu uslugu bez pomoći turoperatora uz mali trošak ili rizik, a ponuđači mogu koordinirati turističku ponudu uz tek manji trošak. Što se tiče ograničenog rasta, broj ograničenja se povećava s obzirom na okoliš koji je nametnut svim poslovnim sektorima, stoga je opskrba turističkim uslugama koje zahtijevaju veći negativan utjecaj na okoliš neprihvatljiva.<sup>35</sup>

Spoznavanjem dosadašnjih trendova u razvoju turizma te predviđanjem budućih trendova koji postavljaju izazove tijekom destinacijskog planiranja dolazi se do spoznavanja razvoja turističkog tržišta. Trendovi u turizmu se obično dijele na one kvantitativne koji su izraženi bročanim pokazateljima, te na kvalitativne koji se izražavaju opisno. No, glavni pokazatelji turističkih trendova su međunarodni turistički promet, geografska distribucija destinacije, demografski trendovi te utjecaj razvoja tehnologije na ponudu i potražnju. Promjene se na turističkom tržištu događaju

---

<sup>35</sup> D. Križman-Pavlović, *Marketing turističke destinacije*, Zagreb, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Mikrorad d.o.o., 2008., str. 53.

svakodnevno, no trendovi u turizmu mogu se identificirati tek nakon određenog vremena.<sup>36</sup> Jedan od najvažnijih trendova je trend porasta turističke potražnje koji je, naime, izravno povezan s trendom rasta turističke ponude. Prema podacima Svjetske turističke organizacije (*eng. World Tourism Organization; UNWTO*) koji su prikazani u tablici 1, broj međunarodnih dolazaka u cijelom svijetu 1980. god. iznosio je 277 milijuna, 1995. god. 528 milijuna, dok je 2010. god. iznosio 940 milijuna. Najnoviji podaci o međunarodnim dolascima su iz 2016. god., a iznose ukupno milijardu i 235 milijuna dolazaka.<sup>37</sup>

Tablica 1 - Broj međunarodnih dolazaka 1980.-2016. i predviđanja za 2020. i 2030. god. prema UNWTO-u

<b>Međunarodni dolasci</b>						
<b>(u milijunima)</b>						
	<b>Stvarni podaci</b>				<b>Predviđanja</b>	
	1980.	1995.	2010.	2016.	2020.	2030.
<b>Svijet</b>	277	528	940	1,235	<b>1,360</b>	<b>1,809</b>
<b>Afrika</b>	7,2	18,9	50,3	57,8	<b>85</b>	<b>134</b>
<b>Sj. i J.</b>	62,3	109,0	149,7	199,3	<b>199</b>	<b>248</b>
<b>Amerika</b>						
<b>Azija i</b>	22,8	82,0	204,0	308,4	<b>355</b>	<b>535</b>
<b>Pacifik</b>						
<b>Europa</b>	177,3	304,1	475,3	616,2	<b>620</b>	<b>744</b>
<b>Bliski Istok</b>	7,1	13,7	60,9	53,6	<b>101</b>	<b>149</b>

Izvor: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>

Rezultati međunarodnih dolazaka djelomično su oblikovani globalnim gospodarskim rastom i snažnom izlaznom potražnjom mnogih tradicionalnih tržišta i tržišta u nastajanju. Očekuje se daljnji rast trenda međunarodnih putovanja te sve veća uloga turističkog sektora kao ključnog pokretača gospodarskog razvoja.<sup>38</sup> Kao što je rečeno,

<sup>36</sup> N. Čavlek, *Turizam - ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 66.

<sup>37</sup> World Tourism Organization, *Tourism Highlights*, 2017 Edition, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029> (pristupljeno 6.3.2018.)

<sup>38</sup> World Tourism Organization, *Tourism Highlights*, 2017 Edition, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029> (pristupljeno 6.3.2018.)



osim kvantitativnih globalnih trendova na turizam utječu i oni kvalitativni, tj. opći trendovi u turizmu, čije pojašnjenje slijedi u nastavku rada.

### 3.1.1. Postmoderni turist

Globalni kvalitativni turistički trendovi nameću novo shvaćanje turizma i pojavu „novih“ turista. Danas su osobe koje se uključuju u turističke aktivnosti sve iskusnije te iskazuju više potreba ne samo unutar destinacije, već i tijekom putovanja do destinacije. U današnjem postmodernom društvu fleksibilnost, raznolikost, komunikacija, internacionalizacija i decentralizacija kontinuirano rastu, dok karakteristike modernog društva, kao što su urbanizacija, industrijalizacija, racionalizacija i centralizacija propadaju. Naime, većina teoretičara se zalaže za tvrdnju da informacijska tehnologija, suvremeni komunikacijski sustavi i ostale tehnološke promjene donose velike društvene transformacije koje su značajne za daljnji razvoj suvremenog društva. Zaključno tome, može se reći da živimo u postmodernom dobu iako to ne znači da je modernost završila, već postmodernost predstavlja tranzicijski period u kojem dolazi do ekonomskih, društvenih i kulturalnih promjena koje oblikuju buduće društvo.<sup>39</sup> Globalni trend post-turista i razvoj tehnologije međusobno se isprepliću.

Zbog odgovora na želje i stavove potrošača u postmoderni razvio se koncept post-turista. Masovni turizam turistima je omogućio bijeg iz stvarnosti, a nakon njega došlo je do promjena u putovanjima, zbog čega interes turista više nije usredotočen na atraktivnosti destinacije, već na vlastite želje i potrebe. Osim toga, putovanja se skraćuju te se putuje mnogo češće, što ukazuje na osnovne karakteristike post-turista; iskustvo, novost i aktivnost. Post-turisti se vrlo dobro služe novim tehnologijama, medijski su izuzetno pismeni te najveći dio informacija potrebnih za planiranje putovanja prikupljaju upravo putem medija. Između ostalog, post-turiste karakteriziraju drugačije potrebe i očekivanja od onih masovnih. Post-turisti su u potrazi za određenim stilom putovanja koji bi obogatio njihovu kulturnu vrijednost, što može biti razlog porasta putovanja u egzotične destinacije koje su poznate kao ishodišta autentičnih

---

<sup>39</sup> M. Dujmović, „Postmoderno društvo i turizam“ u J. Gržinić, V. Bevanda, *Suvremeni trendovi u turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2014., str. 11.

turističkih iskustava i doživljaja. Također, post-turisti su naviknuti na višestruke interpretacije povijesti i kulture te nemaju potrebu za pravljenjem razlike između visoke i niske kulture, prihvaćaju suvremenu, popularnu kulturu isto kao i onu tradicionalnu ili narodnu.<sup>40</sup> U tablici 2 sažete su karakteristike post-turista koje ih razlikuju od onih modernih, tj. masovnih.

Tablica 2 - Karakteristike post-turista

<b>Karakteristike post-turista</b>
relativno mlad (18-45)
visoka razina raspoloživog dohotka
kompulzivni potrošač
malo vremena na raspolaganju
individualan/neovisan
eskapist na odmoru, ali opsjednut poslom kod kuće
više zainteresiran za zabavu nego za edukaciju ili samoispunjenje
sakupljač doživljaja
uživa u sigurnosti, luksuzu i udobnosti
u potrazi za uzbuđenjem, ali u kontroliranom okruženju
kratkotrajnog raspona pažnje
zainteresiran za novu tehnologiju i medije
fasciniran kultom slavni osoba (celebrityja)

Izvor: izrada autorice prema Dujmović, M. (2014.): *Postmoderno društvo i turizam* u Gržinić, J., Bevanda, V.: *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, str. 19.

Kao što je prikazano u tablici 1, post-turisti su relativno mladi turisti s mogućnosti kompulzivnog trošenja radi visoke razine raspoloživog dohotka, što im omogućava više putovanja godišnje. Osim toga, današnji način života turistima donosi malo vremena na raspolaganju za odmor, stoga nastoje organizirati što više aktivnosti za vrijeme odmora. Post-turisti zato zahtijevaju nove doživljaje i uzbuđenje te su zainteresirani za

<sup>40</sup> Ibidem, str. 15.-16.

novu tehnologiju i medije zahvaljujući kojima im je poraslo zanimanje za slavne osobe. Turističke destinacije danas moraju zadovoljiti zahtjeve post-turista, što znači da moraju nuditi razne sadržaje za zabavu, ali i edukaciju.

Post-turisti su zainteresirani za kozmopolitske destinacije kao što je Los Angeles te tzv. fantastične destinacije poput Las Vegasa i Dubaija. Također, sve posjećenije postaju neautentične atrakcije kao što su tematski parkovi, lokacije poput Dubrovnika na kojima su snimani filmovi ili serije, te veliki trgovački centri. Predviđa se da će post-turisti u budućnosti biti nešto stariji s još više novca i raspoloživog slobodnog vremena, a umjetno izgrađena simulirana okolina će ih još više privlačiti.

Zbog novih i drugačijih interesa post-turista o postmodernom turizmu se govori kao o obliku mješavine ili kolaž turizma. Naime, nove oblike turizma čine postmoderni i moderni oblici turizma, a karakterizira ih globalizacija, hiperkonzumerizam, ekonomija doživljaja te novi tehnološki trendovi. Turisti svojom potrebom za potrošnjom, zabavom i putovanjima pridonose razvoju ekonomije doživljaja koja proizlazi iz ekonomije usluga jer se povećava potražnja za doživljajima, dok se ona za proizvodima i uslugama smanjuje. Upravo zbog drugačijih želja i potreba turista mijenja se i način turističkih putovanja, tj. priroda potražnje za aktivnostima i sadržajima, stoga se danas sve manje govori o turističkim proizvodima, a sve više o doživljajima, iz čega se može zaključiti kako ponuda više ne definira potražnju. Profitabilnost ponuđača usluga u turističkom sektoru određuju obrazovani i savjesni potrošači s višim prihodima i više slobodnog vremena, zbog kojih je naglašena potreba za inovativnim razvojnim metodama usmjerenima prema potrebama individualnih potrošača.<sup>41</sup>

Post-turist uglavnom putuje u grupi prema prethodno isplaniranom itineraru, a jedna od najvećih različitosti od prijašnjih vrsta turista je mogućnost multimedijalnog doživljaja putničkog iskustva kroz virtualni prostor elektroničkih medija. Današnji turisti putem interneta mogu rezervirati *first minute* ili *last minute* polazak, odabrati turističke aranžmane te pregledati destinacije i ostale korisne putničke informacije na raznim poveznicama, dok tijekom boravka u određenoj destinaciji održava vezu i komunikaciju sa mjestom svog prebivališta. Post-turist nastoji sakupiti što više materijalnih, vizualnih i simboličkih zapisa sa svojih putovanja te je dio kolektivne identifikacije, zbog čega ga

---

<sup>41</sup> Ibidem, str. 20.-21.

se tretira kao dio mase, što vodi prema strukturiranju aktivnosti na ciljanu turističku ponudu ili određene stilove života.<sup>42</sup>

### 3.1.2. Turisti s posebnim potrebama

Prema Ujedinjenim narodima, oko 650 milijuna ljudi na svijetu živi s invaliditetom od kojih njih mnogo ima potrebe prilagođenom pristupu određenom sadržaju bilo da se radi o fizičkom ili invaliditetu neke druge vrste.<sup>43</sup> Danas je jasno da pristupačnost više ne može biti zanemarena u sektoru turizma. Naime, osobe s invaliditetom u turizmu predstavljaju sve važniju ciljnu skupinu, dok ih prema najnovijim podacima samo na području Europe ima 80 milijuna. Stoga sadržaje svake turističke destinacije treba učiniti dostupnima te dijelom promocije i marketinške strategije u cilju povećanja broja turista s posebnim potrebama. Kako trend porasta broja turista s posebnim potrebama danas raste, u destinacijsko planiranje se mora uključiti i taj aspekt. Mnoge turističke destinacije pridaju važnost razvoju turizma prilagođenog osobama s posebnim potrebama. Istaknuti europski primjeri su London, Arona, Stockholm, Pariz, Atena, Schönbrunn, Frankfurt i dr. Uzevši za primjer Frankfurt možemo zaključiti kako destinacijske menadžment organizacije u svaki plan razvoja turizma grada Frankfurta uključuju razvoj nove infrastrukture i sadržaja za osobe s posebnim potrebama. Između ostalog, objavljene su brošure i vodiči kroz grad za osobe s posebnim potrebama u kojima su navedeni prilagođeni kulturni sadržaji, gradske rute, javni prijevoz, restorani i sl.<sup>44</sup>

U destinacijsko planiranje je nužno uključiti izgradnju ili preuređenje objekata koji zadovoljavaju kriterije osoba manje ograničene mobilnosti (starije osobe i osobe sa štapićem), srednje ograničene mobilnosti (samostalna osoba u kolicima) ili veće ograničene mobilnosti (osoba u kolicima s potrebnom pomoći). Isto tako je potrebno objekte prilagoditi osobama manje ograničenog vida (djelomično slijepim osobama) i osobama više ograničenog vida (potpuno slijepim osobama) putem specijalnih taktilnih

---

<sup>42</sup> K. Batina, *Postmoderni putnik: Prilog razumijevanju suvremene kulture putovanja*, Zagreb, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Odsjek za etnologiju, 2012., str. 77.-80.

<sup>43</sup> European Commission, Growth, *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*, [http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/accessible\\_en](http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/accessible_en) (pristupljeno 16.3.2018.)

<sup>44</sup> Ibidem (pristupljeno 17.3.2018.)

i audio oznaka. Također, postavljanjem sadržaja na znakovnom jeziku potrebno je posvetiti pažnju potrebama osoba s manjim slušnim problemima (djelomično gluhi) te osoba s većim slušnim problemima (potpuno gluhi). Turistički pružatelji usluga s povećanom dostupnosti obraćaju se širokom rasponu posjetitelja. To nisu samo invalidne osobe, već su to i obitelji, starije osobe, turisti sa teškom prtljagom itd. Stoga ključni subjekti u turizmu imaju koristi od povećane dostupnosti.

Tzv. pristupačan turizam znači olakšavanje turističkog doživljaja svakoj osobi. Povećanje dostupnosti turizma nije samo društvena odgovornost, već je i izazovan poslovni slučaj s obzirom da može potaknuti konkurentnost turizma na određenom tržištu. Dosadašnji rezultati pokazuju kako stvaranje osnovnih prilagodbi osobama s posebnim potrebama rezultira povećanim brojem posjetitelja u destinaciji, dok poboljšanje dostupnosti turističkih usluga povećava njihovu kvalitetu i doživljaj svih turista. Osim toga, takav pristup poboljšava i kvalitetu života u lokalnoj zajednici.

Primjer dobre prakse razvijanja dostupnog turizma daje Europska unija, čija se komisija zalaže za povećanje dostupnosti u turizmu kroz niz aktivnosti. Naime, EU sufinancira projekte vezane uz dizajn, implementaciju i marketing itinerera dostupnog turizma, a glavni ciljevi su:

- povećanje mogućnosti putovanja za osobe s posebnim potrebama
- promicanje društvene uključenosti
- poboljšanje vještina osoblja u industriji<sup>45</sup>

Davatelji usluga moraju biti upoznati s time da se demografija njihovog ciljnog tržišta mijenja. Između ostalog, za pristupačan turizam ključno je angažirati odgovarajuće dionike, npr. organizacije koje se bave pomaganjem osobama s posebnim potrebama. Također, od destinacije se očekuje kontinuirano poboljšanje standarda pristupačnih usluga i zapošljavanje stručnog osoblja.<sup>46</sup> S obzirom da je velik dio ovog problema upravo infrastruktura, javni sektor bi trebao biti aktivniji u ovom području turizma te donijeti odluke kojima bi pružio pristupačnost turističkoj ponudi svim turistima. Razne inicijative orijentirane na posebne potrebe mogu se promatrati kao alat u turizmu za

---

<sup>45</sup> Ibidem (pristupljeno 16.3.2018.)

<sup>46</sup> Ibidem (pristupljeno 17.3.2018.)

postizanje šire kulturno-društvene održivosti i pomoć u promicanju ponude turističkih proizvoda te pružanje jedinstvenog i autentičnog turističkog iskustva.

Naime, ključni element je promicanje međusobnog razumijevanja lokalnog stanovništva i turista s posebnim potrebama. Promicanje ravnopravnosti i prava turista s invaliditetom ugrađeno je u opći obrazovni kontekst, što poboljšava stavove i ponašanje osoblja u turizmu i lokalnih stanovnika u destinacijama. Za starije i manje pokretne ili nepokretne osobe putovanje predstavlja izazov, a pronalaženje informacija o dostupnim uslugama ili rezervacija posebne sobe često bude teška, skupa i dugotrajna, stoga je kao turistička destinacija potrebno poslovati društveno odgovorno te ponudu što je više moguće prilagoditi osobama s posebnim potrebama kako nitko od turista ne bi bio izostavljen.

### **3.1.3. Selektivni oblici turizma**

Kako bi se turistički potencijal destinacije u potpunosti iskoristio, destinacije su tijekom razvoja turizma formirale selektivne oblike turizma koji pridonose konačnom doživljaju turista. Zbog promjena u tehnološkom, gospodarskom i društvenom okruženju turizam se razvio na posebne oblike, čime se specijalizirao kao odgovor na izazovne zahtjeve turističkog tržišta.

Zbog društveno-ekonomskih promjena u društvu turizam se počeo transformirati iz „tvrdog“ u „meki“ oblik koji je humaniji, što znači da je više usredotočen na pojedinca. Te promjene se odražavaju i na turističku ponudu i potražnju. Više slobodnog vremena utječe na intenzitet putovanja, a mogućnost korištenja više kraćih odmora pripomaže produljenju turističke sezone. Osim toga, povećava se broj različitih aktivnosti turista ne samo što se tiče zabave, već i u ostalim područjima kao što su kultura, umjetnost i sport koja daju nova obilježja odmorišno-dokoličarskim aktivnostima. Također, potražnja postaje zahtjevnija, profinjenija i selektivnija te se povećava udio novih segmenata i to prvenstveno starijeg stanovništva koje zahvaljujući platežnoj moći i mirovini ima više mogućnosti za putovanje, a skloniji su putovanjima u predsezoni i postsezoni, što pridonosi razvoju turizma. Turistička ponuda se diverzificira te se

njezina kvaliteta poboljšava.<sup>47</sup> Turizam određene destinacije, tj. njene aktivnosti i turistički objekti, bazirani su na doživljajima turista koji se individualno razlikuju te predstavlja mješavinu mnogo individualnih elemenata s obzirom da svaki turist destinaciju doživljava na jedinstven način. Doživljaj može utjeloviti percepciju koja nastaje kada potrošači sjedinjuju senzorske informacije koje nastaju njihovim susretom s proizvodima i uslugama koje destinacija nudi svojim selektivnim oblicima.<sup>48</sup>

Potreba za nastankom selektivnih oblika turizma javila se zbog odgovora na želje i potrebe sve zahtjevnije turističke potražnje, a u okviru turističke ponude se primjenjuju prema raspoloživim prirodnim i antropogenim resursima i turističkoj infrastrukturi.<sup>49</sup> Selektivni turizam je, naime, odgovor na nedostatke turizma uzrokovanih njegovom masovnosti te se može reći kako je to individualizirani turizam čiji je cilj zadovoljiti posebne želje i potrebe suvremenih turista. Individualiziranost, odnosno prilagođenost manjim skupinama turista, njegova je najvažnija karakteristika zbog diverzifikacije ponude koja ga čini drugačijim oblikom od klasičnog turizma. Stoga selektivni turizam označava novu kvalitetu suvremenog, ali i budućeg turizma, odgovorno ponašanje svih sudionika, ekološko i ekonomsko načelo uravnoteženog razvoja, kvalitetnu razinu usluge te, između ostalog, uravnotežen odnos broja turista i lokalnog stanovništva u destinaciji.<sup>50</sup> Kod selektivnih oblika turizma turistički proizvodi su kratkog vijeka, a strateški menadžment fokusira se na oblikovanje novih proizvoda, a ne regeneraciju starih. Tako selektivni turizam predstavlja poželjan oblik suvremenog turizma usklađen s prirodnim i društvenim vrijednostima lokalne zajednice.

Prema D. Alfieru selektivni oblici turizma pridonose ekološkom oporavku i regeneraciji postojećih elemenata ponude te upotpunjuju ponudu novim sadržajima uniformiranih oblika masovnog turizma. Osim brojnih novih klasifikacija selektivnog turizma u turističkoj literaturi, D. Alfier dao je još uvijek aktualnu jednostavnu podjelu istih prema kojoj su najznačajniji selektivni oblici turizma zdravstveni turizam, sportski i rekreacijski turizam, ruralni te kulturni turizam, dok pod kulturni turizam spadaju danas vrlo rašireni

---

<sup>47</sup> D. A. Jelinčić, *Abeceda kulturnog turizma*, Zagreb, Intermedia, 2008., str. 19.-20.

<sup>48</sup> A. Pizam, Y. Wang, *Destination marketing and management: Theories and application*, Oxfordshire CABI, 2011., str. 92.

<sup>49</sup> S. Geić, *Menadžment selektivnih oblika turizma*, Split, Sveučilišni studijski centar za stručne studije, 2011., str. 211.

<sup>50</sup> Ibidem, str. 222.-223.

selektivni oblici turizma; urbani, poslovni, eno-gastronomski, vjerski turizam te turizam antropogenih sadržaja.<sup>51</sup>

S obzirom da je Europa najvažnija destinacija u svijetu s bogatim kulturnim nasljeđem, selektivni oblici turizma postaju sve važniji aspekt turizma u gopodarskom smislu. Upravo zbog snažne konkurencije među europskim destinacijama važno je iskoristiti atrakcije u svrhu razvijanja selektivnih oblika turizma te ih uspješno prezentirati ciljanom tržištu. Između ostalog, selektivni oblici turizma danas postaju sve privlačniji turistički proizvod oblikovan prema individualnim željama i potrebama turista, stoga je neizostavno ulaganje dodatnog truda u istraživanje i razvoj ovih oblika kako bi se potaknula privlačnost destinacija koje nude upravo ovakve oblike turizma.

#### **3.1.4. Održivi razvoj**

Razvoj turizma u određenoj destinaciji ovisi uglavnom o okolišu i klimi, što ukazuje na kompleksnost odnosa turizma i okoliša. Izgradnja turističke infrastrukture i stihijski razvoj turizma mogu dovesti do posljedica koje su nepoželjne za turističku destinaciju. Naime, upravo je zbog tih negativnih učinaka važno kontrolirati prihvatni kapacitet destinacije, a posebice kvalitetu okoliša koja se ne smije narušiti, što pridonosi pružanju visokokvalitetnih usluga. Prihvatni kapacitet se temelji na fizičko-ekološkoj, sociodemografskoj te političko-ekonomskoj dimenziji.<sup>52</sup> Održivi razvoj smatra se imperativom uspješnog razvoja turizma.

Probleme u okolišu ne izazivaju samo turisti, već i predstavnici turističke ponude i lokalna zajednica. Uzevši Hrvatsku kao primjer, probleme u okolišu radi kojih je potrebno ukomponirati održivi razvoj u destinacijsko planiranje može se podijeliti na legalnu, polulegalnu ili infrastrukturno neprikladnu gradnju smještajnih objekata i građevina namijenjenih turizmu, pretjeranu gradnju i način poslovanja luka te ekološki neodgovorno ponašanje hotelskih poduzeća i ostalih nositelja ponude. Navedeno

---

<sup>51</sup> Ibidem, str. 231.-232.

<sup>52</sup> I. Slivar, T. Golja, *Europsko turističko tržište i trendovi razvoja*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2016., str. 18.



dovodi do vizualne degradacije, onečišćenja prostora i mora, gubitka flore, faune te često i endemskih vrsta, erozije obale ili smanjenja biološkog fonda zbog pretjeranog izlova. Također, kada se hotelska poduzeća te ostali smještajni kapaciteti i nositelji turističke ponude ekološki neodgovorno ponašaju, dolazi do negativnih posljedica koje mogu biti:

- prevelika potrošnja vode i električne energije,
- prevelika produkcija krutog otpada,
- onečišćenje mora zbog neadekvatnog kanalizacijskog sustava,
- zagađenost zraka te
- netradicionalna arhitektura koja narušava dojam destinacije.<sup>53</sup>

Dugoročno održivo upravljanje turističkom destinacijom oduvijek je jedan od glavnih problema nositelja javne vlasti na nacionalnoj, regionalnoj te lokalnoj razini. Naime, dugoročna održivost odnosi se na upravljanje turističkom destinacijom tako da se udovoljava potrebama sadašnjih generacija bez ugrožavanja budućih generacija da zadovolje svoje životne potrebe. Takav način upravljanja destinacijom ne prihvaća gospodarsku politiku i praksu koja vodi ka rastu životnog standarda sadašnjih generacija, a istovremeno narušava destinacijsku proizvodnu osnovu zbog čega bi se buduće generacije suočile sa slabijim razvojnim perspektivama i većim rizicima preživljavanja nego danas. Održivi razvoj mora biti dugoročno i intergeneracijski prihvatljiv lokalnoj zajednici te ni u kojem slučaju ne smije ugroziti uspješan razvoj i dobrobit ostalih procesa destinacije.<sup>54</sup>

Očuvanje kvalitete prostora i okoliša te planirano upravljanje destinacijom čimbenici su koji pogoduju zadovoljstvu turista i razvoju ekološki prijateljske destinacije. S obzirom da su kvaliteta i održivost međusobno usko povezane, turizam mora doprinijeti pozitivnom utjecaju na okoliš kroz planirane mjere zaštite okoliša. Prema istraživanjima Europskog centra za ekološki i agrikulturni turizam (*ECEAT*), Europljani su itekako svjesni kakav utjecaj turizam ima na okoliš te očekuju visoku kvalitetu okoliša u destinaciji gdje su odlučili boraviti tijekom svog godišnjeg odmora. Osim toga, europski turisti preferiraju ekološki certificirane smještajne objekte te očekuju mogućnost

---

<sup>53</sup> L. Petrić, op.cit., str. 94.-97.

<sup>54</sup> *Izazovi upravljanja turizmom*, Zagreb, Znanstvena edicija Instituta za turizam, knjiga br. 5., 2011., str. 2.

pristupa svim „zelenim“ turističkim proizvodima u Europi.<sup>55</sup> Ekološke inicijative s vremenom postaju sve veći trend, što je vidljivo prema sve većem odabiru ekološki prijateljskih destinacija koje poduzimaju mjere ublažavanja negativnog utjecaja na okoliš.

Najveći broj turističkih destinacija u Hrvatskoj obilježava nepromišljeno navođenje destinacijskog razvoja željenom cilju. U takvim uvjetima gdje ne postoji zajednička destinacijska razvojna vizija većina razvojnih dionika ne zna što ih čeka niti što im je činiti u kontekstu dugoročno tržišno, socioekonomski i ekološki održivog razvoja. Stoga brojne turističke destinacije u Hrvatskoj karakterizira ubrzano neselektivno trošenje kvalitetnog prostora, podkapaciranost vitalnih infrastrukturnih i komunalnih sustava u odnosu na postojeću izgrađenost turističkih objekata, toleriranje tzv. divlje gradnje i sl.<sup>56</sup>

S obzirom da je razvoj turizma nezamisliv bez hotelijerstva, svaka turistička destinacija nudi smještaj u hotelima koji su jedan od najvećih potrošača energije te su zbog toga opterećeni energetske troškovima. Kao što je već navedeno, broj ekološki osviještenih gostiju sve više raste, dok je briga o okolišu uvijek bila uobičajena kod gostiju više platežne moći. Stoga su ekološki hoteli uklopljeni u zelenilo te nude organsku hranu i druge proizvode usklađene s vrstom ponude.<sup>57</sup> Suvremeni trendovi međunarodnog tržišta nameću gradnju „zelenih“ hotela, čije je poslovanje zasnovano na društveno odgovornom upravljanju, tj. brizi o očuvanju okoliša, te racionalnom trošenju vode i energije. Razina svijesti o zaštiti okoliša je kod suvremenih turista sve veća, stoga ih je sve veći broj voljno platiti više za „zelene“ hotele.<sup>58</sup>

„Hotelijeri postižu tržišnu diferencijaciju primjenom različitih metoda odgovornog upravljanja hotelom: (*TIA - Travel Industry Association*):

- smanjena potrošnja energije i vode
- smanjena emisija ugljičnog dioksida
- briga o razlaganju čvrstog otpada (povećana reciklaža svih otpada)

---

<sup>55</sup> I. Slivar, T. Golja, op.cit., str. 19.

<sup>56</sup> Znanstvena edicija Instituta za turizam, op.cit., str. 9.

<sup>57</sup> I. Slivar, T. Golja, op.cit., str. 64.

<sup>58</sup> J. Gržinić u J. Gržinić, V. Bevanda, op.cit., str. 185.

- minimum korištenja deterdženta i ostalih kemijskih sredstava (zamjena „ekološkim“)
- smanjenje zagađenja životne sredine
- utjecaj na očuvanje lokalne bio-raznolikosti.<sup>59</sup>

Redukcija navedenih troškova ima pozitivan učinak na konačne financijske rezultate hotela, što ujedno povećava profit i konkurentnost hotela.

Naime, inicijativa „zelenih“ hotela i odgovornog turizma je stvorena kako bi pomogla putnicima, hotelijerima i lokalnoj zajednici razviti i promovirati okolišnu, društvenu i kulturološku održivost uz podizanje svijesti o utjecaju turizma, omogućavanje edukacije i upoznavanje s primjerima dobre hotelijerske prakse. Razumijevanje kako promet, smještaj i izleti utječu na lokalnu zajednicu i okoliš olakšava poduzimanje određenih mjera i minimiziranje degradacije okoliša uz valorizaciju kulturne i prirodne baštine, zahvaljujući čemu će lokaliteti ostati u dobrom stanju za buduće generacije. Ova inicijativa je razvijena u partnerstvu s vodećom internetskom stranicom gdje se uspoređuju cijene u hotelima ([www.hotelscombined.com](http://www.hotelscombined.com)) te stručnjacima za održivi turizam i razvoj „zelenih“ hotela, dr. Graci i Kuehnel. Unutar inicijative napravljeni su vodiči s uputama za hotelijere kako postići održivost i društveno odgovorno poslovanje te uputama za turiste kako biti odgovoran, a u isto vrijeme uživati u vremenu provedenom u određenoj destinaciji.<sup>60</sup>

U Hrvatskoj su vidljive tendencije gradnje „zelenih“ hotela i prilagodbe tržišta u pojedinim segmentima odgovornog turizma. No, razvoj ovakve vrste hotelijerstva ovisi o razvijenosti turističke infrastrukture i gospodarskoj razvijenosti destinacije. Kako bi održivi turizam i „zeleni“ hoteli zaživjeli u hrvatskom turizmu potrebne su organizacijske promjene i edukacija turističkih djelatnika, prvenstveno menadžera svih razina, ali i lokalnog stanovništva.

Svjetski prepoznata destinacija koja uspješno realizira korake održivog razvoja je Queensland u Australiji čija je vizija za 2020. god. biti prepoznata kao vodeća

---

<sup>59</sup> Ibidem, str. 185.

<sup>60</sup> Eco Hotels&Responsible Tourism Initiative, <http://green.hotelscombined.com/About.php>, (pristupljeno 28.3.2018.)

destinacija ekoturizma u svijetu. Da bi se vizija ostvarila, identificirane su strategije u plan koji će se implementirati u destinaciji, a to su:

- osigurati iskustva svjetske klase
- olakšati razvoj proizvoda i inovacije
- podići profil iskustava ekoturizma Queenslanda
- poticati uspješne turooperatore
- prihvatiti partnerstvo između turističke industrije i vlade<sup>61</sup>

Navedeni strateški prioriteti su navedeni u destinacijskom planu Queenslanda kako bi se uskladili s drugim destinacijama diljem zemlje i pridonijeli daljnjem razvoju ekoturizma. Glavna inicijativa regije je suradnja s industrijskim operatorima i identificiranje mogućnosti za marketing, ulaganja i razvoj vrhunskog ekoturizma od strane vlade, što će podići profil regije. To će uključivati razvoj ekoturističkog plana, uključujući portfelj prilika za proizvode ekoturizma. Queensland će i dalje nastaviti promicati i razvijati ovaj sektor kako bi održao svoj brend.<sup>62</sup>

### 3.1.5. Razvoj tehnologije

Odnos turizma i informacijsko-komunikacijskih tehnologija posljednjih je nekoliko desetljeća doveo do značajnih promjena u ponašanju turista. Naime, internet je postao jedna od najznačajnijih platformi komunikacije te je, između ostalog, omogućio razvoj interaktivnog okruženja u kojem turisti mogu samostalno kreirati svoje putovanje prema vlastitim željama, čime su se načini putovanja revolucionizirali.<sup>63</sup> Zahvaljujući današnjoj razvijenoj tehnologiji turistima nije potrebno napustiti vlastiti dom kako bi upoznali turističke atrakcije, već je moguće doživjeti simulirano turističko iskustvo poput virtualnog muzeja posredovano televizijom, turističkim programima te internetskim stranicama ili programskim softverom.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Queensland, Ecotourism [www.queensland.com](http://www.queensland.com), (pristupljeno 23.3.2018.)

<sup>62</sup> Ibidem (pristupljeno 23.3.2018.)

<sup>63</sup> I. Slivar, T. Golja, op.cit., str. 20.

<sup>64</sup> M. Dujmović u J. Gržinić, V. Bevanda, op. cit., str. 15.-16.

Može se reći kako je destinacijska menadžment organizacija informacijski broker koji pomoću informacijskih sustava prikuplja podatke o turističkim resursima, proizvodima i uslugama, tržišnim mogućnostima i ostale informacije relevantne za turističke subjekte. Informacijski sustav skuplja, a zatim skladišti podatke, informacije i znanje u obliku prikladnom za korisnike te ih distribuira. Informacijski sustavi u destinaciji dijele se na informativne koji nude mogućnost informiranja o svim relevantnim elementima destinacije i rezervacijske koji omogućavaju rezervaciju smještaja, karata, ulaznica i ostalih usluga u destinaciji. Informacijski sustavi omogućavaju provođenje e-businessa sagledanog kroz e-trgovinu, e-nabavu i e-marketing. E-trgovina odnosi se na posredovanje elektronskih distributivnih kanala, dok e-nabava ubrzava proces nabave povezivanjem vlastitog sustava zaliha poduzeća sa sustavom distribucije i naplate svojih dobavljača i obrnuto. Također, e-marketing koristi internet i ostale oblike elektroničke komunikacije kako bi se ponuđač povezao s turističkim potrošačima ili ciljnim tržištem na što efikasniji način te kako bi omogućio suradnju s partnerima s ciljem ostvarenja zajedničkog interesa. Tako se zahvaljujući e-businessu efikasnije upravlja troškovima komuniciranja s ciljnim tržištima, olakšava kupovina potrošačima te time povećava potrošnja, poboljšava odnos s kupcima, a troškovi se reduciraju.<sup>65</sup>

Današnji turisti će prije vjerovati informacijama koje skupljaju preko interneta na društvenim mrežama nego profesionalnim reportažama, brošurama i ostalim oblicima plaćene komunikacije. Kontinuirani razvoj informatičke tehnologije i rad u skladu s trendovima turističkoj industriji omogućava konkurentnost i prilagodbu novim zahtjevima turističkog tržišta koji dolaze uz trendove. Naime, marketinška sposobnost, inovativnost i bliskost s potrošačima postali su neizostavni elementi suvremenog turizma.<sup>66</sup>

Turisti koji dolaze iz emitivnih zemalja često putuju te su jezično, ali i tehnološki vrlo vješti, što im pomaže pri snalaženju u interkulturalnoj okolini. Naime, razvoj interneta osnažio je post-turista koji je obrazovan i u potrazi za jedinstvenim iskustvom u zamjenu za novac i vrijeme. Tehnološki napredak ima utjecaj na razvoj turizma i mobilnost populacije te tako olakšava putovanja u turističke svrhe. Osim toga, tehnološki napredak djeluje i na urbanizaciju, kvalitetu okoliša te industrijalizaciju koji, također, djeluju na razvoj turizma. Tehnologija modernom turistu omogućuje

---

<sup>65</sup> L. Petrić, op. cit., str. 185.

<sup>66</sup>M. Dujmović u J. Gržinić, V. Bevanda, op. cit., str. 30.-31.

pronalazak svih potrebnih informacija na internetu, preko društvenih mreža, weba 2.0 te mobilnom tehnologijom i pametnim televizorima, stoga turist prije odabiranja konačne usluge pregledava internetski dostupne informacije o ponudi, sadržajima, cijeni usluge, a proučit će i recenzije objavljene na raznim internetskim stranicama i blogovima. Moderan turist tehnološki je povezan s ponuđačima i posrednicima u pružanju usluge prije samog putovanja kada traje faza promišljanja o destinaciji, prilikom online kupovine ili rezervacije, prilikom prijave i ukrcaja u prijevozno sredstvo, na samom putovanju te nakon putovanja. Primjerice, aplikacija *TUI Travel's Digital Assistant* njemačkog vodećeg turoperatora u svijetu, TUI-a, modernom turistu nudi praćenje životnog ciklusa njegovog putovanja. Također, aplikacija *YourSingapore Guide* te *InterContinental Hotels' Concierge Insider Guides* turistima nude sličnu uslugu. Upravo se na ovakav način gradi individualiziraniji odnos s potrošačima.<sup>67</sup>

Razvoj virtualne zajednice podržan od strane Weba 2.0 donosi odlične mogućnosti ne samo za poslovne organizacije, već i za njihove korisnike. Organizacije mogu koristiti Web 2.0, točnije blogove, društvene mreže i recenzije, za kreiranje novih vrsta usluga i diverzifikaciju već postojećih usluga ili proizvoda. Između ostalog, blogovi su danas iznimno važni za informiranje o putovanjima. Mnogi se fokusiraju na specifične teme, dok se autori blogova doživljavaju kao stručnjaci. Kako se trend specijaliziranih putovanja nastavlja, blogovi postaju sve utjecajnije, kako među redovnim čitateljima, tako i među čitateljima koji su naletjeli na blog tražeći informacije o određenoj destinaciji na pretraživačima. Sve se veći broj turista o destinaciji informira preko blogova. Kao rezultat, upravljanje reputacijom destinacije na stranicama bloga postaje nužno. Destinacije moraju aktivno nadzirati što je rečeno o njima na internetskim stranicama, zbog čega su u toku s javnim mišljenjem o njihovom imidžu. Također, nadziranjem recenzija korisnika destinacijske menadžment organizacije mogu spriječiti proticanje netočnih informacija.

Osim blogova, nagli razvoj i porast korištenja doživjele su društvene mreže na kojima se ljudi virtualno okupljaju i formiraju međusobne odnose. Važna karakteristika društvenih mreža je mogućnost izrade osobne stranice i povezivanje s ostalim korisnicima dijeleći tako sadržaj i stavove o istom. Reakcija destinacijskih menadžment organizacija o fenomenu društvenih mreža je dvostruka; utjecaj na trend i kreiranje

---

<sup>67</sup> I. Slivar, T. Golja, op.cit., str. 21.

vlastitih specijaliziranih turističkih zajednica te sudjelovanje u postojećim društvenim mrežama s ciljem izgradnje vjernosti brendu. Jedan od dobrih primjera dobre prakse je WAYN (eng. *Where Are You Now?*), društvena mreža orijentirana na putovanja diljem svijeta koja korisnicima omogućuje pratiti i ostati u kontaktu s drugim korisnicima koje su sreli tijekom putovanja. Stranica nudi standardne karakteristike društvenih mreža (osobni profil, dijeljenje slika i videa, mogućnost slanja poruka) te isto tako korisnicima omogućuje dijeljenje osobnih dojmova i recenzija o uslugama, smještaju, hrani i noćnom životu.

Sve veća količina informacija dostupnih na internetu ima svoje dobre, ali i loše strane. Primjerice, velik obujam informacija može zakomplicirati proces donošenja odluka, dok korisnici nemaju vremena niti mogućnosti za usporedbu svih dostupnih informacija. Kada je obilje alternativa tako mnogobrojno, to dovodi do zbunjenosti, neoptimalnih odluka ili nezadovoljstvo donesenim odlukama. Kada se korisnici suoče s prevelikom količinom informacija, počinju aktivno tražiti mišljenje drugih osoba kako bi upravljali rizikom. Zatim, tzv. usmeno prenošenje informacija drugih korisnika često se percipira kao jasnije i pouzdanije od informacija koje pruža ponuđač, tj. samo tržište. Rasprostranjenost stajališta korisnika i olakšavanje pristupa mišljenju korisnika internetu donosi mogućnost dubokog učinka na donošenje odluka o putovanju.<sup>68</sup>

Korisnici interneta od pasivnog konzumenta postaju aktivni u suradnji s ljudima s kojima fizički nisu na istoj lokaciji te se povezuju i komuniciraju jedni s drugima u realnom vremenu. Razvojem i prihvaćanjem novog doba interneta zvanog Web 2.0 nastale su mnoge web-bazirane aplikacije i sustavi koji znatno olakšavaju i nadopunjavaju današnji stil života. Iako je ovaj fenomen uglavnom definiran kao napredak tehnologije, njegov razvoj zapravo se pripisuje promjeni u ponašanju i potrebama korisnika. Zajednička nit razvoja Weba 2.0 su web-bazirane informacije u rukama korisnika koje oni mogu koristiti, kreirati, dijeliti, uređivati i čak prodavati. Web 2.0 stranice imaju funkciju kontribucije i odašiljanja povratnih informacija od bilo koga tko je zainteresiran brišući tako granicu između tvorca sadržaja i publike tvorca. Kod turističkih destinacija ovakve stranice mogu proširiti njihov marketinški horizont i imati

---

<sup>68</sup> Ibidem, str. 233.-234.

velik utjecaj na prodaju, razvoj usluga, mrežu dobavljača, kvalitetu informacija i distribucijske kanale.<sup>69</sup>

### 3.1.6. Kulturne rute kao proizvod kulturnog turizma

Podaci WTO-a (*eng. World Tourism Organization*) pokazuju kako se kulturni turizam u svijetu sve više razvija. Naime, putovanja specijalnih interesa zabilježavaju povećanje prihoda, a posebno su popularna među iskusnijim i zrelim putnicima kojima dodatni poticaj daju jeftine aviokompanije i internet. Kulturni turizam se većinom oslanja na obrazovanog turista sa specifičnim interesima te tako postaje još značajniji, zbog čega postaje jedan od selektivnih oblika turizma.<sup>70</sup>

U posljednjih 30 godina, zahvaljujući međunarodnim organizacijama UNESCO i Vijeće Europe, njihovom zalaganju i edukaciji stanovništva kao novi oblik turizma javio se kulturni turizam. Osim toga, razvoju kulturnog turizma pridonijela je veća zarada i više obrazovanje potencijalnih turista te njihova želja za iskustvom i aktivnim odmorom. Radi postmodernog života javlja se novi profil putnika posebnih interesa kojem je glavni motiv edukacija, a turizam postaje hotimična aktivnost, dok iskustvo koje se pritom stječe mora biti autentično. U skladu s tim promjenama tržišnih interesa, kultura i kulturni turizam dobivaju sve veću, ako ne i vodeću ulogu. U samim počecima kulturni turizam bio je ponuda koja upotpunjuje osnovnu ponudu određene destinacije, što i danas predstavlja u smislu ponude dodatnog sadržaja kako bi se iskustvo turista obogatilo. No, osim što je tržišna niša, kulturni turizam danas može biti i osnovna ponuda destinacije. Uzimajući europske trendove u obzir, Hrvatska može razviti kulturni turizam kao dopunu masovnom turizmu u obalnim destinacijama i kao osnovnu ponudu osobito u kontinentalnim destinacijama i obalnom zaleđu.<sup>71</sup>

Pojam kulturnog turizma primjenjuje se na putovanja koja uključuju posjet kulturnim resursima bez obzira na početnu motivaciju turista. Karakteristike kulture nisu samo posjeti muzejima, koncertima ili drugim institucionaliziranim oblicima, već ona može

---

<sup>69</sup> Ibidem, str. 227.

<sup>70</sup> D.A. Jelinčić, op.cit., str. 17.

<sup>71</sup> Ibidem, str. 21.-22.



biti i nematerijalne prirode. Može se zaključiti kako se kulturni turizam odnosi na kretanje ljudi uzrokovano kulturnim atrakcijama izvan njihova prebivališta kako bi prikupili nove informacije i autentična iskustva radi zadovoljenja svojih kulturnih potreba.<sup>72</sup> Upravo zbog razvoja turizma i pojave post-turista, proizvodi vezani uz kulturne rute i kulturne gradove postali su osnovni elementi koji čine osnovu novog scenarija svjetskog kulturnog turizma.

Kulturna ruta je fizički, opipljiv dio u prostoru koji je definiran popisom materijalnih i nematerijalnih kulturnih i povijesnih elemenata povezanih temom, konceptom ili definicijom, kao i identifikacijom mjesta već postojećeg kulturnog nasljeđa povezanog u jednu označenu regionalnu strukturu. Od samog stvaranja, rute su bile formativni element regija i krajolika oblikovane u simbiozi s kulturnim područjem. Prema terminologiji turizma, kulturne rute mogu se definirati kao specifični i fizički opipljivi putevi koji imaju povijesno značenje, a mogu se predstaviti kao cjelina pod zajedničkim tematskim nazivnikom kao označena i interpretirana ruta prilagođena turističkim posjetima.<sup>73</sup> Naime, ruta ne mora nužno biti doslovno geografski povezana, već je moguće kontinuitet postići jednom određenom temom unatoč raspršenoj strukturi.

Tema kulturnih ruta mora biti jedinstvena i izravno povezana sa sadržajem kulturne baštine te na neki način mora predstavljati ilustraciju povijesti destinacije. Što je tržište geografski šire, to zahtijeva oštrij tematski fokus.

Primjerice, romanska ruta *Transromanica* koja povezuje 9 zemalja u Europi između Baltičkog i Mediteranskog mora prikazanih na slici 2, definira sadržaj materijalne i nematerijalne baštine koja detaljnije interpretira romansku povijest. Razne aktivnosti koje se odvijaju uz rutu ili su dio rute nadopunjuju njen sadržaj, a to su, između ostalog, kušanje vina, jahanje, pjevanje te prolazak rute autom, biciklom ili pješice.

---

<sup>72</sup> Ibidem, str. 42.-43.

<sup>73</sup> Vlada Republike Hrvatske, *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. god.*, travanj, 2013., <http://www.mint.hr/UserDocImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf> (pristupljeno 19.3.2018.)

Slika 2 - Mapa Transromanica rute



Izvor: [www.transromanica.com](http://www.transromanica.com)

*Transromanica* je ruta usredotočena na zajedničku kulturnu baštinu romanske umjetnosti i arhitekture u Europi, a obuhvaća 12 regija u 9 zemalja formirajući romansku mrežu itinerera i mjesta. Ruta se vodi kao međunarodna organizacija čija je zadaća promoviranje i valoriziranje romanske ostavštine, dok na taj način podržava regionalni i gospodarski razvoj. Cilj rute je proučavanje romanske baštine u regijama, stvaranje područja dostupnih javnosti razvijajući ih kao marketinški alat te koristeći spomenike u kulturne i turističke svrhe.<sup>74</sup>

### 3.1.7. Terorizam

Terorizam u velikoj mjeri utječe na mnoga društvena, politička, gospodarska, a posebice turistička zbivanja. Zbog izravnog ugrožavanja sigurnosti turista te uzrokovanja nestabilnosti unutar turističke destinacije turisti nastoje izbjegavati turistička putovanja. Iako ne postoji mnogo definicija terorizma, značenje tog pojma je

<sup>74</sup> Transromanica, The Romanesque Routes of European Heritage, <http://www.transromanica.com/en/association/> (pristupljeno 21.3.2018.)

jasno. Naime, terorizam predstavlja čin nasilja koji je u sukobu sa zakonom, a vrši se s ciljem dobivanja otkupnine, svrgnuća vlade, oslobođenja zarobljenika ili ostvarenja čina osвете, dok se glavnim ciljem smatra ostvarenje nekih viših ciljeva, što su u većini slučajeva vjerske prirode, utjecanje na radnje vladajuće strukture te nametanje vlastitih uvjerenja.<sup>75</sup>

Međunarodni turizam i terorizam su paradoksalno povezani svojim međusobnim karakteristikama kao što je prelaženje državnih granica, a oboje uključuju građane različitih zemalja te upotrebljavaju putovanja i komunikacijske tehnologije. Veza između turizma i terorizma započela je 1972. god. tijekom Olimpijskih igara u Münchenu kada je palestinski napad na izraelske atletičare za sobom ostavio jedanaestero ljudi mrtvo te time upoznao 800 milijuna gledatelja igara s terorizmom. Od tada, međunarodni turisti su svjesni odnosa turizma i terorizma. Iako je rizik nizak, prijetnja terorizma turistima je prisutna jer turisti predstavljaju lake ciljeve i simbole neprijatelja, dok su turističke destinacije savršene strateške mete za izvršavanje napada.<sup>76</sup>

Turisti su uvijek spremni zamijeniti nesiguran, tj. negativan imidž destinacije za onaj pozitivan čim se kriza uzrokovana terorizmom smiri. Kada je potrebno, turizam mora provesti marketing oporavka, odnosno marketing integriran upravljanjem kriznih aktivnosti. S obzirom da u turizmu terorizam utječe prvenstveno na imidž destinacije, marketing oporavka je imperativ. Također, politička i medijska pokrivenost terorističkih napada sudjeluju u oblikovanju slike odredišta pojedinca, a rizik nastao radi terorizma može uzrokovati anksioznost prema pogođenoj destinaciji. Različite razine rizika zajedno s ostalim faktorima mogu odrediti motivaciju turista za putovanje, njihovu svijest o destinacijskim alternativama, razinu zabrinutosti zbog sigurnosti i terorističke prijetnje, evaluaciju alternativa te, naposljetku, odabir destinacije koju će posjetiti.

Danas je aktualan uznemirujući trend u kojemu je terorizam usmjeren na turiste i turističke destinacije. Teroristi koriste turistički sustav za privlačenje pažnje globalnih medija kroz napade na turiste ili turističku infrastrukturu. Kao rezultat toga, turisti izbjegavaju pogođene destinacije, što utječe na turističku industriju, posebice nakon

---

<sup>75</sup> D. Ball, *The Challenge of Global Competition*, New York, 13th ed., NY: McGraw-Hill, 2013., str. 16.

<sup>76</sup> D. Baker, *The Effects of Terrorism on the Travel and Tourism Industry*, Tennessee, US, *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, Vol. 2, Iss. 1, Article 9, 2014., str. 60.-62.

slučajeva gdje su teroristi za žrtve odabrali turiste i lokalno stanovništvo.<sup>77</sup> Primjerice, turisti zaobilaze navedene zemlje koje predstavljaju središta širenja terorizma te radije posjećuju neke druge destinacije. Također, ako su u destinacijama prisutne bilo kakve prijetnje ili politička nestabilnost zbog terorizma, tamo će primjetno biti smanjen broj turističkih dolazaka.

Unatoč pogođenosti terorizmom, neke popularne turističke destinacije nisu doživjele očekivani pad broja međunarodnih turističkih dolazaka. Primjer je Ujedinjeno Kraljevstvo, gdje podaci za 2017. god. pokazuju povećanje međunarodnih dolazaka unatoč očekivanom naglom padu broja dolazaka zbog više terorističkih napada koji su se dogodili te godine. Nakon krize uzrokovane terorizmom, Ujedinjeno Kraljevstvo prvih 9 mjeseci 2017. god. zabilježilo je rast međunarodnih dolazaka za 7%, točnije 30.2 milijuna dolazaka. Iako se broj dolazaka domaćih turista smanjio, a London ima osjetan pad od 17%, međunarodni turisti i dalje nesmetano posjećuju zemlju, no broj dolazaka je povećan u manjim mjestima, što ukazuje na prisutan negativan utjecaj posljedica terorizma u glavnom gradu, Londonu.<sup>78</sup>

### 3.1.8. Storytelling

Mnogi destinacijski stručnjaci ističu kako je storytelling važan način prezentiranja turističke ponude destinacije. Doživljaj turista upotpunjen je pričama lokalne zajednice i njenim kulturnim tradicijama, stručnih vodiča te pričama samih putnika koji su postali dio turističke ponude. Naime, storytelling je prenošenje i interpretiranje doživljaja uključujući one s kojima se priča dijeli, odnosno turiste, a najefektivnije je kroz karaktere ljudi s jedinstvenim karakteristikama. Priče značajne za turističku destinaciju imaju radnju koja obogaćuje iskustvo pričanja priče ilustriranjem komponenti priče. Kada se govori o uključivanju događaja ljudi s jedinstvenim perspektivama te značajnih događaja, storytelling se za turističku destinaciju čini kao uobičajeni dio planiranja turizma u destinaciji i promotivnog doživljaja boravka u destinaciji. Prvi uvjet

---

<sup>77</sup> Ibidem, str. 63.-65.

<sup>78</sup> T. Hornall, „Record number of tourists visit UK despite terror attacks in 2017“, 26.12.2017., <https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/tourism-industry-bernard-donoghue-alva-record-number-people-visiting-uk-terror-attacks-central-a8128646.html>, (pristupljeno 11.3.2018.)

storytellinga je posjedovanje priče ili elemenata koji mogu stvoriti priču, što svaka destinacija posjeduje, a dijeljenje emocija kroz priču vodi do dublje poveznice turista s destinacijom. Karakteristike turističke destinacije su ono što ju čini autentičnom, tj. drugačijom od konkurentskih destinacija, a to su ljudi, zajednica, hrana, priroda, kultura i dr. Storytelling je postao sastavni dio komunikacijskih strategija u turističkoj industriji kako bi promovirao i razlikovao destinacijske brandove. Unatoč povećanim ulaganjima u brandiranje destinacije, od 1990-ih neka su se proučavanja fokusirala na konceptualne i strateške premise iza kampanja destinacijskog storytellinga te na način kojim stručnjaci mjere uspjeh storytellinga. Storytelling treba temeljiti na različitim komunikacijskim kanalima i uključiti sve dionike brandinga destinacije s ciljem održavanja zadovoljstva turista i vjernosti turista destinaciji.<sup>79</sup>

Destinacije se natječu kako bi privukle turiste, a kvaliteta atrakcija odlučujuća je za uspjeh. S obzirom da neke destinacije ne posjeduju te vrste glavnih atrakcija te ih koče ograničeni resursi i nedostatan broj dionika, pristupi kao storytelling postaju aktualni zbog potrebe identifikacije inovativnog načina razvoja destinacije. Uspješne destinacije te vodeće destinacijske menadžment organizacije dopuštaju ovu koprodukciju stvarajući atraktivne ponude turističke industrije. Priče mogu djelovati kao okvir destinacije jer mogu iskomunicirati identificirane temeljne vrijednosti i atrakcije jedne destinacije na razumljiv i jedinstven način. Fokusiranje na kulturni turizam je grana ovog općeg okvira pripovijedanja i razvoja destinacije, dok se koncept pričanja priče može razviti i oko tradicije. Priča postaje verbalna i vizualna metafora koja pokazuje ukupnu turističku ponudu, ali dobra priča zato mora imati tzv. mjesto radnje, likove i strukturu usredotočenu na neprekinutu priču. U turističkim destinacijama obilježenim višerazinskim mrežama dionika razvoj koncepta pripovijedanja priče zahtijeva bliski kontakt između širokog raspona dionika: destinacijske menadžment organizacije, javne uprave na gradskoj ili regionalnoj razini, javnih i privatnih atrakcija, različitih vrsta ponudača usluga u turizmu i pripovijedača priče. Različiti interesi karakterizirat će zainteresirane strane u upravljanju takvim međuorganizacijskim odnosima, što se pokazalo presudno u kontekstu razvoja destinacije. Između ostalog,

---

<sup>79</sup> <https://www.trainingaid.org/news/travel-storytelling-how-can-stories-help-destination-marketing> (pristupljeno 2.7.2018.)

neophodno je osigurati predanost pripovijedanju priče te dionicima pružiti sredstva međusobne komunikacije.<sup>80</sup>

Teorijski model storytellinga uključuje lokalne ili nelokalne te javne ili privatne sudionike, sam proces storytellinga, rezultate procesa storytellinga i dimenzije razvoja destinacije. Sami sudionici prema glavnoj podjeli mogu biti inicijatori, donositelji odluka ili vlasnici, dok upravljački odbor čini kombinacija sudionika i tzv. glumaca. Pod glumce spadaju osiguravatelji lokacije za storytelling, osobe koje izvode storytelling i pružatelji usluga. Proces storytellinga uključuje postavke procesa (temu, odabir priča i sudionika, odabir ciljane populacije, vlasništvo i financiranje), dizajn koncepta storytellinga (tok priče, usluge dizajna, program i pakiranje, internu i eksternu komunikaciju te suvenire) i implementaciju koja se vodi pitanjima:

- Što?
- Kako?
- Gdje?
- Kad? i
- Zašto?

Rezultati procesa storytellinga promatraju se dugoročno i postavlja se daljnji koncept razvoja, (što se odnosi na tok priče i strategije komunikacije, usluge dizajna, broj i vrstu osoba koje izvode storytelling i osiguravatelja lokacija te pakiranje), promatraju se rezultati marketinga (zarada, broj i vrsta gostiju te pozornost i pokrivenost putem medija), ali i međuorganizacioni rezultati (suradnja koju treba stvoriti, ojačati ili prekinuti i znanja i vještine za korištenje resursa na nove načine ili upotreba novih). Dimenzije razvoja destinacije uključuju onu ekonomsku (novi pothvati, produživanje sezone, destinacijski brand), društveno-kulturnu (zapošljavanje, obučavanje, infrastruktura, imidž i identitet) te ekološku (njihovo osnaživanje, slabljenje ili neprisutnost promjene).<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> L. Mosberg, A. Therkelsen, E. H. Huijbens, P. Bjork, A. K. Olsson, *Storytelling and Destination Development*, Kopenhagen, Nordic Council of Ministers, 2011., str. 4.

<sup>81</sup> Ibidem, str. 6.

### 3.2. Uloga lokalne zajednice

Lokalna zajednica jedna je od dionika koji su indirektno zainteresirani za destinacijsko planiranje. Unatoč tomu, destinacijske menadžment organizacije moraju biti svjesne svoje važnosti jer na svoj način doprinose razvoju turizma unutar destinacije, stoga je neizbježno kontinuirano komuniciranje kako s turistima i turističkim sektorom, tako i s lokalnom zajednicom, posebice kada se donose strateške odluke.<sup>82</sup>

Turizam može izazvati negativne učinke i na socio-kulturnom području života destinacije, točnije na lokalno stanovništvo. Naime, lokalno stanovništvo koje je zaposleno u turizmu može naići na nepovoljnije uvjete rada, tj. na sezonski i smjenski rad, s obzirom da je poznato kako velik broj turistički razvijenih zemalja ima problem sezonalnosti, čime se povlači i problem nižih plaća.<sup>83</sup>

Kod planiranja turizma u destinaciji može nenamjerno doći do nepoštivanja lokalnih tradicijskih i religijskih običaja i pravila, a nerijetka je i pretjerana standardizacija, tj. gubitak kulturne različitosti lokalne zajednice zbog prilagodbe turistima. Osim toga, postoji i rizik od pseudo-autentičnosti upravo zbog događaja koji su organizirani prvenstveno radi prezentacije turistima. Turizam na lokalno stanovništvo također utječe kao na treću stranu, odnosno kao na osobe koje nisu uključene u konkretni proces proizvodnje ili potrošnje. U pozitivne „neplaćene“ učinke ubrajaju se efekt imidža, kada novi projekt poboljšava imidž cijelog mjesta, zatim promotivni efekt, kada se promocijom turističkih objekata promovira i cijelo mjesto, te porast vrijednosti nekretnina zbog najave gradnje turističkog projekta ili infrastrukture. Kod negativnih učinaka, odnosno „neplaćenih troškova“, riječ je o buci i prometnom zagušenju u lokalnoj zajednici, višim troškovima sigurnosti, uništenju pejzaža te tako i onečišćenju vode, zraka i tla. Također, jedan od osnovnih problema negativnih učinaka turizma na lokalnu zajednicu je nezadovoljavajuće uravnoteženje između privatne koristi i javnih troškova, stoga je u planiranju potrebno postaviti cilj internalizacije troška, tj. prebacivanje troška na onoga tko ga izaziva, a sredstva usmjeriti na reduciranje šteta.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> M. A. Morrison, op.cit., str. 22.

<sup>83</sup> L. Petrić, op.cit., str. 97.

<sup>84</sup> Ibidem, str. 98.

Kod rastućeg broja turista i pojačanih turističkih aktivnosti, turizam može izazvati konflikte u lokalnoj zajednici koja prolazi kroz različite faze, o čemu je pisao britanski teoretičar Doxey još 1975. god. „On je, naime, proučavajući intenzitet iritacije generiran kontaktima gosta i domaćina, došao do zaključka da se ti odnosi mogu pratiti kroz određene faze:

- faza euforije; inicijalni entuzijazam koji nastaje s prvim razvojnim rezultatima koje donosi turizam i dobrodošlica turistima;
- faza apatije; s rastom broja turista i turističkih aktivnosti, turisti se počinju uzimati „zdravo za gotovo“ i na njih se gleda jedino kao na izvor profita - odnosi su komercijalizirani;
- faza iritacije; s približavanjem točki saturacije, domaćini više ne mogu podnositi velik broj turista bez dodatnih sadržaja;
- faza antagonizma; na turiste se gleda kao na izvor svih zala, domaćini su antagonistički raspoloženi prema gostima, a gosti se osjećaju iskorištenima;
- finalna faza; turisti traže nove destinacije.“<sup>85</sup>

Iako je poznato kako se kvalitetnom interpretacijom destinacijskih sadržaja postiže zadovoljstvo posjetitelja i mogućnost njihova povratka, interpretacija kao umjetnost pričanja priča o lokalnoj zajednici također jača osjećaj pripadnosti i ponosa stanovnika lokalne zajednice.<sup>86</sup>

Destinacijske menadžment organizacije uključene u planiranje turizma u destinaciji u sam proces planiranja trebaju uključiti sve dionike turizma, uključujući lokalno stanovništvo. Proces planiranja jednako je važan kao i završni planski dokument. Ako lokalno stanovništvo sudjeluje u pripremi turističkog plana, to im znači da su njihove potrebe također važne, stoga postaju sudionici u izradi plana turizma destinacije. Osim toga, uključivanje zajednice rezultira dijeljenjem informacija i većom kooperacijom unutar turističke grane destinacije.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Ibidem, str. 99.

<sup>86</sup> Ibidem, str. 179.

<sup>87</sup> M. A. Morrison, op.cit., str. 11.



### 3.3. Uloga destinacijskih menadžment organizacija

Destinacijske menadžment organizacije (DMO) odnose se na turističke zajednice određene destinacije. „Tradicionalno su osnovne zadaće DMO-a bile:

- stvaranje strateškog plana turizma u destinaciji i koordinacija svih sudionika u turizmu
- predstavljanje interesa turističke destinacije i turističke ponude destinacije
- poticaji u razvoju novih oblika turizma prema tendencijama na tržištu
- marketinške aktivnosti turističke destinacije, posebno iz područja promocije“<sup>88</sup>

Danas destinacijske menadžment organizacije djeluju kao „instrument optimizacije učinaka turizma i postignuća strategijskih ciljeva usmjerenih ka zadovoljenju potreba i želja svih dionika konkretne turističke organizacije. Sukladno Buhalisu strateški ciljevi pritom nastoje ostvariti:

- dugoročan napredak lokalne zajednice
- zadovoljstvo posjetitelja
- profitabilnost lokalnih poduzetnika i druge multiplikativne učinke turizma
- održati ravnotežu između ekonomskih koristi i negativnih učinaka turističkog razvoja“<sup>89</sup>

Ostale karakteristične aktivnosti DMO-a su:

- predstavljanje destinacije na raznim turističkim sajmovima,
- oglašavanje,
- izrada i distribucija materijala za promociju,
- sponzoriranje važnih projekata te
- organiziranje posjeta novinara ili drugih turističkih djelatnika.<sup>90</sup>

Svojim djelovanjem destinacijske menadžment organizacije doprinose razvoju lokalne turističke ponude. Kreiranjem jedinstvenog identiteta i tržišne marke destinacije potiču

---

<sup>88</sup> Ibidem, str. 109.

<sup>89</sup> I. Slivar, T. Golja, op.cit., str. 108.

<sup>90</sup> loc.cit.

turističku potražnju, čime potiču i produženje boravka te povećanje potrošnje turista. Osim toga, DMO-i pružaju potporu i edukaciju privatnog sektora kako bi postigli svoje ciljeve, ali i pružaju mogućnost suradnje.<sup>91</sup>

Zbog prilagodbe turističkih proizvoda potrošačima te njegove kompleksnosti planiranje se ne može provoditi na samo jednoj razini, već je potrebno uključiti sve interesne skupine. Iako je nemoguće uskladiti interese svih turističkih subjekata i to realizirati u jednom planu, moguće je provesti određene akcije kao što su zajednički nastup i promocija te istraživanje i unapređenje konkurentskih prednosti. No, najčešći sukob interesa je onaj između poduzetnika i njihovih težnji ka širenjem i investicijama te sukob javnosti i ekoloških udruga uz nastojanja da turistička destinacija bude poželjna zahvaljujući očuvanju okoliša. Upravo je DMO odgovoran za koordinaciju različitih interesnih dionika, kreiranje, provođenje i kontrolu strateških turističkih planova, a osim toga ima zadaću istražiti tržište i potrebe potrošača te primijeniti određene strategije u suradnji s nositeljima turističke ponude. Također, jedna od najključnijih funkcija DMO-a je kreiranje globalno poznate tržišne marke i imidža koji je pridobio povjerenje kod turista.<sup>92</sup>

Na poslovanje destinacijskih menadžment organizacija i kompanija utječu porast individualnih rezervacija, visoka konkurentnost, rizično poslovanje i ugovaranje te česte promjene kod zahtjeva kupaca. Kako bi se poslovanje unaprijedilo potrebno je uvoditi inovacije bez kojih bi opstanak na tržištu postao upitan. Naime, inovativnost se iskazuje u kvalitetnim i specijaliziranim ponudama, odgovornom ponašanju tijekom svih faza poslovanja, sigurnosti klijenata te minimiziranju rizika u poslovanju.<sup>93</sup>

Kooperacijom aktivnosti različitih dionika distribucijskog sustava u turizmu dolazi do zajedničke suradnje DMO i DMK dionika, što može dovesti do međusobnog ispunjenja potreba i prepoznavanja prilika. Uspješno poslovanje destinacijskih menadžment kompanija prepoznaje se u dostupnosti, sigurnosti i osiguranju putovanja, odgovornom ponašanju, razvoju ponude destinacija, kvaliteti usluge i dr.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> Ibidem, str. 111.

<sup>92</sup> I. Slivar, T. Golja, op.cit., str. 109.

<sup>93</sup> J. Gržinić, M. Sučić Čevra u J. Gržinić, V. Bevanda, op.cit., str. 38.

<sup>94</sup> Ibidem, str. 43.

U Hrvatskoj nedostaje svijesti o potrebi strateškog upravljanja turističkom destinacijom zbog nedovoljnog poznavanja problematike turističkog razvoja. Posebice negativna problematika proizlazi iz neadekvatnih organizacijskih i upravljačkih vještina nositelja javne vlasti, društveno neodgovornog i na kratki rok orijentiranog upravljanja razvojem, nedostatka poduzetničkog duha lokalne zajednice, nedovoljne suradnje ili nedovoljnog razumijevanja pojedinačnih uloga dionika razvojnog procesa te osobito nositelja javne vlasti, turističkih poduzeća i privatnih poduzetnika.<sup>95</sup>

Iako turističke destinacije imaju svoje specifične izazove i vizije za razvoj, prema GDS Indexu (Globalni indeks održivosti destinacija, eng. *Global Destinations Sustainability Index*) na primjeru istraženih 35 destinacija postoji deset uvjeta ključnih za održivi razvoj svake destinacije, a to su:

- Vodstvo pokreće izvrsnost (DMO-i moraju prihvatiti vodeću ulogu kako bi potaknuli održivi smjer razvoja destinacije)
- Dugoročna strategija je neophodna (destinacije se sve više fokusiraju na višegodišnje planove održivosti sukladne s nacionalnim i lokalnim planovima)
- Lokalnost (današnji turisti traže autentičnost, originalnost i doživljaj lokalnog)
- Revolucija održive hrane (organska i svježna hrana je postala snažan alat efektivnog održivog angažmana)
- Ciljano pričanje priče (umjesto oglašavanja u trendu je pričanje priče, DMO-i segmentiraju profile turista i razvijaju sadržaj temeljen na prikupljenim podacima)
- DMO-i kao zastupnici ekonomskog razvoja (destinacije su se razvile tako da kreiraju turističku ponudu koja će potaknuti razvoj zajednice)
- Potreba za uključivanjem zajednice (destinacije trebaju planirati svoj razvoj ne narušavajući okoliš te osiguravajući kvalitetu života lokalnog stanovništva)
- Putovanje je važno (način putovanja do destinacije te iz destinacije, promoviranje održivog putovanja)
- Suradnja, edukacija i inovacija (suočavanje s okolišnim i društvenim izazovima je kompleksno te zahtijeva kombinaciju kratkoročnih akcija i dugoročnih sustavnih promjena, stoga je suradnja ključna za uspjeh)

---

<sup>95</sup> Znanstvena edicija Instituta za turizam, op.cit., str. 10.

- Fokus i certifikat izvrsnosti (na tržištu gdje mnogo destinacija proglašava svoje uspjehe održivosti prepoznati eko-certifikati su od iznimne važnosti).<sup>96</sup>

### 3.4. Predviđanje budućih trendova

Moguće je suočiti se s izazovima ako ih se pravovremeno predvidi i poduzme proaktivna akcija. Vodeći svjetski analitičari su na zahtjev Europske komisije donijeli tri scenarija mogućeg stanja u Europi 2050. god. Analitičari su svoj rad predstavili u izvješću Globalna Europa 2050., gdje analiziraju tri ključna scenarija i moguće smjerove kojima Europa može krenuti. Scenariji su rezultat mogućih inovacija, dinamike mobilnosti, ekonomskog i tehnološkog razvoja, iskorištavanja energije i prirodnih resursa te globalnih demografskih i društvenih izazova. Navedeni čimbenici usko su povezani s turizmom, stoga scenariji navode moguće smjerove razvoja turizma na europskoj razini.

Prvi scenarij ukazuje na to da će gospodarski rast ostati znatno niži od onoga u SAD-u i Kini, da se potencijal za inovacije neće iskoristiti te da će se u smislu globalne konkurentnosti izgubiti europska pozicija.

Prema drugom scenariju, do 2050. god. očekuje se pad BDP-a za gotovo pola, dok će doći do više prehrambenih i naftnih kriza. Također, očekuje se da će članice Europske unije biti orijentirane više na vlastito poduzimanje akcija, a ne na međunarodne suradnje.

Treći scenarij, naime, predviđa nastavak širenja i jačanja Europske unije koja će učvrstiti svoju političku, fiskalnu i vojnu integraciju. Ovaj scenarij stručnjaci nazivaju europskom renesansom jer predstavlja mnogo poželjniji put od prethodnih scenarija. Inovacijski sustavi postat će učinkovitiji s davanjem veće odgovornosti korisnicima, a ulaganje u tehnološke inovacije i usluge imat će izravan utjecaj na gospodarski i društveni razvoj. Države Europske unije surađivat će kako bi se zacrtani planovi i

---

<sup>96</sup> Global Destination Sustainability Index, *Sustainable Destination Management Trends and Insights: A Path to a Brighter Future, A White Paper and Analysis of the 2016 Global Destination Sustainability Index*, An Industry Collaboration Between IMEX, ICCA and MCI, Frankfurt, 2017., str. 5.-6.

programi uspješno implementirali, dok se predviđa da će BDP biti gotovo dvostruko veći od 2050. god.<sup>97</sup>

S obzirom da je teško predvidjeti što će se dogoditi s destinacijskim menadžment organizacijama za 10 do 20 godina, predviđa se da će se mnogo trenutnih trendova nastaviti u budućnosti. Naime, nekoliko je očekivanih trendova i potencijalnih izazova u budućnosti poslovanja DMO-a. Između ostalog, očekuje se daljnja digitalizacija sadržaja, odnosno da će se primarna komunikacija s potrošačima nastaviti kroz informacijske i komunikacijske tehnologije. DMO-i moraju brzo sustići ovaj trend tehnologije kako ih ne bi nadjačali ostali organizatori putovanja ili sami potrošači. Također, pretpostavlja se kako će financiranje DMO-a i dalje predstavljati zabrinjavajući problem u mnogim zemljama te kako će većina DMO-a morati naučiti poslovati s manjim budžetom od onog na koji su navikli. Osim toga, predviđa se veće ulaganje u tehnološki razvijeno tržište, više suradnje među organizacijama i udrugama, održivi turizam kao veći prioritet i profesionalizacija destinacijskog menadžmenta kao struke.<sup>98</sup> DMO budućnosti vodit će profesionalni destinacijski menadžeri koji imaju potreban stupanj obrazovanja za ovo područje. Direktori i menadžeri DMO-a imat će mnogo širi opseg vještina kako bi se uspješno suočili sa svim problemima i izazovima. Također, DMO budućnosti smatrat će se umreženim čvorištem organizacija te će uputiti lokalnu zajednicu u to kako da njihovi proizvodi i usluge uspješnije privuku željeno tržište. DMO-i će u budućnosti nositi ulogu brokera iskustva, odnosno dobit će uvid u želje potrošača koje suradnjom s dionicima turističkog sektora i kreiranjem doživljaja moraju ostvariti, stoga će biti bitno ostati u kontaktu s turistom kako bi bili sigurni da je željeni doživljaj uistinu ostvaren.

Kako se tehnologija svakim danom sve više razvija, bit će ključno da DMO-i usavrše upravljanje digitalnim sadržajem te da potaknu lokalnu zajednicu, dionike i turiste da razvijaju sadržaje na internetskim stranicama i aplikacijama i uključuju se u rasprave o destinaciji. Sve većim utjecajem trenda održivog razvoja, DMO-i će imati veliku ulogu u promoviranju turizma koji svojim razvijanjem neće narušavati okoliš te će postati sve veći inicijator zaštite i očuvanja okoliša, kulturne baštine i resursa.<sup>99</sup> Kako je sektor

---

<sup>97</sup> European Commission, Global Europe 2050, [https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy\\_reviews/global-europe-2050-report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_reviews/global-europe-2050-report_en.pdf) (pristupljeno 29.3.2018.)

<sup>98</sup> M. A. Morrison, op.cit., str. 575.-576.

<sup>99</sup> Ibidem, str. 577.

putovanja prerastao razvojnu fazu i postao jedna od najvećih svjetskih industrija, hiperkonkurencija, rekonstrukcija i posredovanje nametnuli su svoj utjecaj izričito na tržišne igrače sa široko zacrtanom misijom; destinacijske menadžment organizacije. Navedeni događaji promijenili su poslovno okruženje, percepciju destinacijskih menadžment organizacija od strane dionika, partnera i konkurenata. U budućnosti se DMO-i moraju više orijentirati na zajednicu, izgradnju brenda zajednice, razvoj proizvoda i menadžment doživljaja posjetitelja kako bi povećale svoju relevantnost i vrijednost.<sup>100</sup>

Kao jedan od budućih trendova u turizmu predviđa se i emocionalni turizam koji se već počeo razvijati. Polaznica takvog oblika turizma je stvaranje emocija kod turista turističkom ponudom. Rezultat dojma koji destinacija ostavlja kod turista su emocije stvorene zbog nazočnosti nečega originalnog ili rijetkog, što će ubuduće biti sve više cijenjeno u konzumerističkoj kulturi. Potrebno je stvoriti priču o destinaciji koja će izazvati emocije kod turista. Percepcija priče destinacije vrsta je osjećaja koji je izazvan baštinom destinacije jer prenosi dojam kumulativnosti u proces u koji se lokalne zajednice i destinacijske menadžment organizacije uključuju kao nasljednici i ostavitelji odjednom.

Emocije koje proizlaze iz potrošnje turista pohranjuju afektivne tragove pamćenja koji potrošači procesiraju i integriraju kako bi oblikovali evaluaciju zadovoljstva nakon potrošnje. Među primarnim ciljevima turističkih destinacija bit će postići zadovoljstvo kod turista jer su zadovoljstvo i emocije međuvisni. U turizmu pozitivne emocije imaju povoljan utjecaj na zadovoljstvo potrošača. Primjer dobre prakse izazivanja jedinstvenih emocija kod turista koja bi se trebala pratiti u budućnosti je eko muzej Istrian de Dignan u Vodnjanu. Obnovom prostora i izlaganjem tradicionalnih predmeta lokalne zajednice muzej priča priču o području pružajući višeosjetilna iskustva kroz degustacije, stručne obilaske, kulturne događaje, radionice i sl. Uzgajanjem i proizvodnjom tradicionalnih proizvoda muzej turistima pomaže razumjeti karakteristike lokalnog područja oslanjajući se time na emocionalni turizam. Kako bi se ostvarila emocija kod turista potrebno je uključiti lokalne stanovnike i autohtone proizvode u stvaranje tematske rute destinacije.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> A. Pizam, Y. Wang, op.cit., str. 13.-14.

<sup>101</sup> Istrian de Dignan, Eco Museum, <http://www.istrian.org/hr/ecomuseum> (pristupljeno 13.6.2018.)

## **4. IZAZOVI DESTINACIJSKOG PLANIRANJA NA PRIMJERU TURISTIČKE DESTINACIJE: VIROVITICA**

U nastavku rada prvo potpoglavlje analizirat će polazišnu osnovu za razvoj turizma te temeljne vrijednosti grada Virovitice kao još uvijek nedovoljno prepoznate turističke destinacije. Drugo potpoglavlje bavit će se strateškim planom razvoja turizma grada Virovitice, dok će treće poglavlje analizirati odgovore Turističke zajednice Virovitice i Virovitičko-podravske županije na izazove okoline.

Kako bi se uspješnije analizirali izazovi destinacijskog planiranja grada Virovitice te odgovori TZ-a na izazove, autorica je intervjuirala dvoje djelatnika koji djeluju na tom području. Pitanja autorice i odgovori djelatnika na kojima se iduća potpoglavlja, između ostalog, temelje priložena su u Prilogu 1 i Prilogu 2 na samom kraju rada. Pitanja su strukturirana tako da se fokusiraju na izazove destinacijskog planiranja grada Virovitice i Virovitičko-podravske županije s ciljem uvida u poznavanje izazova grada i županije kao turističke destinacije jednog djelatnika TZ Virovitice te jednog djelatnika TZ Virovitičko-podravske županije.

S obzirom da navedene destinacije još uvijek nisu dovoljno turistički prepoznate i razvijene zbog nepovoljnih gospodarskih i političkih okolnosti, grad Virovitica i županija kao turističke destinacije međusobno ovise jedna o drugoj, stoga je autorica odlučila intervjuirati djelatnike iz oba turistička ureda. U Turističkoj zajednici grada Virovitice te u Turističkoj zajednici Virovitičko-podravske županije samo je dvoje zaposlenih turističkih djelatnika.

Ispitanik TZ-a grada Virovitice ima 35 god. te 13 godina radnog staža, a zaposlen je kao direktor Turističke zajednice grada Virovitice.

Ispitanik TZ-a Virovitičko-podravske županije ima 48 god. te 23 godine radnog staža, a zaposlen je kao pomoćnik direktorice Turističke zajednice Virovitičko-podravske županije.

Cilj intervjuja djelatnika navedenih destinacijskih menadžment organizacija je analizirati odgovore te na temelju njih iznijeti osvrt o mogućim scenarije turističkog razvoja

destinacije. Djelatnici su dobrovoljno odgovorili na pitanja putem elektroničke pošte te su upoznati s ciljem ovog rada.

#### 4.1. Grad Virovitica: Polazišna osnova za razvoj turizma

Virovitičko-podravska županija reljefno je raznolika, što potvrđuje reljefna podjela između sjevera i juga županije (Slika 3). Dok sjever karakteriziraju nizine uz rijeku Dravu, za jug je specifičan brdsko planinski prostor Bilogore, Papuka i Krndije čiji se obronci postupno spajaju s Panonskom nizinom. Brdski prostor je turistički atraktivniji od ravničarskog, stoga dinamika reljefa omogućuje različite sportsko-rekreacijske aktivnosti.<sup>102</sup>

Slika 3 - Reljefni prikaz Virovitičko-podravske županije



Izvor: <http://www.tzvpz.hr/brosure-i-karta-vpz/>

Grad Virovitica sjedište je Virovitičko-podravske županije koja se nalazi u panonsko-peripanonskoj prirodnoj regiji (Slika 4). To je gusto naseljen prostor gdje su smještene najveće žitnice Slavonije, Baranje, Podravine i Međimurja te je površinom i brojem stanovnika najveća regija Hrvatske u kojoj živi većina hrvatskog stanovništva.

<sup>102</sup> Virovitičko-podravska županija, Master plan turizma Virovitičko-podravske županije 2009.-2019., <http://www.vpz.com.hr/wp-content/uploads/2012/11/Master-plan-turizma-VPZ-2009-2019.pdf> (pristupljeno 5.6.2018.)



Virovitičko-podravaska županija spojnica je Slavonije i Podravine, dok njena površina iznosi 2.022 km<sup>2</sup>.

Slika 4 - Položaj Virovitičko-podravske županije i grada Virovitice u Hrvatskoj



Izvor: Strategija razvoja turizma grada Virovitice 2015.-2025., <https://www.tz-virovitica.hr/zakoni-i-dokumenti/>

Virovitičko-podravaska županija se sastoji od 3 grada, 13 općina te 188 naselja. Osim odabrane destinacije, grada Virovitice, županiji pripadaju Orahovica i Slatina. 13 pripadajućih općina su općine Crnac, Čačinci, Čađavica, Gradina, Lukač, Mikleuš, Nova Bukovica, Špišić Bukovica, Pitomača, Sopje, Suhopolje, Voćin te Zdenci. Grad Virovitica se sastoji od 10 naselja; Milanovca, Golog Brda, Podgorja, Koriје, Jasenaša, Čemernice, Rezovca, Rezovačkih Krčevina, Svetog Đurađa te same Virovitice.<sup>103</sup>

Broj stanovnika Virovitičko-podravske županije prema popisu stanovništva 2011. god. iznosi 84.836, a gustoća naseljenosti je 41,92 stanovnika po km<sup>2</sup>, čime je županija jedna od rjeđe naseljenih u Hrvatskoj. Grad Virovitica kao sjedište Virovitičko-podravske županije zajedno s pripadajućim naseljima ima 21.291 stanovnika, dok je većina stanovnika u dobi od 20 do 59 godina (Tablica 3).

<sup>103</sup> Virovitičko-podravaska županija, Prostorne posebnosti, <http://www.vpz.hr/o-zupaniji/prostorne-posebnosti/>, (pristupljeno 5.6.2018.)

Tablica 3 - Dobna struktura stanovništva Virovitice prema popisu stanovništva 2011. god.

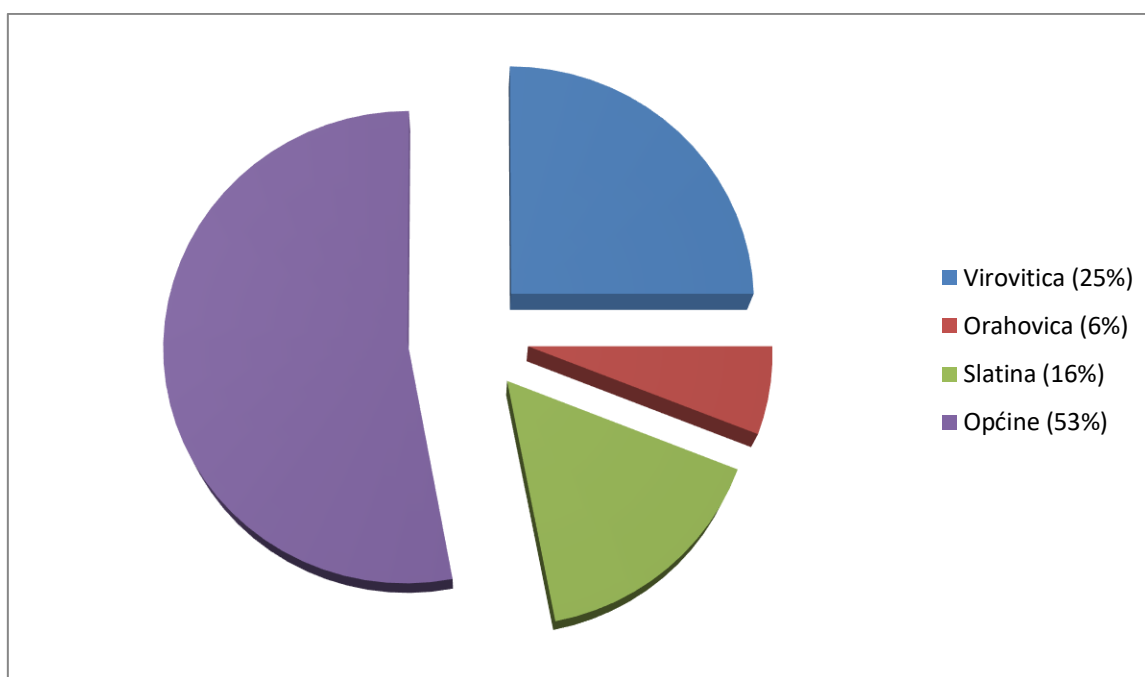
Naselje	Ukupan broj stanovnika	0-19 godina	20-59 godina	60 i više godina	Udio stanovnika u ukupnom broju
Čemernica	653	149	385	119	3,07%
Golo Brdo	364	103	207	54	1,71%
Jasenaš	77	7	31	39	0,36%
Korija	767	176	439	152	3,60%
Milanovac	1711	404	1002	305	8,04%
Podgorje	833	204	471	158	3,91%
Rezovac	1303	303	796	204	6,12%
Rezovačke Krčevine	331	76	193	62	1,55%
Sveti Đurađ	564	140	313	111	2,65%
Virovitica	14688	3037	8299	3352	68,99%
<b>UKUPNO</b>	<b>21.291</b>	<b>4599</b>	<b>12136</b>	<b>4556</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Strategija razvoja turizma grada Virovitice 2015.-2025., <https://www.tz-virovitica.hr/zakoni-i-dokumenti/>

Iz tablice je vidljivo kak je dobna struktura podjednaka u svim virovitičkim naseljima, dok najveći broj stanovnika pripada dobnoj skupini od 20 do 59 godina starosti, njih 57%. Od naselja grada Virovitice najviše stanovnika nakon Virovitice ima Milanovac, a slijedi ga Rezovac, dok najmanje stanovnika ima prigradsko naselje Jasenaš.

Nadalje, Grafikon 1 prikazuje udio stanovnika gradova Virovitice, Orahovice i Slatine te općina u Virovitičko-podravskoj županiji.

Grafikon 1 - Broj stanovnika Virovitičko-podravske županije



Izvor: Strategija razvoja turizma grada Virovitice 2015.-2025., <https://www.tz-virovitica.hr/zakoni-i-dokumenti/>

Najveći udio stanovnika ima Virovitica koja sa 21.291 stanovnikom čini 25% stanovnika županije, dok Slatina sa 13.686 stanovnika čini 16%. Grad Orahovica čini samo 6%, dok većina stanovnika živi u općinama županije, njih 53%.

Zahvaljujući povoljnom prometnom i geografskom položaju Virovitičko-podravska županija je doživjela pokretanje turističkih aktivnosti već u drugoj polovici 19. st. zbog tada popularnih obilazaka trgovišta, sajmišta i hodočasničkih mjesta. Počeci razvoja turizma zabilježeni su u gradu Orahovici koju karakterizira očuvana priroda i gorski zrak. Zbog razvoja turizma u Orahovici je 1899. god. osnovano Društvo za poljepšavanje mjesta i okolice, što se smatra službenim početkom ozbiljnijih turističkih aktivnosti ovog područja. Iste godine u Virovitici je osnovano Društvo za poljepšavanje Virovitice, a 1884. god. osnovan je Kasino, društvo za međusobno usavršavanje, koje je s društvima za poljepšavanje uspješno djelovalo na području županije. U drugoj polovici 19. st. postojalo je nekoliko gostionica i svratišta, a najpoznatija je bila „K Lippeovoj ruži“ u vlasništvu kneževske obitelji Schaumburg-Lippe koja je 1840. god. od grofa Pejačevića kupila dvorac u Virovitici, današnji simbol grada, te ga nadogradila i dala mu današnji barokno-klasicistički izgled. Iako je virovitičko izletište Milanovac

imalo veliku turističku ulogu krajem 19. i početkom 20. st., njegov značaj se izgubio zbog širenja gradskih područja.

Zbog ratnih događanja narušio se turistički razvoj ovog područja, no u drugoj polovici 20. st. počinje se značajnije razvijati izletnički, poslovni i lovni turizam, dok se obnavljaju i proširuju hoteli, moteli, lovačke kuće i odmarališta. Također, počinju se profilirati kupališta uz rijeku Dravu, jezera i ribnjake, skijališta na obroncima Papuka i Bilogore te ostala mjesta za rekreaciju. Turistička društva kao dio sustava Turističkog saveza tada počinju aktivno djelovati u Virovitici te počinju tiskati promotivne materijale u turističke svrhe. U isto vrijeme kulturne ustanove poput Gradskog muzeja i Kazališta u Virovitici započinju s radom. Tada Institut za turizam u Zagrebu izrađuje Strateški marketinški plan turizma Virovitičko-podravske županije gdje se analiziraju turistički potencijali te predlažu koraci daljnjeg turističkog razvoja.

Turističke zajednice unutar županije djeluju od 1994. god., a sustav zajednica danas se sastoji od Turističke zajednice Virovitičko-podravske županije te Turističkih zajednica Virovitice, Slatine, Orahovice i općina Pitomače i Čačinaca. Osim toga, osnovani su i turistički uredi u Virovitici, Slatini, Orahovici i Pitomači koji ujedno djeluju kao turistički informativni centri. Kao gospodarsko, kulturno i prometno središte županije, Virovitica je razvoj turizma usmjerila na kulturno-povijesne i sportske sadržaje spajajući tradiciju sa suvremenim trendovima. S vremenom se zbog povećane potražnje otvaraju novi ugostiteljski i smještajni objekti, a najveći značaj već mnogo godina imaju manifestacije „Prosinac u gradu“ i „Rokovo“. Razvojem turizma na području županije prostorno-urbanistički planovi jasno utvrđuju prostore planske turističke izgradnje i razvoja.<sup>104</sup>

Virovitičko-podravska županija kao i grad Virovitica posjećeniji su od strane domaćih turista iako je broj stranih turista u porastu. Prethodne, 2017. god., Virovitičko-podravska županija imala je ukupno 14.184 dolazaka, što je prikazano u Tablici 4.

---

<sup>104</sup> Turistička zajednica Virovitičko-podravske županije, Turističke značajke prostora Virovitičko-podravske županije, <http://www.tzvpz.hr/turisticke-znacajke-prostora-viroviticko-podravske-zupanije/>, (pristupljeno 6.6.2018.)

Tablica 4 - Dolasci i noćenja domaćih i stranih turista Virovitičko-podravске županije 2017. god.

	<b>Dolasci</b>	<b>Noćenja</b>
<b>Domaći</b>	9,846	23.615
<b>Strani</b>	4.338	9.838
<b>UKUPNO</b>	<b>14.184</b>	<b>33.453</b>

Izvor: [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)

Iz tablice 4 vidljivo je kako županiju posjećuju većinom domaći turisti koji su tijekom 2017. god. ostvarili 9.846 dolazaka te 23.615 noćenja, dok strani turisti broje 4.338 dolazaka i 9.838 noćenja. S ukupnim brojem od 14.184 dolazaka i 33.453 noćenja može se zaključiti kako turist u Virovitičko-podravskoj županiji u prosjeku boravi nešto više od dva dana.

Virovitičko-podravska županija svoju atrakcijsku osnovu temelji na prirodi i sportsko-rekreacijskim aktivnostima, dok se grad Virovitica kao središte županije temelji na kulturnom turizmu. Na području županije izrazito je razvijen lov divljači koji ima potencijala za daljnje razvijanje, no uz dodatna ulaganja u smještajne kapacitete. Osim toga, zahvaljujući rijeci Dravi te bogatstvu ribnjaka, jezera i manjih rijeka, moguće je dodatno razviti ribolov koji je danas prepoznat kao omiljeni sport turista. Također, 2017. god. donesen je Operativni plan razvoja cikloturizma Virovitičko-podravске županije 2017.-2020., što ukazuje na to da je cikloturizam prepoznat kao jedan od vodećih selektivnih oblika turizma na području županije.<sup>105</sup>

Turistički smještaj županije ima prostora za daljnji napredak. Vrsta smještaja za posjetitelje varira ovisno o tome radi li se o naselju, općini ili pak gradu. Naime, Virovitica nudi smještaj u hotelu Šulentić s tri zvjezdice te u prenoćištu „Slavonska kuća“, sobama „Villa Magnolia“, „Vebel“, „Smiljanec“ i dr.<sup>106</sup>

Gastronomija ovog područja određena je slavonskom i podravskom kuhinjom pod utjecajem mađarske i njemačke kuhinje, a tradicionalna jela mogu se dobiti u dvadesetak restorana na području županije. Grad Virovitica svoju gastronomsku

<sup>105</sup> Master plan turizma Virovitičko-podravске županije 2009.-2019., <http://www.vpz.hr/master-plan-turizma/>, (pristupljeno 5.6.2018.)

<sup>106</sup> Turistička zajednica Virovitičko-podravске županije, Smještaj, <http://www.tzvpz.hr/smjestaj/>, (pristupljeno 6.6.2018.)

raznolikost nudi u restoranima „Bilogorski dvori“, „Hemingway“, „Dvorac“ koji se nalazi u dvorcu Pejačević, „Jelen“, „Lord“, „Slavonska kuća“ i dr.<sup>107</sup>

#### 4.1.1. Temeljne vrijednosti

Zbog mnogih povijesnih događanja na ovom prostoru županija je bogata kulturnom baštinom, a posebno je razvijena mreža sakralnih objekata te dvoraca i kurija koji danas čine osnovu kulturnog turizma. Tako u drugoj polovici 18. st. franjevci u Virovitici grade Franjevački samostan i crkvu Sv. Roka, čija se unutrašnjost ubraja u najznačajnije barokne interijere sjeverne Hrvatske (Slika 5 i 6). Pročelje i toranj crkve Sv. Roka obnovljeni su 2017. god.

Slika 5 - Franjevački samostan i crkva Sv. Roka u Virovitici



Izvor: <http://www.tz-virovitica.hr/wp-content/uploads/2014/06/svrok-600px.jpg>

---

<sup>107</sup> Turistička zajednica Virovitičko-podravске županije, Restorani, <http://www.tzvpz.hr/restorani/>, (pristupljeno 6.6.2018.)



Slika 6 - Unutrašnjost crkve Sv. Roka u Virovitici



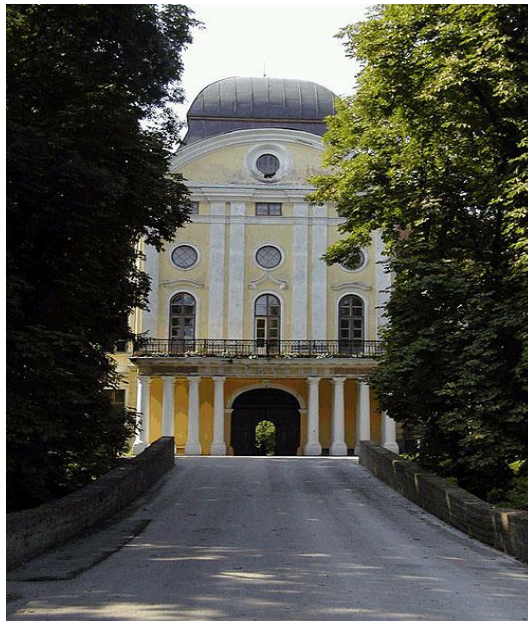
Izvor: <http://www.virovitica.hr/2015/12/tradicionalni-bozicni-koncert-u-crkvi-sv-roka-u-virovitici/>

Također, u Virovitici je 1804. god. sagrađen dvorac Pejačević u barokno-klasicističkom stilu koji danas predstavlja kulturno-povijesno središte grada Virovitice (Slika 7).<sup>108</sup> Jedna od najvećih srednjovjekovnih utvrda na nekadašnjem prostoru Slavonije od 1552. do 1684. god. nalazila se na mjestu gdje se danas nalaze gradski park i dvorac Pejačević. Gradski muzej je od 1991. do 1996. god. provodio arheološka istraživanja na području parka, kada su otkriveni brojni srednjovjekovni i novovjekovni nalazi sačuvani u Muzeju.

---

<sup>108</sup> Turistička zajednica grada Virovitice, Povijesne atrakcije, <http://www.tz-virovitica.hr/povijesne-atrakcije/> (pristupljeno 6.6.2018.)

## Slika 7 - Dvorac Pejačević u Virovitici



Izvor: <http://www.androidvodic.com/lokacija--dvorac-pejacevic>

S obzirom da dvorac Pejačević ima veliki kulturni značaj za Viroviticu, 2018. god. je započela njegova obnova u sklopu projekta „5 do 12 za Dvorac“ kojeg je gradski ured Virovitice prijavio za financiranje u sklopu natječaja Europskog fonda za regionalni razvoj „Priprema i provedba integriranih razvojnih programa temeljenih na obnovi kulturne baštine“. Za obnovu dvorca i gradskog parka uložiti će se sredstva od 81 milijuna kuna.<sup>109</sup>

Kulturne ustanove pridonose razvoju i unaprjeđenju kulture, kulturnog i umjetničkog stvaralaštva te kulturnog života. Gradski muzej koji se nalazi u dvorcu Pejačević predstavlja središnje mjesto izložbenih aktivnosti te u stalnom postavu nudi arheološku, povijesnu, etnološku i likovnu zbirku, dok samostanski muzej sadrži zbirku od nekoliko tisuća izložaka sakralne umjetnosti. Veliku ulogu u kulturnom životu grada Virovitice, ali i cijele Županije, ima Kazalište Virovitica čija djelatnost traje više od 60

---

<sup>109</sup> Grad Virovitica, 6. rujna 2017., <https://5do12.eu/zapocela-arheoloska-istrazivanja-srednjovjekovne-nizinske-utvrde/>, (pristupljeno 5.6.2018.)



godina. Također, u Virovitici djeluju gradska knjižnica i razne udruge koje sudjeluju u razvoju kulturnog života.<sup>110</sup>

Osim kulturne baštine, županija je bogata prirodnim resursima, što je uvjetovalo razvoj poljoprivrede, povrtlarstva, voćarstva i stočarstva koji su vrlo razvijeni u gradu Virovitici. Na poljima se uz kukuruz i žitarice uzgaja i ljekovito bilje, duhan te šećerna repa. Najrazvijenija je prerađivačka industrija šećerne repe i proizvodnje šećera, gdje dominira Viro tvornica šećera, a razvijena je i proizvodnja fermentiranog duhana za koju je zaslužna tvrtka Hrvatski duhani. Krajnje dijelove grada prekrivaju vinogradi, a bogatstvo šuma dovelo je do razvoja međunarodno poznate drvoprerađivačke tvrtke Tvin. Grad ulaže u nove tehnologije u proizvodnji, a osnovan je i Poduzetnički inkubator kojem je cilj poticati nova poduzeća u proizvodnji. Osim toga, Virovitica orijentira gospodarstvo prema informatici, zbog čega je 2007. god. otvorena Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici.<sup>111</sup>

Prirodne atraktivnosti za razvoj turizma prije svega čine zaštićene prirodne vrijednosti kao i one planirane za zaštitu buduću da su već prepoznate kao posebno vrijedne. Zaštićenim krajolicima je potrebna posebna zaštita radi očuvanja biološke i krajobrazne raznolikosti, radi svoje osjetljivosti, znanstvenog, kulturološkog, estetskog, gospodarskog ili drugog javnog interesa. Od srpnja 2012. god. područje rijeke Drave koja čini granicu s Mađarskom nalazi se u sastavu prekograničnog rezervata biosfere Mura-Drava-Dunav unutar UNESCO-ve mreže rezervata biosfere, zahvaljujući čemu je prepoznata prirodna vrijednost tog prostora na svjetskoj razini. Područje rezervata u Hrvatskoj obuhvaća tokove Mure i Drave koji su zaštićeni u kategoriji regionalnog parka, rijeku Dunav i Park prirode Kopački rit. Tokovi ovih rijeka dio su ekološke mreže Hrvatske kao međunarodno važna područja za biljni i životinjski svijet, stoga su uvrštena i u hrvatski prijedlog europske ekološke mreže Natura 2000. Temeljne funkcije rezervata biosfere su:

- zaštitna funkcija (očuvanje krajobraza i raznolikosti ekoloških sustava i vrsta),
- razvojna funkcija (poticanje ekonomskog i ljudskog razvoja) i

---

<sup>110</sup> Turistička zajednica Virovitičko-podravske županije, Turističke značajke prostora Virovitičko-podravske županije, <http://www.tzvpz.hr/turisticke-znacajke-prostora-viroviticke-podravske-zupanije/>, (pristupljeno 6.6.2018.)

<sup>111</sup> Strategija razvoja turizma grada Virovitice 2015.-2025., <https://www.tz-virovitica.hr/zakoni-i-dokumenti/> (pristupljeno 6.6.2018.)

- logistička funkcija (podrška istraživanju, monitoringu, obrazovanju i razmjeni podataka u vezi lokalnih, nacionalnih i globalnih problema zaštite i održivog razvoja).<sup>112</sup>

Jedan od primjera atraktivnih elemenata turističke ponude grada Virovitice je Cvjetni trg u samom središtu grada koji je tri puta osvojio nagradu „Zeleni cvijet“ sa zlatnom naznakom Hrvatske turističke zajednice za najuređenijih grad kontinentalne Hrvatske u kategoriji gradova od 10.000 do 30.000 stanovnika.<sup>113</sup>

Manifestacije u relativno kratkom roku mogu destinaciji donijeti prepoznatljivost, a pridonose i samom imidžu. Osim toga, manifestacije omogućuju lakšu promociju destinacije. Ako ne postoji kritična masa kulturnih resursa ili ako su oni od nedovoljne važnosti da bi privukli značajniji broj posjetitelja, njihova se atraktivnost povećava tematskim itinerarima koji su u ovom slučaju lokalni, regionalni, nacionalni, a zahvaljujući nekim manifestacijama i međunarodni. U Virovitičko-podravskoj županiji tijekom cijele godine se organiziraju manifestacije nastale radi različitih motiva. Kulturne manifestacije su razne igre, festivali, smotre, izložbe, skupovi te zabavni programi. U Virovitici se svake godine organizira „Virkas“, susret kazališta u veljači, gdje sudjeluju kazališta ne samo Hrvatske, već cijele Europe. Isto tako se svako ljeto organizira „Virovitičko-kazališno ljeto“ koje se održava u gradskom parku kraj dvorca Pejačević. Također, u svibnju se održava međunarodna glazbena manifestacija „Proljećni zvuci Jana Vlašimskog“ te „Prosinač u gradu“. Osim kulturnih, česte su i vjerske manifestacije koje se održavaju uglavnom u crkvama. Gospodarske izložbe, sajmovi i stručna natjecanja nazivaju se gospodarskim manifestacijama, a najposjećenija na području županije je Viroexpo, međunarodni sajam gospodarstva, obrtništva i poljoprivrede održavan u Virovitici. Od sportskih manifestacija najznačajnije su atletske utrke te igre na vodi koje se održavaju tijekom proljetnih i ljetnih mjeseci. Najposjećenija manifestacija je „Rokovo“, dan grada Virovitice, koja se održava tijekom kolovoza te koncertima, igrama, izložbama, sajmovima i različitim druženjima ispunjava turističku ponudu. Virovitica kroz dvije velike manifestacije, „Rokovo“ i „Prosinač u gradu“, objedinjuje tradicijske kulturne običaje i suvremenost. Radi toga je

---

<sup>112</sup> Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, 2018., <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7984>, (pristupljeno 6.6.2018.)

<sup>113</sup> Turistička zajednica Virovitičko-podravске županije, Turističke značajke prostora Virovitičko-podravске županije, <http://www.tzvpz.hr/turisticke-znacajke-prostora-viroviticko-podravske-zupanije/> (pristupljeno 5.6.2018.)

potražnja povećana te se otvaraju novi ugostiteljski i smještajni objekti kategorizirani od dvije do četiri zvjezdice. Osim toga, u Virovitici se od 1864. god. održava tradicionalna izložba vina. a nekoliko manjih manifestacija posvećeno je i tradicionalnoj podravsko-slavonskoj gastronomiji.<sup>114</sup>

## 4.2. Strateški plan razvoja turizma grada Virovitice

Smjernice razvoja turističkog potencijala grada Virovitice temelje se na postojećoj Strategiji razvoja turizma grada Virovitice 2015.-2025.god. Strategija razvoja turizma sastoji se od planova i strategija razvoja te prezentacija turističkih sadržaja zahvaljujući kojima turizam napreduje. Prema Strategiji, strateški ciljevi Virovitice razvijeni su na osnovnim resursima kojima grad raspolaže:

- kulturno-povijesna baština
- ruralni krajolici
- prirodna baština

Preduvjeti razvoja jedinstvene turističke ponude ostvareni su partnerstvima s općinama Virovitičko-podravške županije te Turističkom zajednicom grada i županije, zbog čega je Strategija usko povezana s Master planom turizma Virovitičko-podravške županije 2009.-2019. i Programom ukupnog razvoja grada Virovitice 2014.-2020. Kao što je već rečeno, turistički potencijal Virovitice do sada je nedovoljno iskorišten, što se prema Strategiji nastoji promijeniti realiziranjem projekata ne samo u svrhu razvoja turizma i promocije grada kao turističke destinacije, već i u svrhu razvoja gospodarstva grada. Strategija razvoja turizma grada Virovitice 2015.-2025. trenutno je u fazi implementacije, što znači da se stari strateški plan mijenja novim planom čije bi smjernice destinaciji trebale povećati konkurentnost. Implementacijom se aktivira definirani plan, a od županije se očekuje da se prilagodi promjenama koje plan donosi.

### SWOT analiza

U drugom poglavlju, „Strateški aspekt destinacijskog planiranja“, te prvom potpoglavlju definirana je SWOT analiza, tj. metoda identifikacije snaga, slabosti, prilika i prijetnji

---

<sup>114</sup> K. Kaić, Kulturne manifestacije u Virovitičko-podravskoj županiji, <http://www.slavonia.biz/Hrvatski/Destinacije/Viroviticko-podravska-zupanija/Kultura-i-povijest-Viroviticko-podravska/Manifestacije-Viroviticko-podravska/>, (pristupljeno 6.6.2018.)

destinacije. Temeljne postavke strategije razvoja turizma grada Virovitice bit će prikazane u nastavku rada u obliku SWOT analize (Tablica 5).

Tablica 5 - SWOT analiza grada Virovitice

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
Bogata kulturna i prirodna baština	Nedostatak autoceste
Dobra infrastrukturna opremljenost	Nedovoljna valorizacija kulturne baštine
Aktivne razvojne agencije	Nepostojanje branda grada
Aktivna turistička zajednica	Nedostatak smještajnih kapaciteta
Jake kulturne institucije	Dominacija smještajne ponude soba
Očuvanje tradicijskih običaja	Jedna turistička agencija na području županije
Ugostiteljski objekti u centru grada	Nerazumijevanje suvremenih trendova u turizmu
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
Financiranje iz EU fondova	Gospodarska kriza
Jačanje gospodarstva i kupovne moći u regiji	Razvijena konkurentna ponuda
Rast interesa za gradskim destinacijama	Nepovoljna investicijska klima
Rastuća ponuda obrazovnih programa vezanih za turizam	Nedovoljna usmjerenost na suvremene obrazovne potrebe u turizmu
Unaprjeđenje imidža	Pad interesa za poslove u ugostiteljstvu
Razvojni trendovi (kreativnost, održivost)	Odustajanje od planirane izgradnje brze ceste, nepovezanost s okolnim gradovima

Izvor: izrada autorice prema Strategiji razvoja turizma grada Virovitice 2015.-2025., <https://www.tz-virovitica.hr/zakoni-i-dokumenti/>

Istaknuta namjera razvoja turizma grada Virovitice je uključenost lokalnog stanovništva u kreiranje turističke ponude te korist stanovništva od sveukupnog razvoja grada. Stoga su ključni koraci strateškog plana:

- Povećanje broja posjetitelja za 50% do 2025. god.,
- Povećanje prihoda od turizma za 50% do 2025. god.,
- Ubrzanje i povećanje kupovne moći posjetitelja,
- Usmjerenost na specifične segmente tržišta,
- Podrška razvoju poslovanja domaćih tvrtki,
- U svim aktivnostima biti inspirirani posjetiteljima i njihovim potrebama i željama.<sup>115</sup>

Neophodno je na svim razinama zajednički raditi na prioritetnim područjima kako bi se prihodi od turizma povećali. Glavni cilj razvoja turizma Virovitice je povećanje kvalitete na svim razinama te proširenje ponude turističkih proizvoda jer grad zaostaje za konkurentskim destinacijama. Kao početna faza Strategije navedeno je dostizanje konkurencije, što još uvijek nije moguće zbog neostvarene prepoznatljivosti kvalitete turističke ponude. Neostvarena početna faza objašnjava još uvijek nedovršenu implementaciju strateškog plana. Izgradnja adekvatne turističke infrastrukture jedan je od ključnih koraka za daljnji rast i razvoj kako županije tako i grada Virovitice. Naime, Virovitica nije dovoljno jako turističko središte da bi mogla razviti samostalan turistički brand, stoga se kao jedna od najbitnijih stavki turističkog razvoja nameće umrežavanje s turističkim zajednicama u okolini. Na području same županije osim TZ grada Virovitice djeluje TZ grada Slatine, TZ grada Orahovice, TZ općine Pitomača te TZ općine Čačinci.

---

<sup>115</sup> Strategija razvoja turizma grada Virovitice 2015.-2025., <https://www.tz-virovitica.hr/zakoni-i-dokumenti/> (pristupljeno 13.6.2018.)

### 4.3. Analiza izazova

Treće poglavlje rada donosi trenutno najistaknutije izazove destinacijskog planiranja, prema čemu će se u nastavku analizirati odgovori odabrane destinacije, grada Virovitice, na aktualne izazove u planiranju prema obrađenim intervjuima s djelatnicima Turističkih zajednica grada i županije te prema dostupnim strateškim dokumentima grada (Tablica 6).

Tablica 6 - Analiza odgovora na izazove grada Virovitice

Grad Virovitica	
<b>Razumijevanje post-modernog turista</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nepotpuno razumijevanje karakteristika post-turista</li><li>- Ulaganje napora da se zadovolje potrebe svih turista, prilaženje turistima individualno</li></ul>
<b>Turisti s posebnim potrebama</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prilikom osmišljavanja projekata u aktualnoj Strategiji poseban je fokus na turistima s posebnim potrebama</li><li>- Prilagođen turistički sadržaj</li></ul>
<b>Selektivni oblici turizma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nedovoljno iskorišten potencijal za razvoj brojnih selektivnih oblika turizma</li><li>- Fokusiranje na kulturni turizam, cikloturizam, lovni te ribolovni turizam</li></ul>
<b>Održivi razvoj</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nepostojanje degradacije ili narušavanja okoliša</li><li>- Mnogo lokaliteta prirodne baštine je zaštićeno</li><li>- Grad teži ka održivom razvoju</li></ul>
<b>Razvoj tehnologije</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nužna je prilagodba tehnološkim trendovima i snažnije korištenje društvenih mreža te ostalih digitalnih kanala</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suvremena tehnologija koristi se uglavnom u posjetiteljskim centrima</li> <li>- Grad je počeo ulagati u suvremenu opremu (e-klupa s besplatnim internetom i mogućnošću punjenja mobitela u centru grada)</li> </ul>
<b>Kulturne rute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unatoč razvijenom kulturnom turizmu, još uvijek ne postoje kulturne rute na području grada ili Virovitice</li> <li>- Kulturne rute bi doprinijele jačem razvoju kulturnog turizma te konkuriranju okolnim destinacijama</li> </ul>
<b>Terorizam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nepostojanje rizika</li> <li>- Sigurna destinacija za turiste</li> </ul>

Izvor: izrada autorice

#### 4.4. Prijedlozi za razvoj storytellinga

U ovom poglavlju u obzir su se uzele atraktivne vrijednosti grada Virovitice koje imaju potencijala za daljnji razvoj u turističke svrhe na temelju kojih su predložene polaznice za storytelling kao turistički proizvod destinacije. Tablica 7 u nastavku prikazuje četiri osnovne vrijednosti grada Virovitice te pripadajuće prijedloge za razvoj storytellinga.

Tablica 7 – Prijedlozi za razvoj storytellinga u Virovitici

Temeljne vrijednosti Virovitice	Prijedlozi za razvoj storytellinga
<b>Šećerna repa, proizvodnja šećera</b>	Stvaranje priče o „slatkom gradu“, priča o proizvodnji šećera u muzeju šećera, organiziranje radionica za djecu, manifestacije posvećene tradiciji proizvodnje šećera.
<b>Sv. Rok, zaštitnik grada</b>	Priča o tome kako je današnji zaštitnik župe spasio grad od kuge, prikaz života

---

u 14. st. kroz predstave i kulturno-umjetničke manifestacije.

### **Dvorac obitelji Pejačević**

Predstave i manifestacije kojima će se pričati o obitelji Pejačević od 18. do 20. st., valorizacija dvorca i palače Pejačević u te svrhe, kulturno-umjetnički koncerti u čast umjetnici Dori Pejačević i njenom opusu.

### **Cikloturizam**

Priča o kulturno-povijesnom naslijeđu kroz biciklističke rute koje će povezivati dvorce u gradu te na području županije, izrada infopunktova na ruti.

---

Izvor: izrada autorice

Autorica je kao četiri najistaknutije temeljne vrijednosti grada Virovitice navela proizvodnju šećera, prepoznatljivost grada prema priči o Sv. Roku, kulturno-povijesno naslijeđe obitelji Pejačević te sve aktualniji oblik turizma, cikloturizam, u koji bi se također ukomponiralo kulturno-povijesno naslijeđe. Zahvaljujući bogatoj i dugoj povijesti grada Virovitice, moguće je oko temeljnih atraktivnosti grada stvoriti priču kojom će se grad predstaviti turistima. S obzirom da je Virovitici kao turističkoj destinaciji potrebna inovacija, storytelling predstavlja potencijalni uspjeh. Kada je riječ o ovakvoj destinaciji bogatoj povijesti, potrebno je fokusirati se na pripovijedanje koje apelira na emocije jer se turistički stručnjaci često fokusiraju na prodaju proizvoda, dok potencijalni turisti očekuju emotivan pristup jer im u današnjem svijetu medija nisu potrebne dodatne informacije, već osobni pristup te priče koje ne smatraju samo jednim oblikom oglašavanja. Svaka od navedenih potencijalnih priča mora imati logičku strukturu, tj. biti dobro planirana i fokusirana na svaku potencijalnu grupu tržišta. Također, priče su autentične te prikazuju stvarne ljude i stvarne događaje koje će inspirirati turiste da se povežu s njima. S obzirom da Virovitici nedostaje turističke promocije, storytelling kao jedan od trendova može pružiti suosjećanje i interakciju s likovima, što je vrsta doživljaja koji se dijele na društvenim mrežama te medijima općenito.



#### 4.5. Kritički osvrt

Odabrana destinacija, grad Virovitica, relativno uspješno odgovara na izazov pojave „novih“ turista za koje je karakterističan kratak boravak u destinaciji te usredotočenost na vlastite želje i potrebe. Međutim, post-turisti slijede nove tehnološke trendove te se vrlo dobro služe modernom tehnologijom, što je Virovitica počela implementirati u turističku ponudu tek u najnovijim destinacijskim planovima, čijim projektima pokušava sustići razvoj tehnologije. Isto tako važno je napomenuti kako današnji turisti potrebne informacije za putovanja dobivaju preko medija, što znači da je za svaku destinaciju neophodno promoviranje, a djelatnici TZ-a su upravo nedostatnu promociju i oglašavanje destinacije naveli kao jedan od glavnih nedostataka. Zahvaljujući bogatoj kulturno-povijesnoj baštini Virovitica zadovoljava potrebu turista za doživljajem tradicionalnih kulturnih vrijednosti te inovacijama uspješno spaja suvremenu kulturu s onom narodnom. Jedan od najistaknutijih izazova destinacijskog planiranja Hrvatske predstavlja porast broja turista s posebnim potrebama, čiji se statistički podaci ne mogu vidjeti u dokumentima TZ-a Virovitice ili Virovitičko-podravске županije, no u destinacijsko planiranje je uključen i aspekt prilagodbe turističkih sadržaja osobama s posebnim potrebama. Također, u obrazovnom kontekstu promiče se ravnopravnost turista bilo kakve vrste invaliditeta s ostalim turistima i lokalnom zajednicom. Zbog promjena u društvenom okruženju te različitosti prirodne okoline Virovitica te cijela Virovitičko-podravska županija je razvila selektivne oblike turizma od kojih su trenutno najviše prepoznati ruralni i kulturni turizam te sportski ili rekreacijski turizam koji se odnosi na cikloturizam, lovni i ribolovni turizam. Uz kulturne aktivnosti turisti sve više traže mogućnost dokoličarskih aktivnosti, što se očituje u naglom razvoju cikloturizma te lova i ribolova. Navedeni oblici turizma omogućuju razvoj turizma u predsezoni i postsezoni, što županiji već pogoduje jer ju za razliku od maritimnih destinacija ne karakterizira sezonalnost. Selektivni oblici turizma upotpunjuju ponudu destinacije novim sadržajima koje je važno uspješno prezentirati ciljanom tržištu i uložiti dodatna sredstva i trud za njihov daljnji razvoj. S obzirom da se održivi razvoj smatra imperativom uspješnog razvoja turizma, Virovitica uspješno kontrolira prihvatni kapacitet i kvalitetu okoliša, što pridonosi visokokvalitetnoj usluzi. No, prihvatni kapacitet je lako kontrolirati jer ga u gradu nedostaje, zbog čega bi trebalo poticati privatni sektor, čija su praćenja ulaganja u turističku infrastrukturu navedena kao glavni

izazov u bliskoj budućnosti od strane djelatnika TZ-a. Također, planirano upravljanje prostorom i očuvanje njegove kvalitete dovode do razvoja društveno odgovorne destinacije, a time i povećanja zadovoljstva turista i lokalne zajednice. S obzirom da Virovitica i područje Virovitičko-podravske županije nije doživjelo naglu ekspanziju uzrokovanu turističkim razvojem, nije došlo do tzv. divlje gradnje ili neselektivnog trošenja kvalitetnog prostora. Turizam Virovitice temelji se na kulturnom turizmu, stoga području svakako nedostaje povezanost baštine rutama koje bi turistima nudile autentično iskustvo. Kulturna ruta bi kao jedna cjelina mogla interpretirati povijest područja te uz dodatne sadržaje kao što su eno i gastro punktovi povezati srednjovjekovne građevine. Iako terorizam danas ima negativan utjecaj na međunarodni turizam jer je usmjeren na turističke destinacije, to nije slučaj u Hrvatskoj, točnije Virovitici, koja se i dalje smatra vrlo sigurnom destinacijom za turiste te ju turisti ne zaobilaze jer ne predstavlja središte širenja terorizma, već broj turističkih posjeta kontinuirano raste.

Najveći izazovi destinacijskog planiranja na razini Virovitice su:

- nepostojanje dionika potrebnih za razvoj turističke ponude,
- nepodudarno poklapanje dionika,
- nedostatak financijskih sredstava za provedbu planiranih aktivnosti,
- provođenje dobro osmišljene marketinške kampanje te
- kontinuirano oglašavanje destinacije kako bi se pobudio interes posjetitelja.

## 5. ZAKLJUČAK

Destinacijsko planiranje u skladu s izazovima u turizmu od presudne je važnosti za razvoj turizma u destinaciji. Proces planiranja turizma u destinaciji vrlo je kompleksan, dok izazovi utječu ne samo na turizam i nositelje turističke ponude, već i na lokalnu zajednicu bez obzira sudjeluje li u turističkim aktivnostima. Stoga je važno turizam planirati na način da svi dionici podržavaju određeni oblik razvoja. Analizom literature može se zaključiti kako turističko planiranje ne završava plasiranjem proizvoda na tržište, već je potreban konstantni monitoring zbog promjenjivosti tržišta i njegovog izlaganja potrebama i željama turista te turističkim trendovima. Razvoj turizma u destinaciji trebao bi se temeljiti na turističkim proizvodima kojima destinacija može stvoriti dodanu vrijednost i povećati konkurentnost. Također, potrebno je poticati isplative turističke proizvode koji mogu biti nositelji turističke aktivnosti u destinaciji.

Današnji najzastupljeniji izazovi koji utječu na destinacijsko planiranje su pojava postmodernih turista, porast turista s posebnim potrebama, razvoj selektivnih oblika turizma, trend održivog razvoja, tehnologija, razvoj kulturnih ruta, utjecaj terorizma, uloga destinacijskih menadžment organizacija i kompanija te uloga lokalnog stanovništva. Iz priloženog je vidljivo kako se Virovitičko-podravska županija kao turistička destinacija za sada uspješno nosi s izazovima, tj. trendovima destinacijskog planiranja, s obzirom da su broj turista i širina turističke ponude iz godine u godinu sve veći iako kontinentalna regija još uvijek nije dovoljno turistički prepoznata. Analizom okoline u kojoj su osim podataka navedeni i izazovi koji utječu na planiranje turizma utvrđeno je kako Virovitičko-podravska županija ima mnogo potencijala za daljnji turistički napredak.

Kako bi se izazovi destinacijskog planiranja uspješno prevladali ili uskladili s planiranjem turizma u destinaciji, potrebno je prilagoditi glavne kvalitativne i kvantitativne trendove s ponudom destinacije, predvidjeti buduće trendove, koordinirati djelovanje destinacijskih menadžment organizacija i kompanija te razumjeti potrebe lokalnog stanovništva.

## LITERATURA

### Knjige

Batina, K. (2012.): *Postmoderni putnik: Prilog razumijevanju suvremene kulture putovanja*, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Odsjek za etnologiju, Zagreb

Cingula, M., Tipurić, D., Buble, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S. (2005.): *Strateški menadžment*, Sinergija d.o.o., Zagreb

Čavlek, N. (2011.): *Turizam - ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb

Čorak, S., Trezner, Ž. (2014.): *Destinacijske menadžment kompanije, Ključna pitanja i odgovori za uspješno poslovanje i marketing u turizmu posebnih interesa*, Hrvatska turistička zajednica, Tiskara Zelina d.d., Zagreb

Geić, S. (2011.): *Menadžment selektivnih oblika turizma*, Sveučilišni studijski centar za stručne studije, Split

Global Destination Sustainability Index (2017.): *Sustainable Destination Management Trends and Insights: A Path to a Brighter Future, A White Paper and Analysis of the 2016 Global Destination Sustainability Index*, An Industry Collaboration Between IMEX, ICCA and MCI, Frankfurt

Gržinić, J., Bevanda, V. (2014.): *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula

Jelinčić, D. A. (2008.): *Abeceda kulturnog turizma*, Intermedia, Zagreb

Križman-Pavlović, D. (2008.): *Marketing turističke destinacije*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Mikrorad d.o.o., Zagreb

Magaš, D. (2008.): *Destinacijski menadžment, Modeli i tehnike*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija

Morrison, M., A. (2013.): *Marketing and managing tourism destination*, Routledge, New York

Mosberg L., Therkelsen A., Huijbens E. H., Bjork P., Olsson A. K. (2011.): *Storytelling and Destination Development*, Nordic Council of Ministers, Kopenhagen

Petrić, L. (2011.): *Upravljanje turističkom destinacijom, Načela i praksa*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split

Pizam, A., Wang, Y. (2011.): *Destination marketing and management: Theories and application*, CABI, Oxfordshire, UK

Slivar, I., Golja, T. (2016.): *Europsko turističko tržište i trendovi razvoja*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula

Znanstvena edicija Instituta za turizam (2011.): *Izazovi upravljanja turizmom*, knjiga br. 5., Zagreb

### Članci

Ball, D. (2013.): *The Challenge of Global Competition*, 13th ed., NY: McGraw-Hill, New York

Baker, D. (2014.): *The Effects of Terrorism on the Travel and Tourism Industry*. Na International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage, Vol. 2, Iss. 1, Article 9, Tennessee, US

## Internetski izvori

Broj međunarodnih dolazaka 1980.-2016. i predviđanja za 2020. i 2030. god. prema UNWTO-u

World Tourism Organization, *Tourism Highlights*, 2017 Edition, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029> (pristupljeno 6.3.2018.)

Podaci o turistima s posebnim potrebama

European Commission, *Growth, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*, [http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/accessible\\_en](http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/accessible_en) (pristupljeno 16.3.2018.)

Eko hoteli i inicijativa odgovornog turizma

<http://green.hotelscombined.com/About.php> (pristupljeno 28.3.2018.)

Destinacijski plan Queenslanda

[www.queensland.com](http://www.queensland.com) (pristupljeno 23.3.2018.)

Kulturna ruta, Dolasci i noćenja turista u Hrvatskoj

Vlada Republike Hrvatske, *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. god.*, travanj, 2013., <http://www.mint.hr/UserDocImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf> (pristupljeno 19.3.2018.)

Kulturna ruta Transromanica

Transromanica, *The Romanesque Routes of European Heritage*, <http://www.transromanica.com/en/association/> (pristupljeno 21.3.2018.)

Utjecaj terorizma na međunarodne dolaske u Ujedinjeno Kraljevstvo

T. Hornall, „Record number of tourists visit UK despite terror attacks in 2017“, 26.12.2017., <https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/tourism-industry-bernard-donoghue-alva-record-number-people-visiting-uk-terror-attacks-central-a8128646.html>, (pristupljeno 11.3.2018.)

Globalna Europa 2050. god.

European Commission, Global Europe 2050, [https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy\\_reviews/global-europe-2050-report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_reviews/global-europe-2050-report_en.pdf) (pristupljeno 29.3.2018.)

Eko muzej u Vodnjanu

Istrian de Dignan, Eco Museum, <http://www.istrian.org/hr/ecomuseum> (pristupljeno 13.6.2018.)

Virovitičko-podravska županija, Prostorne posebnosti, <http://www.vpz.hr/o-zupaniji/prostorne-posebnosti/> (pristupljeno 5.6.2018.)

Virovitičko-podravska županija, Master plan turizma Virovitičko-podravske županije 2009.-2019.

<http://www.vpz.com.hr/wp-content/uploads/2012/11/Master-plan-turizma-VPZ-2009-2019.pdf> (pristupljeno 5.6.2018.)

Turistička zajednica Virovitičko-podravske županije, Turističke značajke prostora Virovitičko-podravske županije

<http://www.tzvpz.hr/turisticke-znacajke-prostora-viroviticko-podravske-zupanije/> (pristupljeno 6.6.2018.)

Turistička zajednica Virovitičko-podravske županije, Smještaj, <http://www.tzvpz.hr/smjestaj/> (pristupljeno 6.6.2018.)

Ministarstvo kulture Republike Hrvatske

<http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7984> (pristupljeno 6.6.2018.)

Turistička zajednica grada Virovitice

<http://www.tz-virovitica.hr> (pristupljeno 6.6.2018.)

Grad Virovitica, Projekt 5 do 12

<https://5do12.eu> (pristupljeno 5.6.2018.)

Strategija razvoja turizma grada Virovitice 2015.-2025., <https://www.tz-virovitica.hr/zakoni-i-dokumenti/> (pristupljeno 6.6.2018.)

Informativni centar Virovitica

<http://www.icv.hr> (pristupljeno 5.6.2018.)

Kulturne manifestacije u Virovitičko-podravskoj županiji

K. Kaić, Kulturne manifestacije u Virovitičko-podravskoj županiji, <http://www.slavonia.biz/Hrvatski/Destinacije/Viroviticko-podravska-zupanija/Kultura-i-povijest-Viroviticko-podravska/Manifestacije-Viroviticko-podravska/>, (pristupljeno 6.6.2018.)

Javna ustanova za upravljanje zaštićenim dijelovima prirode i ekološkom mrežom Virovitičko-podravške županije

<http://www.drava-life.hr> (pristupljeno 8.6.2018.)

Storytelling

<https://www.trainingaid.org/news/travel-storytelling-how-can-stories-help-destination-marketing> (pristupljeno 2.7.2018.)



## POPIS SLIKA

Slika 1. Model procesa planiranja turizma.....	3
Slika 2. Mapa Transromanica rute.....	35
Slika 3. Reljefni prikaz Virovitičko-podravske županije.....	47
Slika 4. Položaj Virovitičko-podravske županije i grada Virovitice u Hrvatskoj.....	48
Slika 5. Franjevački samostan i crkva Sv. Roka u Virovitici.....	53
Slika 6. Unutrašnjost crkve Sv. Roka u Virovitici.....	54
Slika 7. Dvorac Pejačević u Virovitici.....	54

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Broj međunarodnih dolazaka 1980.-2016. i predviđanja za 2020. i 2030. god. prema UNWTO-u.....	18
Tablica 2. Karakteristike post-turista.....	20
Tablica 3. Dobna struktura stanovnika Virovitice prema popisu stanovništva 2011. god.....	49
Tablica 4. Dolasci i noćenja domaćih i stranih turista Virovitičko-podravske županije 2017.god.....	52
Tablica 5. SWOT analiza grada Virovitice.....	58
Tablica 6. Analiza odgovora na izazove grada Virovitice.....	60
Tablica 7 – Prijedlozi za razvoj storytellinga u Virovitici.....	64

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Broj stanovnika Virovitičko-podravske županije.....50

## PRILOZI

Prilog 1. Pitanja za intervju djelatnika Turističke zajednice grada Virovitice

**1. Možete li navesti ključne točke na kojima se Strategija razvoja turizma grada Virovitice 2015.-2025. temelji te istaknuti najvažnije razlike u turističkim trendovima između sadašnje i prethodne strategije?**

*„Nažalost, grad Virovitica do 2015. godine nije imao strategiju razvoja turizma, stoga je nemoguće napraviti usporedbu prethodne i sadašnje strategije. Strategija razvoja turizma grada Virovitice 2015. – 2025. godine temelji se na činjenici kako na razvojni potencijal turističke destinacije utječe više čimbenika, a ponajprije resursi, upravljanje i ostali ljudski potencijali te politika lokalne zajednice. Turizam obilježavaju stalne promjene trendova turističke potražnje i razvoj novih motiva putovanja. Novi trendovi u turizmu odnose se na selektivne oblike, individualni pristup te što kreativniju ponudu.“*

**2. Kako biste prema realizaciji aktivnosti i projekata evaluirali prethodnu Strategiju razvoja turizma Virovitice? Možete li dati primjere izazova s kojima ste se suočili tijekom planiranja turizma?**

*„Najveći izazov pri planiranju razvoja turizma u gradu Virovitici predstavljao je nedostatak turističke infrastrukture, kako javne tako i privatne. Sukladno strategiji, ogromni napor su uloženi u razvoj javne turističke infrastrukture. Uz obnovljenu Poučnu stazu Virovitičke Bilogore, obilježavanje svih biciklističkih staza u gradu Virovitici, postavljanje Bike Pointova sa mogućnošću popravka bicikla, obnovu Malog parka na temu meda kao jednog najpoznatijih proizvoda naše županije i stvaranja prekogranične Bee Safari rute (trenutno u provedbi – vrijednost projekta 1,9 milijun*

kuna, sufinanciranje iz EU fondova u 85%-tnom iznosu) do najvećeg infrastrukturnog projekta u povijesti Virovitice – Obnove Dvorca Pejačević i revitalizacije Gradskog parka (trenutno u provedbi – vrijednost projekta 78 milijuna kuna, sufinanciranje iz EU fondova u 85%-nom iznosu). Osim projekata koji su trenutno u provedbi u planu je izgradnja i novog bazenskog kompleksa, nove hale za održavanje Viroexpo sajma, nove Glazbene škole sa koncertnom dvoranom, uređenje Virovitičkih ribnjaka i brojni drugi sadržaji kojima će se obogatiti ponuda turističkih sadržaja destinacije. Drugi najveći izazov je svakako nedostatak privatne turističke infrastrukture, u prvom redu smještajnih kapaciteta. No, grad Virovitica je i u tom smjeru napravio iskorak donošenjem Programa poticaja razvoja turizma grada Virovitice.“

**3. Turističke destinacije svoju ponudu moraju prilagođavati novim, postmodernim turistima koji su kupci autohtonih doživljaja, životnih iskustava i priča te smatraju da će putovanja pridonijeti njihovom osobnom razvoju. Ima li Virovitica ono što je potrebno za zadovoljenje potreba i želja jednog postmodernog turista? Na koji način prezentira svoju ponudu koja pruža jedinstven doživljaj turistima, drugačiji od ostalih destinacija?**

„Grad Virovitica kao gospodarsko, ali i kulturno središte Virovitičko-podravске županije svojim dugogodišnjim radom i uspjesima u mogućnosti je ponuditi mnogobrojne i raznolike kulturne, povijesne, kazališne, izložbene, književne, koncertne i sportske sadržaje koji imaju dugu tradiciju i svojim ritmom odvijanja Viroviticu čine živom i atraktivnom. Pod navedenim se podrazumijeva bogata lepeza raznolikog izbora među kojima je niz dnevnih, tjednih, mjesečnih događanja na području grada Virovitice. Sustavno se, sukladno povećanoj potražnji, otvaraju novi ugostiteljski i smještajni objekti, koji su kategorizirani u rasponu od dvije do četiri zvjezdice. Prostorno – urbanističkim planovima koji se posljednjih godina sustavno izrađuju za područja svih gradova i općina, jasno se utvrđuju prostorna područja planske turističke izgradnje i razvoja, naročito na do sada nedovoljno iskorištenim oblicima ruralnog i seoskog turizma.“

**4. Danas su među glavnim izazovima destinacijskog planiranja turisti s individualnim potrebama te uloga i međudnos lokalne zajednice i destinacijskih**

**menadžment organizacija i kompanija. Koji su po Vašem mišljenju danas glavni izazovi karakteristični za planiranje turizma grada Virovitice?**

*„Iako u samom gradu Virovitici ne postoji DMK (što će se, vjerujem, promijeniti otvorenjem novoobnovljenog Dvorca Pejačević), bliskom suradnjom i koordiniranim djelovanjem Grada Virovitice, Turističke zajednice grada Virovitice i svih institucija i udruga koje djeluju u samom gradu i okolici, sve izazove koji su karakteristični za planiranje dolazaka i boravka turista uspješno savladavamo. Neke od navedenih aktivnosti Strategije razvoja turizma grada Virovitice 2015. – 2025. godine TZGV već provodi, no kako bi kvalitetno odgovorila na nove izazove koje donosi destinacijski menadžment kao temelj turističkog razvoja regija RH, uz suradnju s relevantnim dionicima izradit će se Akcijski plan turističkog razvoja Grada Virovitice, čija će realizacija jednim dijelom stvoriti prepoznate i turistički zanimljive atraktivnosti, te osnažiti TZGV za zadatke nad kojima će imati punu odgovornost. Glavni izazov će svakako predstavljati pokretanje privatnog sektora koji će morati pratiti brojna ulaganja u javnu turističku infrastrukturu te postati pokretač razvoja turizma grada Virovitice.“*

**5. Na koji način TZ grada Virovitice uključuje turiste, lokalno stanovništvo i ostale dionike u sam proces destinacijskog planiranja? Koji su ključni dionici planiranja turizma?**

*„S obzirom na vrlo skromna financijska sredstva kojima raspolaže TZ Virovitice, kao i većina kontinentalnih turističkih zajednica, s ciljem osmišljavanja što kvalitetnijih programa, turističkih proizvoda i iskustava za naše posjetitelje, nužna je suradnja sa drugim dionicima iz kulture, sporta, te javnog i privatnog sektora. Turistička zajednica grada Virovitice u svim programima koje organizira obavezno uključuje i udruge i institucije koje djeluju na području grada kao što su: Gradski muzej Virovitica, Kazalište Virovitica, Glazbena škola Jan Vlašimsky, Grad Virovitica, Virovitičko-podravska županija, Gradska glazba Virovitica, Mažoretkinje Gradske glazbe, Virovitičke mažoretkinje, KUC Virovitica, KUD Virovitica, BK „Bor“, Franjevački samostan, HPD Papuk, Udruga vinogradara i voćara „Sveti Vinko“, HPD Rodoljub, Likovni klub „Nikola Trick“, Češka beseda Virovitica, Turistička zajednica Virovitičko-podravske županije, Hrvatska turistička zajednica, Klub mladih Virovitica, Strukovna škola Virovitica, Tehnička škola Virovitica, Sportska zajednica grada Virovitice, KRG Pirueta, Visoka*

škola za menadžment u turizmu i informatici, Gradski savjet mladih Grada Virovitice i, naravno, smještajni i ugostiteljski objekti na području grada Virovitice.“

**6. Prema Vašem mišljenju, koje su glavne snage, slabosti, prilike i prijetnje Virovitice kao turističke destinacije?**

	<i>Snage</i>	<i>Slabosti</i>
<i>Gospodarstvo, infrastruktura i okoliš</i>	- <i>Tranzitni pravci - Riješeni imovinsko-pravni odnosi - Dobra infrastrukturna opremljenost - Spoj ravničarskog i brdskog kraja - Obilje šuma - Blizina rijeke Drave - Aktivne razvojne agencije</i>	<i>Ne postojanje brze ceste ili auto ceste - Iseljavanje mladih i dominacija starijeg stanovništva - Smanjenje broja velikih tvrtki - Zatvaranje lokala u strogom centru</i>
<i>Turističke atrakcije</i>	<i>Izuzetna kulturno-spomenička vrijednost - Vrlo bogat program manifestacija i događaja - Uređena i očuvana lovišta - Virovićka jezera</i>	<i>Neuređenost i nedovoljna turistička valorizacija dvorca i gradskog parka - Nedovoljna iskorištenost turističkog potencijala okolice Grada - Nepostojanje jedinstvenog „branda“ prepoznatljivosti Grada</i>
<i>Turistička infrastruktura</i>	<i>Ugostiteljski objekti u primarnom centru i oko centra</i>	<i>Nedostatak smještajnih kapaciteta - Dominacija smještajne ponude iz vrste 'Sobe' - Ograničena kongresna ponuda - Nedostatak kamping ponude - Mali broj restorana sa autohtonom kuhinjom - Samo jedna turistička agencija</i>
<i>Ljudski potencijali</i>	<i>Gostoljubivost - Tradicija obrtništva i malog poduzetništva - Aktivna turistička zajednica grada - Jake kulturne i obrazovne institucije - Organizacije civilnog društva</i>	<i>Nedovoljno razumijevanje suvremenih trendova u turizmu - Neusklađenost obrazovnih programa i potražnje na tržištu</i>
	<i>Prilike</i>	<i>Prijetnje</i>

<i>Gospodarstvo, infrastruktura i okoliš</i>	<i>Jačanje gospodarske snage i kupovne moći u regiji - Strateški i razvojni trendovi koji valoriziraju inovativnost, kreativnost, okolišnu osjetljivost i održivost - Novi izvori EU financiranja</i>	<i>Gospodarska kriza - Nepovoljna investicijska klima u Hrvatskoj - Odustajanje od izgradnje brze ceste Vrbovec Bjelovar-Koprivnica Virovitica</i>
<i>Turističke atrakcije</i>	<i>Iznad prosječan rast interesa za gradskim destinacijama - Segmentacija tržišta - Unapređenje imidža i rastuća atraktivnost Hrvatske Novi raspoloživi izvori financiranja vezani uz fondove EU</i>	<i>Gospodarska kriza - Nepovoljna investicijska klima u Hrvatskoj - Brži razvoj konkurentske ponude u okruženju</i>
<i>Turistička infrastruktura</i>	<i>Iznad prosječan rast interesa za gradskim destinacijama - Segmentacija tržišta - Novi raspoloživi izvori financiranja vezani uz fondove EU</i>	<i>Gospodarska kriza - Nepovoljna investicijska klima u Hrvatskoj - Brži razvoj konkurentske ponude u okruženju</i>
<i>Ljudski potencijali</i>	<i>Rastuća ponuda obrazovnih programa u turizmu - Rastuće mogućnosti financiranja specijalističkih programa - Fleksibilnost radne snage u EU</i>	<i>Nedovoljna usmjerenost na suvremene obrazovne potrebe u turizmu na razini nacionalnih institucija - Negativan imidž i pad interesa za poslove u turizmu i ugostiteljstvu</i>

## **7. Kako vidite budućnost destinacije, koji su očekivani izazovi za planiranje turizma?**

*„Najveći kratkoročni izazovi će se odnositi na provedbu dobro osmišljene marketinške kampanje i odnosa s javnošću kako bi se i prije samog otvorenja Dvorca/Malog parka pobudio interes posjetitelja. Najveći dugoročni izazov će predstavljati osmišljavanje kontinuiranih programa i ciljanog oglašavanja kako bi se osigurala održivost projekta kroz broj posjetitelja, prodanih ulaznica i ostvarenih noćenja.“*

**8. Danas broj turista s posebnim potrebama sve više raste, što predstavlja izazov za destinacijsko planiranje. Kako se Virovitica kao turistička destinacija s time nosi, ima li posebne smjernice i prilagođene turističke sadržaje za turiste s posebnim potrebama?**

**1. ispitanik:** „*Primjerice, prilikom osmišljavanja projekta obnove Dvorca Pejačević posebno se vodila briga i o slijepim i slabovidnim osobama. Projektom su tako predviđeni adekvatno označeni sadržaji i programi radi dostupnosti svim posjetiteljima (1 audio vodič za slijepu osobu, 1 taktilni tlocrt za slijepu, 50 kataloga i legendi na Brailleovom pismu, 150 fotografija i medalja za slabovidne posjetitelje, reljefna podna traka za usmjeravanje slijepih posjetitelja).*”

**9. Osim vrlo razvijenog kulturnog turizma, ima li destinacija, prema Vašem mišljenju, potencijala za prepoznat i uspješan razvoj drugih selektivnih oblika turizma?**

„*S obzirom na bogatsvo prirode koja okružuje grad, Virovitica ima pretpostavke za razvoj brojnih selektivnih oblika turizma:*

- *cikloturizam (biciklistička staza Put šarana na Virovitičkim ribnjacima, obilježene biciklističke staze i Bike Pointovi u samom gradu, preko 1000 km obilježenih biciklističkih staza u Virovitičko podravskoj županiji)*
- *planinarenje (Planinarska staza Vilinsko oko)*
- *rekreativna šetnja (Poučna staza Virovitičke Bilogore)*
- *karting (Karting staza KK Cobra)*
- *skijanje (skijalište u Rezovačkim Krčevinama)*
- *lov (lovišta na Bilogori)*
- *ribolov (Virovitički ribnjaci, rijeka Drava)*
- *eno i gastro (Vinska cesta „Virovitički vidici“, jela Mikeškog jestvenika, „Put Paprike“, „Bee Safari (buduća prekogranična medena ruta)“*

**10. Na koji način razvoj tehnologije kao suvremeni trend utječe na razvoj turističke ponude na području grada Virovitice?**

„*Prosječni inozemni gost današnjice koristi sve informacije dostupne putem turističkih on line portala kako bi odlučio o konačnoj destinaciji, a takvi trendovi u potražnji traže*

*nova tehnološka dostignuća. Sukladno tome, Turistička zajednica grada Virovitice zadnjih godina većinu svog marketinškog budžeta ulaže u promociju turističkih proizvoda destinacije upravo putem interneta, brojnih online platformi, aplikacija i društvenih mreža, a sve manje u klasično offline oglašavanje kao što je print i objave u tiskovinama. Sve informacijske ploče koje Turistička zajednica postavlja imaju QR kodove, a i Grad Virovitica sve više ulaže u suvremenu urbanu opremu kao što je pametna e-klupa sa besplatnim WiFi-jem i mogućnošću punjenja baterije mobitela u samom centru Virovitice.“*

Prilog 2. Pitanja za intervju djelatnika Turističke zajednice Virovitičko-podravске županije

**1. Možete li navesti ključne točke na kojima se Master plan turizma Virovitičko-podravске županije 2009.-2019. temelji te istaknuti najvažnije razlike u turističkim trendovima između sadašnje i prethodne strategije?**

*2. ispitanik: „Master plan turizma Virovitičko-podravске županije, u osnovnom, temelji se na aktiviranju ukupnih turističkih resursa, na razvijanju novih turističkih proizvoda, na razvoj ljudskih resursa, na razvoju turističkog poduzetništva i na sustavnoj promociji proizvoda i destinacije. Ne postoje bitne razlike između prethodnog i sadašnjeg Master plana jer je prethodni plan bio osnova za izradu postojećeg koji je njegova nadopunjena verzija.“*

**2. Kako biste prema realizaciji aktivnosti i projekata evaluirali prethodni Master plan turizma Virovitičko-podravске županije? Možete li dati primjere izazova s kojima ste se suočili tijekom planiranja turizma?**

*„Prethodni Master plan bio je realno koncipiran, a osnovne izazove u planiranju predstavljalo je nepostojanje dionika s operativnim ingerencijama na pojedinim dijelovima destinacije, a kasnije i njihovo nepodudarno preklapanje te ključan izazov nedostatka sredstava za cjelovitu provedbu planiranih aktivnosti.“*

**3. Turističke destinacije svoju ponudu moraju prilagođavati novim, postmodernim turistima koji su kupci autohtonih doživljaja, životnih iskustava i priča te smatraju da će putovanja pridonijeti njihovom osobnom razvoju. Ima li županija ono što je potrebno za zadovoljenje potreba i želja jednog**



**postmodernog turista? Na koji način prezentira svoju ponudu koja pruža jedinstven doživljaj turistima, drugačiji od ostalih destinacija?**

*„U stvarnosti i svakodnevnoj praksi ne postoje postmoderni turisti. Postoje gosti i posjetitelji destinacije koji objedinjuju različite preference, navike, želje, dobne skupine, obrazovne kategorije i ostalo. Na području Virovitičko-podravske županije svi dionici u turističkom sektoru ulažu maksimalne napore da zadovolje potrebe svih gostiju i posjetitelja bez obzira na njihove različitosti. Destinacija se tržištu predstavlja svim raspoloživim promotivnim kanalima, sa isticanjem specifičnih oblika ponude i sadržaja u zavisnosti od karaktera tržišta kojemu se obraća, dok posjetiteljima prepuštamo zaključak koliko je njihov doživljaj sadržaja destinacije drugačiji od ostalih.“*

**4. Danas su među glavnim izazovima destinacijskog planiranja turisti s individualnim potrebama te uloga i međuodnos lokalne zajednice i destinacijskih menadžment organizacija i kompanija. Koji su po Vašem mišljenju danas glavni izazovi karakteristični za planiranje turizma Virovitičko-podravske županije?**

*„Pogrešna je pretpostavka da je posjetitelj koji destinaciju posjećuje u grupnom/organiziranom obliku manje vrijedan od individualnih posjetitelja. Ukupan turistički sektor na području Virovitičko-podravske županije svakom posjetitelju prilazi individualno, o čemu se posebno vodi računa prilikom planiranja različitih oblika sadržaja i ponude na destinaciji. Osnovni izazov u realizaciji planiranog predstavljaju financijska sredstva koja su nužna da bi se planirano moglo i realizirati.“*

**5. Na koji način TZ Virovitičko-podravske županije uključuje turiste, lokalno stanovništvo i ostale dionike u sam proces destinacijskog planiranja? Koji su ključni dionici planiranja turizma?**

*„Turistička zajednica Virovitičko-podravske županije pomno osluškuje razmišljanja, raduje se sugestijama kako posjetitelja tako i svih ostalih dionika na destinaciji u kontekstu oblikovanja sadržaja i ponude. Ključne dionike u planiranju definitivno predstavljaju investitori u turističkom sektoru.“*

**6. Prema Vašem mišljenju, koje su glavne snage, slabosti, prilike i prijetnje Virovitičko-podravske županije kao turističke destinacije?**

Snage	Slabosti
-------	----------

- raznolikost prirodnog okoliša	- nedostatak sinergije svih čimbenika za razvoj turizma
- spoj slavonskog i podravskog tradicijskog izričaja i gastronomije	- nedostatak lokalne inicijative za turizam
- Park prirode Papuk	- nedovoljno iskorišten turistički potencijal
- jezero u Orahovici	- neizgrađena turistička infrastruktura
- kulturni resursi	- nedostatna promocija turizma
- jedinstvene manifestacije	- nerealiziran projekt „Vinskih cesta“
- lovišta s bogatim fondom divljači	- nedostatak financijskih sredstava
- sajmovi	- nedostatak potpora županije za turizam
- geoprometni položaj	- spora tranzicija s tradicionalnih proizvodnji na turizam
- gostoljubivost stanovništva	- neuređenost prostora
- aktivna uloga TZ VPŽ za razvoj turizma	
- dionice biciklističkih staza uz Dravu	
<i>Prilike</i>	<i>Prijetnje</i>
- potražnja za novim turističkim proizvodima	- konkurencija drugih županija ili regija
- Visoka škola za management u turizmu u Virovitici	- nedostatak kadrova i niska razina „turističke svijesti“
- fondovi EU	- loša cestovna infrastruktura
- novi sportski kompleksi u Čačincima i Virovitici	- nedostatna komunalna infrastruktura
- poznati, ali neeksploatirani geotermalni izvori u županiji	- depopulacija županije
- obrazovanje stanovništva za turizam	- velik broj neobrazovanog stanovništva
- umrežavanje na razini slavonskih županija	

**7. Kako vidite budućnost destinacije, koji su očekivani izazovi za planiranje turizma?**

*„Podkapacitiranost i educiranost dionika u turističkom sektoru predstavlja najprogresivniji izazov za planiranje turizma području Virovitičko-podravske županije.“*

**8. Danas broj turista s posebnim potrebama sve više raste, što predstavlja izazov za destinacijsko planiranje. Kako se Virovitica kao turistička destinacija s time nosi, ima li posebne smjernice i prilagođene turističke sadržaje za turiste s posebnim potrebama?**

*„Na najistaknutijim dijelovima destinacije, a to su: područja UNESCO Prekograničnog rezervata biosfere Mura-Drava-Dunav i UNESCO svjetskog geoparka Papuk. Velik dio sadržaja i ponude prilagođen je posjetiteljima s posebnim potrebama, a tendencija prilagođavanja primjetna je i na ostalim dijelovima destinacije.“*

**9. Osim vrlo razvijenog kulturnog turizma, ima li destinacija, prema Vašem mišljenju, potencijala za prepoznat i uspješan razvoj drugih selektivnih oblika turizma?**

*„Najveći potencijali za razvoj različitih selektivnih oblika turizma nalaze se na područjima zaštićene prirode UNESCO Prekograničnog rezervata biosfere Mura-Drava-Dunav i UNESCO svjetskog geoparka Papuk (botanički turizam, promatranje ptica, promatranje leptira, kukaca i divljeg cvijeća, pješačke rute, tematske rute samoniklog ljekovitog i jestivog bilja, medene rute, geološke rute te različiti oblici sportskog i rekreativnog turizma na područjima zaštićene prirode).“*

**10. Na koji način razvoj tehnologije kao suvremeni trend utječe na razvoj turističke ponude na području Virovitičko-podravske županije?**

*„Unatoč iznimnom potencijalu te raznovrsnoj ponudi hrvatskog turizma, nužna je prilagodba novim tehnologijama i snažnije korištenje društvenih mreža, mobilnih aplikacija i ostalih digitalnih kanala. Za sada se taj trend uglavnom manifestira u posjetiteljskim centrima u kojima se suvremenom tehnologijom distribuiraju informacije i interpretiraju vrijednosti pojedinih područja destinacije.“*

## SAŽETAK

Radi ostvarenja željene konkurentnosti na turističkom tržištu, plan turističke destinacije mora usmjeriti ciljeve na prilagodbu turističkim kvalitativnim i kvantitativnim trendovima te izazove koji utječu na sam proces destinacijskog planiranja. Promjene na turističkom tržištu su neizbježne, što za destinacije predstavlja izazov tijekom planiranja turizma. Faktori koji se danas moraju uzeti u obzir tijekom planiranja turizma u destinaciji su pojava specifičnih postmodernih turista, porast broja turista s posebnim potrebama, rast potražnje za selektivnim oblicima turizma, trend održivog razvoja, razvoj tehnologije, sve veća potražnja za kulturnim rutama te snažan utjecaj terorizma na razvoj turizma. Osim toga, vrlo je ključan odnos dionika i njihova koordinacija unutar turističkog sektora te uloga lokalne zajednice. Kako bi se konkurentnost zadržala, potrebno je predvidjeti buduće turističke trendove značajne za uspješnu provedbu destinacijskog planiranja.

**Ključne riječi:** izazovi, turistička destinacija, destinacijsko planiranje, turistički trendovi

## SUMMARY

In order to achieve the desired competitiveness on the tourist market, the main focus of destination tourism management plan must be the adjustment to the qualitative and quantitative trends, as well as the challenges that affect the process of destination planning itself. Changes in the tourist market are inevitable and therefore they are posing a challenge for the destinations during tourism planning. Factors to be considered while planning the destination tourism are the emergence of specific postmodern tourists, an increase in the number of tourists with special needs, the growth in demand for selective forms of tourism, a trend of sustainable development, technology development, increasing demand for cultural routes, and a strong influence of terrorism on development of tourism. In addition, the relationship between stakeholders and their coordination within the tourism sector are crucial, as well as the role of the local community. In order to maintain competitiveness, it is necessary to foresee future tourist trends which play a significant role in the successful execution of destination planning.

**Keywords:** challenges, tourist destination, destination planning, tourism trends

Prevela: Ena Vukomanović (univ.bacc.turism.cult.)

Pregledao: izv. prof. dr. sc. Mauro Dujmović