

# Koncepcija i strategija razvoja turizma grada Rijeke

---

**Vukelić, William**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:154823>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Opatija**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**WILLIAM VUKELIĆ**

**Koncepcija i strategija razvoja turizma grada Rijeke**

**Concept and Tourism Development Strategy of City Rijeka**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**Koncepcija i strategija razvoja turizma grada Rijeke**

**Concept and Tourism Development Strategy of City Rijeka**

Završni rad

Kolegij: **Strategija razvoja i poslovna politika**

Student: **William Vukelić**

Mentor: prof.dr.sc. **Christian Stipanović**

Matični broj: **25843**

Opatija, rujan 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**William Vukelić**

(ime i prezime studenta)

**25843**

(matični broj studenta)

**Koncepcija i strategija razvoja turizma grada Rijeke**

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature. Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci. U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 11.09.2023.

Potpis studenta

## **Sažetak:**

Rad obrađuje temu „Konceptija i strategija razvoja turizma grada Rijeke“. U radu su istaknuti glavni čimbenici postojećeg turizma na području grada Rijeke te ciljevi razvoja turizma grada Rijeke u budućnosti te prijedlozi inoviranja operacijskih strategija. Na temelju provedenog istraživanja, vidljivo je da Grad Rijeka kontinuirano radi na unapređenju postojeće turističke ponude i potražnje osluškujući potrebe i zahtjeve druge strane, u ovom slučaju posjetitelja koji dolaze u grad. Ono što je vidljivo i što ističe kao nedostatak je relativno mali broj smještajnih kapaciteta kao i kratak ostanak na području Grada. U analizi se nastojala istaknuti moguća daljnja turistička ponuda koja bi u budućnosti dovela do unapređenja operacijskih strategija i upravljanja održivim razvojem.

**Ključne riječi:** koncepcija; strategija razvoja; grad Rijeka; održivi razvoj; operacijske strategije

## Sadržaj:

Uvod.....	1
1. Teorijske determinante modela koncepcija razvoja u turizmu .....	3
1.1. Model koncepcije razvoja.....	4
1.1.1. Koncepcija razvoja .....	5
1.1.2. Strategija razvoja.....	7
1.1.3. Sustav razvoja .....	9
1.1.4. Poslovna politika .....	10
1.2. Posebnosti modela u razvoju turizma.....	10
1.3. Model upravljanja turizma.....	12
2. Preduvjeti razvoja turizma grada Rijeke .....	15
2.1. Prometni preduvjeti .....	16
2.2. Prirodni preduvjeti .....	17
2.3. Kulturni preduvjeti .....	18
2.4. Demografski preduvjeti .....	19
2.5. Intelektualni kapital .....	20
3. Analiza sadašnjeg stanja turizma Grada Rijeke .....	22
3.1. Kvantitativna analiza grada Rijeke .....	22
3.1.1. Kvantitativna analiza ponude .....	22
3.1.2. Kvantitativna analiza potražnje .....	24
3.2. Kvalitativna analiza Grada Rijeke .....	26
3.2.1. Opis i ocjena elementa ponude.....	26
3.2.2. SWOT analiza .....	30
3.2.3. Benchmarking analiza .....	31
3.3. Analiza upravljanja turizmom grada Rijeke .....	32
4. Ciljevi i strategija razvoja grada Rijeke .....	34
4.1. Ciljevi razvoja.....	34
4.1.1. Kvantitativni ciljevi razvoja .....	34
4.1.2. Kvalitativni ciljevi razvoja .....	35
4.2. Inoviranje operacijskih strategija.....	35

4.2.1.	Istraživanje i razvoj .....	36
4.2.2.	Marketinška strategija .....	37
4.2.3.	Strategija ponude .....	39
4.2.4.	Financijska strategija NPOO .....	41
4.2.5.	Kadrovska strategija .....	42
4.2.6.	Prijedlozi unapređivanja razvoja turizma.....	42
Zaključak.....		44
Literatura .....		46

## Uvod

Turizam je jedna od najbrže rastućih grana u mnogim zemljama diljem svijeta. Sve veći broj regija okreće se turizmu kao ključnom pokretaču gospodarskog rasta; danas je turizam glavni izvor prihoda značajnog broja zemalja u razvoju.

Osobitosti koncepcije razvoja turizma proizlaze iz specifičnosti uslužnog sektora i obilježja turističke ponude i potražnje u uvjetima dinamičnog okruženja. Okruženje je toliko promjenjivo da je temelj napretka izgradnja što elastičnije turističke ponude i cjelokupnog gospodarstva koje se u kratkom vremenu može učinkovito preusmjeriti na nove potrebe izražene na tržištu.

Iako mediteranski grad na području Kvarnerskog zaljeva, Rijeka kao administrativni, poslovni, kulturni, obrazovni i industrijski grad nikad nije bila jedna od poznatijih turističkih destinacija, odnosno njezin turistički potencijal nije prepoznat kao jedna mogućnost za razvoj grada. Pamteći je kao najveću hrvatsku luku, njezina zanimljivost se vezala usko sa zaleđem i gradom Opatijom, jednim od najvažnijih i najstarijih turističkih mjesta u Republici Hrvatskoj. No, zahvaljujući prestižnoj tituli Europske prijestolnice kulture 2020. godine, Rijeka postaje sve bogatijom i turistički prepoznatljivom destinacijom.

Predmet istraživanja ovog rada je koncepcija i strategija razvoja turizma grada Rijeke gdje se želi prikazati trenutno stanje i razvoj turizma grada Rijeke. Ciljevi ovog rada ističu se u prikazu analize koncepcije i strategije razvoja turizma na području grada Rijeke gdje se nastoji kroz obradu određenih čimbenika prikazati trenutno stanje te projekcija budućeg stanja 1. razvoja turizma na ovom području.

U radu se koriste sekundarni podaci dostupni na stranicama Hrvatske turističke zajednice grada Rijeke, a od znanstvenih metoda posebno se ističu metoda analize i sinteze, deskriptivna metoda, statistička, komparativna te metoda kompilacije.

Rad je podijeljen na ukupno 4 glavna poglavlja te uvod i zaključak. U uvodnom djelu rada definiraju se predmet i cilj rada te izvori prikupljanja podataka te znanstvene metode koje su korištene. U razradi teme, odnosno poglavljima koja se odnose na glavni dio rada definiraju se temeljni pojmovi koncepcije i modela razvoja turizma, poslovne politike kao i preduvjeti za razvoj turizma grada Rijeke. Također, kroz SWOT i Benchmarking analizu prikazuje se trenutno stanje turizma grada Rijeke kao i prikaz postavljenih ciljeva i strategija koji uključuju



marketinšku strategiju, korporativnu strategiju, kvantitativne i kvalitativne ciljeve za budući razvoj turizma grada Rijeke. Na kraju postavljenih ciljeva i strategije, slijedi zaključak u kojem se ukratko sumira i prikazuje cjelokupna tematika prikazana u ovom završnom radu.

# 1. Teorijske determinante modela koncepcija razvoja u turizmu

Za razvoj turizma u destinaciji potrebna je dobro razrađena koncepcija i strategija razvoja koja će pokretati razvoj destinacije i povećati konkurentnost na turističkom tržištu. Stoga je potrebno pratiti trenutno stanje destinacije i evoluciju postavljenih ciljeva, kao i njihovu uspješnost ili neuspješnost, kako bi se moglo na vrijeme reagirati i unaprijediti turistička ponuda mjesta.

Za uspješan razvoj destinacije nije dovoljno uključiti samo turističku zajednicu, iznimno je važno uključiti i nositelje ponude i stanovništvo i turiste koji u suradnji s turističkom zajednicom i državnim institucijama poduzimaju te aktivno sudjeluju u razvoju turizma, čime u konačnici olakšavaju izlazak na turističko tržište. Rezultati brojnih istraživanja pokazuju da je svjetska turistička populacija, pa tako i ona koja posjećuje Hrvatsku, sve aktivnija i traži sveobuhvatniji, a time i kompleksniji turistički proizvod.<sup>1</sup>

Bogatstvo materijalnih i nematerijalnih elemenata proizvoda podrazumijeva veći broj različitih komponenti, što znači veći broj različitih gospodarskih subjekata koji mogu imati ista stajališta, ali i različita stajališta o viziji i budućnosti razvoja produkta turizma u određenoj zemlji.

Jasno definirana koncepcija koja definira i strategiju ključ je uspješnog destinacijskog menadžmenta. Kontinuirana poboljšanja i inovacije nužni su za promjene koje će dovesti do rasta i razvoja destinacije. Najveći resurs inovativnosti su ljudi, zbog čega je potrebno ulagati u njihovo znanje i usavršavanje kako bi što više doprinijeli razvoju same destinacije. Turizam kao djelatnost iznimno je dinamičan i razvija se, neprestano zahtijeva nove kreativne ideje i inovacije kako bi se ubrzao razvoj destinacije.

Kroz koncepciju i strategiju razvoja ciljevi su jasno definirani i mogu se puno lakše ostvariti. Jasan koncept i strategija razvoja turističke destinacije prikazuje trenutno stanje destinacije, mogućnosti razvoja te ciljeve i aktivnosti kojima se ti ciljevi mogu ostvariti. Koncepcija razvoja turizma i strategija turizma grada usklađeni su s planom razvoja turizma i ciljevima grada Rijeke. Prikazuje trenutno stanje, kakve mogućnosti razvoja postoje i koje su mjere potrebne za postizanje ciljeva. Dije se ideje koje mogu pomoći u razvoju nekih oblika turizma, koliko su te ideje korisne i kako odgovaraju na situacije u stvarnom svijetu.

---

<sup>1</sup> Čavlek, N. et al. (2011): *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, str. 30.

## 1.1. Model koncepcije razvoja

Kao glavni i prvi korak pri istraživanju turističke destinacije je razlikovanje i utvrđenje osnovnih pojmova povezanih za razvoj na internoj i eksternoj razini kao i razumijevanje uvjeta sve konkurentnijeg i promjenjivijeg tržišta. Danas se od destinacije zahtijevaju razna i kontinuirana prilagođavanja sve zahtjevnijim potrebama potrošača, odnosno potrebama sve promjenjivije potražnje. Kvalitativni odgovor poduzeća, u ovom slučaju destinacije, je model koncepcije razvoja. Model koncepcije razvoja obuhvaća određivanje ključnih dijelova pojedinog sustava, načina funkcioniranja navedenog modela kao i njegovih temeljnih svojstava. U principu, četiri osnovna pojma čine sami model koncepcije razvoja, a isti se prikazuju u nastavku rada na slici 1.:



**Slika 1.** Prikaz modela koncepcije razvoja

**Izvor:** samostalna izrada autora na temelju Stipanović, C. *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu, Sustav i poslovna politika; Fakultet za turistički i hotelski menadžment; Opatija, 2006. str. 21*

U nastavku rada, svaki od navedenih elemenata se zasebno definira i opisuje se njegova uloga.

### 1.1.1. Konceptcija razvoja

Konceptcija razvoja je prvi element u prikazu modela koncepcije razvoja. Konceptcija se odnosi na pojam koji označava ideju, projekt, plan ili ideju o nečemu. U ekonomskoj teoriji ovaj se pojam uglavnom koristi za sagledavanje procesa razvoja ili načina na koji se rješava neko ekonomsko pitanje.

Usmjeren je ka utvrđivanju bitnih svojstava određenog procesa i načina na koji određeni sustav funkcionira ili djeluje. Pojam koncepcije društvenih sustava najlakše se sagledava kroz „*objektivnu stvarnost*“, koja se najčešće tumači subjektivno.<sup>2</sup>

Konceptcija razvoja predstavlja sveobuhvatnost definiranih pravila i principa koji generiraju odabir strategija, sustava i poslovnih politika, uz pomoć kojih se ostvaruju željeni ciljevi i misija određenog poslovanja, u ovom slučaju razvoja turističke destinacije. Služi kao primarni "*alat*" za određivanje temeljnih dugoročnih poslovnih ciljeva, određivanje alternativnih strategija kao i za odabir optimalnih smjerova budućeg razvoja.

Konceptcija razvoja je na neki način „*plan igre*“ određen ciljevima, mogućnostima i sredstvima za postizanje poslovnog rasta i razvoja. Njegova je zadaća odrediti ciljeve, okvire, kriterije i sredstva kojima će djelovati u budućnosti. To je osnovni proces u stvaranju predodžbe o onome čemu se teži, odnosno proces isticanja ciljeva i pronalaženja uvjeta za njihovu realizaciju.<sup>3</sup>

Ukratko, konceptcija je pisani dio koji poduzetnicima služi da kroz njega ostvare svoje poslovne ciljeve. Iz tog razloga, može se zaključiti da je konceptcija razvoja turizma okvir unutar kojeg se odvija proces razvoja turizma kao takvog i unutar kojeg se postavljaju željeni razvojni ciljevi poduzeća i utvrđuju potrebna sredstva za njihovu realizaciju u neizvjesnostima okoliša. Konceptcija je nužna za svaki kvalitetan posao koji teži opstanku u bliskoj i budućoj budućnosti, te joj je neophodno dati što veći značaj i fokus. „Pravilno osmišljen koncept razvoja zahtijeva izradu najoptimalnije strategije za realizaciju ideje, tj. konceptcija provedena točno onako kako je "zamišljena" - definirana kroz konceptciju.“<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Stipanović C.: *Konceptcija i strategija razvoja u turizmu, Sustav i poslovna politika*; Fakultet za turistički i hotelski menadžment; Opatija, 2006. str. 21

<sup>3</sup> Ibidem., str. 22.

<sup>4</sup> Dulčić, A.: *Upravljanje razvojem turizma*, Sveučilište u Splitu, MATE d.o.o, Zagreb, 2001., str. 237.

Prvi korak u razvoju koncepcije je svakako analiza postojećeg stanja, pri čemu se upotrebom kvantitativne i kvalitativne analize utvrđuje trenutna raspoloživost resursa u destinaciji.

Kvantitativnom analizom ponude na razini turističke destinacije utvrđuje se ponuda smještaja (hoteli, apartmani, kampovi...), struktura smještajnih mogućnosti prema kategorizaciji, broj smještajnih kapaciteta i njihova struktura, broj sadržaja, događaji i slično. Nadalje, kvantitativnom analizom potražnje utvrđuje se broj dolazaka i noćenja, struktura turista prema zemlji porijekla te ostvareni prihod. Ponuda bi uvijek morala biti veća od potražnje, odnosno smještajna baza mora biti dovoljna da zadovolji potrebe turističkog tržišta, odnosno samih kupaca.<sup>5</sup>

S druge strane, kvalitativna analiza ili njezini alati mogu dati odgovore na pitanja o promicanju i poboljšanju destinacije ili aktivnosti. To uključuje ocjenu svih elemenata ponude destinacije ili poduzeća (kvaliteta smještaja i hrane, ponuda i atraktivnost događanja itd.). Najčešće korišteni alat je SWOT analiza. SWOT analiza predstavlja alat za stratešku analizu koji služi za identificiranje unutarnjih čimbenika destinacije (snage i slabosti) te vanjskih čimbenika koji se odnose na okoliš (prilike i prijetnje).<sup>6</sup>

Također u SWOT analizi se može odrediti prioritet čimbenika u smislu njihovog očekivanog utjecaja, i onog pozitivnog (snage i prilike) i onog negativnog (slabosti i prijetnje). Sama projekcija analize se analizira uzimajući i čimbenike budućeg izgleda. Kvalitativna analiza uključuje benchmarking te PEST analizu. Benchmarking pokazuje trenutni status turističke destinacije ili tvrtke u usporedbi s konkurencijom na tom području, odnosno u usporedbi s najbližom i najboljom destinacijom ili poduzećem ako se govori o usporedbi poduzeća.

Destinacija ili poduzeće s kojom se uspoređuje mora imati slične resurse i isti ili sličan segment turističke destinacije. Tu „pomaže“ PEST analiza koja procesom evaluacije i interpretacije informacija dobivenih ispitivanjem političko-pravnih (P), ekonomskih (E), socio-kulturnih, ekoloških i medijskih (S) i tehnološko-znanstvenih (T) čimbenika okoliša stječe cjelokupan pregled vanjske situacije na koju je moguće utjecati.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. i A. H. Reijers, *Fundamentals of Business Process Management*, Springer Heidelberg, New York, Dordrecht, London, 1998., str. 215

<sup>6</sup> Investopedia, Swot Analysis, <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> (20.08.2023.).

<sup>7</sup> PEST analysis, <https://pestleanalysis.com/pest-analysis/> (20.08.2023.).

Kako bi se uspješno definirala vizija i misija, odabrali i definirali razvojni ciljevi te definirale potencijalne strategije, sve navedene analize trebaju biti kvalitetne i što detaljnije. Tek nakon analize postojećeg stanja, prikupljanja podataka i jasne slike trenutnog stanja na destinaciji moguće je postaviti ciljeve koji ne bi trebali biti nerealni, već jasno definirani i ostvarivi. Nakon što se definiraju ciljevi, može se odrediti strategiju koja će najbolje utjecati na postizanje ciljeva. U nastavku se obrađuje drugi element model, a to je strategija razvoja.

### **1.1.2. Strategija razvoja**

Drugi element modela koncepcije razvoja naziva se strategija razvoja. Strategija se temelji na koncepciji razvoja koja opisuje kako se prilagoditi situaciji na tržištu, kako najbolje iskoristiti resurse koje ono sadrži, kako unaprijediti cjelokupnu destinaciju, repositionirati se na tržištu i definirati operativne aktivnosti za nastavak poslovanja.

U današnje vrijeme strategija je neizostavan dio funkcioniranja destinacije kojom se ostvaruju određeni ciljevi i vizije. Za bilo koju turističku destinaciju važno je imati strategiju za predviđanje i izbjegavanje mogućih ekoloških problema i prijetnji. Zbog jedinstvene dinamike turističkog tržišta vrlo je važna dobra interakcija između ciljnog sustava i hotelskog poduzeća, koja zajedničkim djelovanjem i sinergijom znanja i tehnologija unapređuje cjelokupni sustav elemenata. Strategija pokazuje kako se razvojni ciljevi mogu najučinkovitije postići. Njezin posao je osmisliti i provesti proces transformacije koji u potpunosti transformira sadašnjost poduzeća u željenu budućnost.<sup>8</sup>

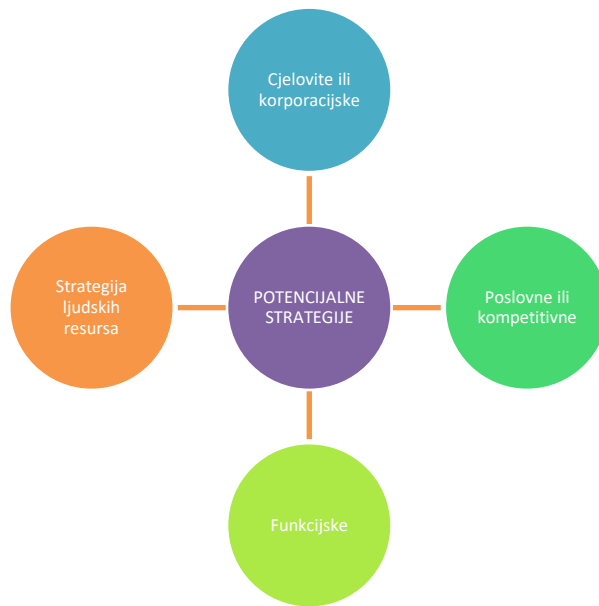
Za ostvarenje strateških ciljeva važno je odrediti potencijalne strategije. Potencijalne strategije se dijele na:

1. „cjelovitu (korporacijsku),
2. poslovnu (kompetitivnu),
3. funkcijsku strategiju.“<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Stipanović, C., op., cit., str. 105.

<sup>9</sup> Ibidem., str. 106.



**Slika 2.** Prikaz podjele potencijalnih strategija

**Izvor:** samostalna izrada autora

Na vrhu hijerarhijske strukture potencijalnih strategija nalazi se *cjelovita ili korporacijska strategija*. Definira ciljeve i misiju destinacije, određuje područje djelovanja i korporativnu filozofiju. Kao preduvjet globalne strategije, destinacija mora imati raznolik proizvodni program. S obzirom na smjer razvoja, cjelokupna strategija podijeljena je na: „strategije razvoja destinacije, strategije stabilizacije i strategije redukcije.“<sup>10</sup>

Druga strategija je *poslovna ili kompetitivna strategija*. Prikazuje veze između poslovnih područja kako bi proizvod bio što konkurentniji i postavlja pitanje kako se to može postići. Određuje konkurentsku prednost marketinga proizvoda učinkovitije od konkurencije. Ovisno o gospodarskom sektoru, distribucija slijedi sljedeće strategije: “strategija napuštanja, strategija opreznog napredovanja, strategija povlačenja, strategija zarađivanja, strategija rasta, strategija dupliranja ili odbacivanja, strategija dinamičnog i intenzivnog pokušaja i strategija vođe.“<sup>11</sup>

*Funkcijske ili operativne strategije* zauzimaju posljednje mjesto u hijerarhijskoj strukturi potencijalnih strategija. Kako bi se olakšao i što bolje ostvario glavni cilj destinacije,

<sup>10</sup> Petrić, L., *Upravljanje turističkom destinacijom-Načela i praksa*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 157.

<sup>11</sup> Ibidem, str. 158.

zadaci se raščlanjuju na manje, što rezultira operativnim strategijama koje čine osnovnu potporu cjelokupne strategije.

No, najvažniji resurs svake destinacije su ljudi, zbog čega je neophodna dobra strategija upravljanja ljudskim resursima, odnosno posljednja strategija u podjeli operacijskih strategija. Zaposlenici svojim znanjem i vještinama određuju budući poslovni razvoj destinacije. Strategija ljudskih resursa odgovara na temeljna pitanja: „kvaliteta rezultata, zapošljavanje, kontinuirano usavršavanje, predviđanje i planiranje kadrovske strukture, motivacija, zadovoljstvo, napredovanje, stimulacija, nagrađivanje i nagrađivanje zaposlenika.“<sup>12</sup> Pokazalo se da je učinkovitih praksi upravljanja ljudskim resursima povezano s uspjehom destinacije na načine koji doprinose zadovoljstvu zaposlenika, inovativnosti i produktivnosti, što u konačnici dovodi do učinkovitijeg upravljanja destinacijom. Stoga je zadaća svakoga čovjeka ulagati u ljudske potencijale, odnosno u njihova znanja, vještine i sposobnosti te u njihov daljnji razvoj.

### **1.1.3. Sustav razvoja**

Sustav razvoja poslovanja javlja se kao treća odrednica konceptualnog modela razvoja. Sustav predstavlja organizaciju na temelju skupa njegovih aktivnosti kojima se provodi strategija razvoja za postizanje željenih poslovnih ciljeva.

Menadžment ima važnu ulogu u stvaranju sustava razvoja poslovanja temeljenog na znanju i intelektualnom kapitalu za stvaranje novih vrijednosti i postizanje ciljeva. Sustav je ključ uspjeha u svim područjima, bez obzira na veličinu poduzeća. Predstavlja niz postupaka kojima se korak po korak postiže optimalno rješenje postavljenih zadataka.

Moglo bi se reći da je sustav poslovnog razvoja „okvir“ unutar kojeg se na najučinkovitiji način postižu željeni rezultati. Drugim riječima, razvojni sustav je *“metoda poslovnog planiranja”*.<sup>13</sup>

Cilj svake destinacije je strukturiranje svoje ponude koja će zadovoljiti potrebe potrošača, kao i motiviranje i izobrazba djelatnika koji će svojim trudom i radom doprinijeti razvoju destinacije.

---

<sup>12</sup> Loc., cit.

<sup>13</sup> Stipanović, C., op., cit., str. 22.



Organizacija turizma osnova je i glavni alat upravljanja turističkim sustavom, čija je svrha omogućiti nesmetano funkcioniranje cjelokupnog turizma. Sustav razvoja poslovanja nije jednostavan koncept i treba mu pristupiti s velikim oprezom. Stvaranje optimalnog sustava trgovanja nije lako. Stoga, kako bi sustav učinkovito funkcionirao, samo poduzeće mora stalno pratiti postiže li i održava li odgovarajuću razinu radne učinkovitosti.

#### **1.1.4. Poslovna politika**

Poslovna politika je zadnji element modela koncepcije razvoja. Poslovna politika proučava funkcije i odgovornosti višeg rukovodstva, ključne probleme koji utječu na uspjeh cjelokupnog poduzeća i odluke koje određuju smjer organizacije i oblikuju njezinu budućnost. I mobilizacija resursa za postizanje ciljeva u uvjetima konkurencije ili nepovoljnih okolnosti. Poslovna politika teži isticanju racionalnog analitičkog aspekta strateškog upravljanja. Predstavlja okvir za razumijevanje strateškog odlučivanja. Takav okvir omogućuje osobi da se pripremi za obavljanje općih odgovornosti upravljanja.<sup>14</sup>

### **1.2. Posebnosti modela u razvoju turizma**

Model koncepcije razvoja u turizmu je specifičniji u odnosu na druge djelatnosti. Karakteristike turizma su „neopipljivost, povezanost, te istovremeno pružanje i potrošnja usluga. Osim materijalnih elemenata, turistička ponuda većinom je strukturirana i nematerijalnim elementima, što je čini posebno složenom.“<sup>15</sup>

Različitim modelima i znanstvenim analizama moguće je okvirno predvidjeti buduće trendove i kretanja na tržištu, ali mnoge nepredvidive situacije mogu potpuno promijeniti tijek trendova. Ratovi, ekonomska i ekonomska nestabilnost, vlast i zakoni nisu lako predvidljivi, a značajno utječu na turizam. „Glavni element turističke ponude su ljudi, uključujući zaposlenike, stanovnike i turiste. Ulaganje u zaposlenike najvažniji je aspekt razvoja jer su oni temelj cjelokupnog iskustva i kreiraju iskustvo. Svaki dan zaposlenici u vrlo kratkom vremenu s ograničenim resursima rješavaju desetak različitih problema.“<sup>16</sup> Malo koja druga profesija

---

<sup>14</sup> Wood, D.J., *Corporate social performance revisited in academy of management review*, 16(1991) 4, str. 693.

<sup>15</sup> Dulčić, A., Petrić, L.: *Upravljanje razvojem turizma*, Mate, Zagreb, 2001., str. 37.

<sup>16</sup> Dulčić, A.: *Turizam: načela razvoja i praksa*, Institut za turizam Zagreb, Zagreb, 1991., str. 48.

zahtijeva toliko znanja od najnižeg zaposlenika. Zaposlenici u turizmu trebali bi biti temelj svake strategije razvoja jer se kroz njih stvara jedinstveno iskustvo za svakog turista.

Kako se putovanja nastavljaju i jačaju, postaje jasno da je turizam otporan - postoji trajna želja za putovanjem. Unatoč svim izgledima, međunarodni turizam se oporavio 2022.: broj posjetitelja u Europi i na Bliskom istoku popeo se na oko 80 posto u odnosu na razine iz 2019. godine.

Oporavak i rast će se vjerojatno nastaviti. Prema procjenama Svjetske turističke organizacije (UNWTO) za 2023., međunarodni turistički dolasci mogli bi doseći 80 do 95% razina prije pandemije, ovisno o opsegu usporavanja gospodarstva, oporavku putovanja u Aziji i Pacifiku i geopolitičkim napetostima, između ostalih čimbenika. Slično tome, Svjetsko vijeće za putovanja i turizam (WTTC) predviđa da će se do kraja 2023. gotovo polovica od 185 zemalja u kojima organizacija provodi istraživanje ili oporaviti do razine prije pandemije ili biti unutar 95% potpunog oporavka. Dugoročne prognoze također upućuju na optimizam za nadolazeće desetljeće. Predviđa se da će BDP putovanja i turizma rasti u prosjeku za 5,8% godišnje između 2022. i 2032., nadmašujući rast ukupnog gospodarstva od očekivanih 2,7% godišnje.<sup>17</sup>

No, s druge strane, sektor se i dalje suočava s dugotrajnim i raširenim nedostatkom radne snage. Nakon gubitka 62 milijuna radnih mjesta u putovanjima i turizmu 2020. godine, ponuda i potražnja za radnom snagom i dalje su izvan ravnoteže. Danas, u Europskoj uniji, 11% radnih mjesta u turizmu vjerojatno će ostati nepopunjeno; u Sjedinjenim Državama ta je brojka 7%.

Došlo je do egzodusa turističkog osoblja u druge sektore, i nema znakova da će industrija moći vratiti sve te ljude. Hoteli, restorani, krstarenja, zračne luke i zrakoplovne tvrtke suočavaju se također s nedostatkom osoblja. Ako se ne riješe, ti nedostaci mogu ograničiti putanju rasta industrije. Trenutačni nedostatak radne snage ima korijene u čimbenicima koji se odnose na prirodu posla u industriji. Kronični izazovi na radnom mjestu, zajedno s učincima COVID-19, kulminirali su u industriji koja se bori da obnovi svoju radnu snagu. Općenito, poslovi povezani s turizmom uglavnom su neformalni, dijelom zbog visoke sezone i slabe regulative. A uvjeti kao što su predugo radno vrijeme, niske plaće, visoka stopa fluktuacije i

---

<sup>17</sup> The future of tourism: Bridging the labor gap, enhancing customer experience, <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/future-of-tourism-bridging-the-labor-gap-enhancing-customer-experience> (29.08.2023.)

nedostatak socijalne zaštite obično su najizraženiji u neformalnoj ekonomiji. Osim toga, u turizmu su česti smjenski rad, noćni rad te privremeno ili nepuno radno vrijeme.<sup>18</sup>

Turistički sektor će morati preispitati neke temelje kako bi izgradio daleko održiviju budućnost: ili učiniti turizam još privlačnijim (i stvoriti uvjete za zadržavanje osoblja na duža razdoblja) ili poboljšati proizvode, usluge i procese tako da nadopunjuju postojeće potrebe za osobljem ili riješiti postojeće probleme. Jedno od rješenja moglo bi biti stvaranje radne snage s kombinacijom digitalnih i međuljudskih vještina potrebnih za praćenje zahtjeva turista.

Nadalje, formiraju se posebni trendovi razvoja posebnih oblika turizma poput: kulturnog oblika turizma, nautičkog, citiy – break turizma te industrijskog. City – break turizam prema međunarodnom terminu predstavlja trend u nastajanju, uglavnom među iskusnim putnicima. Usmjeren je na one ljude koji ne žele samo 'površni' stereotipni odnos s popularnim urbanim odredištima, već traže dublje znanje o kulturi, stvarnom stilu života, tempu i pravom karakteru grada. Kulturni turizam je gotovo jednako raznolik kao i sama kultura jer može obuhvatiti praktički bilo koju aktivnost povezanu sa zemljom, područjem, gradom ili mjestom ili svojstvenu zemlji: umjetnost, kino, jezik, sport, religija, arhitektura, gastronomija, priroda i drugo. Nautički turizam, koji se naziva i vodeni turizam, je turizam koji kombinira jedrenje i nautiku s odmorom i prazničnim aktivnostima. To može biti putovanje od luke do luke brodom za krstarenje ili pridruživanje događajima usmjerenim na brodove kao što su regate ili pristajanje malog broda za ručak ili drugu dnevnu rekreaciju na posebno pripremljenim dnevnim pristaništima za brodove. To je oblik turizma koji je uglavnom popularniji ljeti.<sup>19</sup> U radu će se prezentirani posebni oblici objasniti na primjeru grada Rijeke.

### **1.3. Model upravljanja održivim razvojem destinacije**

U dinamičnom okruženju u kojem se nalaze turističke destinacije potrebno je stalno preispitivati kako ostvariti rast i razvoj destinacije. Destinacija treba predvidjeti potrebe potražnje i kreirati tržišno prihvatljiv i atraktivan brend. Inovacije i znanje postižu pozitivne rezultate u stvaranju novih turističkih proizvoda i razvoju ponude. Turistička destinacija sastoji se od manjih komponenti koje zajedno rješavaju probleme, poboljšavaju postojeće i razvijaju nove. Destinacija stvara sustav u kojem vlada red. Sustav se sastoji od elemenata, strukture i funkcija.

---

<sup>18</sup> Loc., cit.

<sup>19</sup> Sharafuddin, A., Types of tourism in Thailand, *e-Review of Tourism Research* 12(3), 2015., str. 212.

Elementi su dijelovi sustava koji utječu na postojanje i ponašanje sustava, bez obzira na to je li njihovo djelovanje korisno ili štetno. Elementi turističke destinacije su svi materijalni čimbenici (hoteli, restorani, prometnice i sl.), ali i nematerijalni kao što su turistički djelatnici i njihov ukupni intelektualni kapital, turisti, dobavljači te društvene i političke institucije. Svi elementi su povezani i utječu jedni na druge.<sup>20</sup>

Struktura predstavlja sve veze i odnose u sustavu, tj. sve pojave koje su međusobno povezane. Povezanost lokalne uprave, turističke zajednice i stanovništva destinacije utječe na cjelokupni razvoj destinacije. Uključivanje lokalne zajednice je ključni sudionik razvoja održivog turizma.<sup>21</sup> Stoga se ne može zanemariti uključenost lokalnog stanovništva u razvoj turizma zbog njihove ključne uloge. Takvo sudjelovanje pridonosi premošćivanju jaza između upravljanja i korištenja resursa zaštićenih prirodnih područja, ali također promiče učinkovito upravljanje okolišem temeljeno na autohtonom i lokalnom znanju, gospodarskom i društvenom razvoju i stvaranju iskustava utemeljenih na interpretaciji i znanju. Struktura povezuje elemente i razmjenjuje informacije. Destinacija je povezana sa svojim okruženjem i drugim obližnjim ili srodnim destinacijama. Funkcija podrazumijeva da zajednica ima svrhu postojanja.<sup>22</sup>

Funkcija je uloga koju sustav ima u svojoj okolini i način na koji ostvaruje svoju svrhu i ulogu. Ovisno o tome gleda li se ponuda ili potražnja, može se reći da destinacija ima različite funkcije. Za stanovništvo i zaposlene destinacija znači rad i gospodarski razvoj, dok je za turiste glavna funkcija destinacije zadovoljenje vlastitih potreba za razvojem u učenju. Svrha postojanja destinacije može se vidjeti i razumjeti samo promatranjem zajednice i njezinog okoliša. Moderna upravljana destinacija podrazumijeva zajedničku suradnju i partnerstvo mnogih dionika u destinaciji. Tijelo zaduženo za takvo upravljanje naziva se destinacijska menadžment organizacija. To su organizacijske strukture u destinaciji koje obavljaju određene funkcije u destinaciji, bilo da su one dogovorene i podržane od strane nositelja ponude ili su zakonski propisane. U prošlosti je njihova uloga bila uglavnom marketinška, a danas se proširila na sve aspekte destinacije.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Gličić, V., Laškarin, M.: Principi i praksa turizma i hotelijerstva, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2016., str.193

<sup>21</sup> Kilipiris, F.. Uključivanje lokalne zajednice u održivi razvoj turizma, *Tourism and hospitality management*, 11(2), 2005., str. 32.

<sup>22</sup> Ibid., str. 33.

<sup>23</sup> Stipanović, C., Rudan, E., Kovačić, I.: Tourism product club in the development of outdoor tourism-Baška municipality, *Turizam i hotelska industrija* 2016. Trendovi i izazovi, str.447

Cilj DMO-a je postići viši ukupni rezultat nego što bi bilo koji turistički subjekt postigao samostalno. Zato se ponekad naziva i integralni destinacijski menadžment. Zadaća cjelovitog destinacijskog menadžmenta je povezivanje i koordiniranje različitih interesa u cilju oblikovanja i ostvarivanja kvalitete turističkog proizvoda destinacije. Proizvod DMO-a je cjelovit proizvod, koji predstavlja skup svih pojedinačnih ponuda destinacije, kako bi se stvorio jedinstven proizvod koji bi zadovoljio sve potrebe turista. Najjednostavnije, au praksi i najbolje povezivanje je putem informacijskih tehnologija, poput baza podataka, sustava ili aplikacija. Povezivanje svih dionika u destinaciji cilj je IQM-a<sup>24</sup>, tj. integralno upravljanje kvalitetom. IQM ima zadatak stvoriti zadovoljstvo turista, nositelja ponude, lokalnog stanovništva i okoliša. IQM je koncept i model upravljanja kvalitetom koji objedinjuje sve elemente kvalitete turizma. Omogućuje zadovoljenje potreba, zahtjeva i očekivanja turista, a ujedno osigurava ravnomjeren razvoj i održivi razvoj turizma.<sup>25</sup>

Središte IQM-a je turist, ali se u obzir uzimaju i dionici ponude u destinaciji. Povezivanjem zasebnih proizvoda u cjelovit proizvod nastaje funkcionalna destinacija koja ima zajedničke ciljeve i zajedno je dio uspjeha destinacije.

U nastavku rada obrađuju se preduvjeti razvoja turizma grada Rijeke.

---

<sup>24</sup> IQM - (eng. integrated quality management) odnosi se na sustav integriranog upravljanja kvalitetom destinacije

<sup>25</sup> Geić, S., *Menadžment selektivnih oblika turizma*, Sveučilište u Splitu 2011. str. 235

## 2. Preduvjeti razvoja turizma grada Rijeke

Uvjeti za razvoj turističke destinacije uvelike ovise o raznolikosti i očuvanosti resursa koji joj stoje na raspolaganju. Turistički resursi centra sastoje se od prirodnih ili antropoloških dobara koja se mogu ekonomski iskoristiti. Cjelokupna turistička ponuda temelji se na atraktivnosti resursa kojima kolodvor raspolaže.<sup>26</sup>

Grad Rijeka nalazi se u Primorsko-goranskoj županiji (NUTS II regija - Hrvatska Jadran) te je kao grad okruga njezino središte te je uz Zagreb, Split i Osijek jedno od četiri temeljna razvojna središta Hrvatske. neke prostorne cjeline Republike Hrvatske. “Prostorno se nalazi na sjevernom kraju dobro zaštićenog Riječkog zaljeva i obale koja se proteže od uvale Preluk na zapadu do uvale Martinšćica na istoku grada, vezano uz trokutasti oblik grada.predstavlja hipotenuzu duljine 19 km. Rijeka s kopnene strane graniči s gradovima Bakrom, Kastvom i Opatijom te općinama Čavle, Jelenje, Kostrena, Matulji i Viškovo, a s morske strane s gradovima Kraljevicom i Cresom te općinom Omišalj. Riječko more pripada Riječkom zaljevu, najsjevernijem dijelu Kvarnerskog zaljeva, smještenom između zapadne obale Krka, istarskog poluotoka i sjevernog dijela hrvatske obale, gdje se nalazi najveća hrvatska luka i brojna turistička mjesta.Riječki zaljev je zatvoreni sustav povezan s Kvarnerskim zaljevom Tihimskim kanalom na istoku, Srednjim vratima na jugu i Velikim vratima na jugozapadu. Administrativno je grad podijeljen na 34 općine.”<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Magaš D., *Turistička destinacija*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski Fakultet Opatija, Opatija 1997., str. 57.

<sup>27</sup> Plan razvoja grada Rijeke od 2021. – 2027., <https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2021/03/Plan-razvoja-Grada-Rijeke-za-razdoblje-2021.-2027..pdf> (02.09.2023.).



Slika 3. Položaj grada

Izvor: <https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2021/03/Plan-razvoja-Grada-Rijeke-za-razdoblje-2021.-2027..pdf>

## 2.1. Prometni preduvjeti

Razvoj grada Rijeke kroz povijest uvelike je određen povoljnim geografskim položajem. Grad Rijeka je zbog svog posebnog položaja odlično povezan s važnim komunikacijskim pravcima te je samim time i dio transeuropske prometne mreže TEN-T. Mogućnosti prijevoza i infrastrukture (željeznice, ceste, zračne luke, morske i riječne luke i unutarnji plovni putovi).<sup>28</sup>

Mreža TEN-T sastoji se od devet koridora Osnovne prometne mreže EU koji povezuju 94 glavne europske luke, uključujući riječku luku, i 38 ključnih zračnih luka, uključujući Zagreb, sa željeznicom i cestama u glavnim gradovima europskih država, te razvoj 15.000

<sup>28</sup> Ibid., str. 59.

kilometara željezničke infrastrukture za postizanje zadovoljavajućih brzina putničkih i teretnih vlakova, kao i 35 graničnih prijelaza.

Cestovna mreža Rijeke je prilično razgranata pa se može zaključiti da je grad dobro prometno infrastrukturno pokriven. Za usporedbu, gustoća zagrebačke cestovne mreže iznosi 1.171, odnosno samo 27% više od gustoće mreže na području Grada Rijeke, iako je površina Zagreba 641 km<sup>2</sup>, tj. gotovo 15 puta veća od površine Rijeke.<sup>29</sup>

Autocesta A-6 (Bosiljevo2-Delnice-Rijeka) na pola se spaja na obilaznicu, dok se na zapadnom kraju grada, kod čvora Matulji, istočna dionica autoceste spaja na Istarski ipsilon autoceste A8-Kanfanar . -raskrižje Pazin-Lupoglav-Matulji.Kružna cesta temeljna je za razvoj vanjskog tranzitnog prometa i unutarnjeg gradskog prometa, pri čemu posebnu ulogu imaju radijalni pravci u neposrednom dodiru s čvorištima obilaznice te izlaz Sušak s čvorišta Orehovica (ovisno o pristupu fakultetu kampus i bolnička klinika). Analiza prometnih tokova na riječkoj obilaznici pokazuje da prosječni godišnji promet na cestama (PGDP) iznosi oko 29.000 vozila, dok prosječni dnevni promet na cestama u ljetnom razdoblju (PLDP) iznosi oko 35.000 vozila. , dok se tijekom turističke sezone promet poveća za oko 20%.<sup>30</sup>

Nadalje, analizom intenziteta prometnih tokova tijekom petogodišnjeg razdoblja 2016.-2020., moguće je uočiti trend pada prosječnog broja vozila koja dnevno ulaze u centar grada u rasponu od 13 do gotovo 20%, ovisno o promatranom mjesecu, odnosno oko 1,5 - 12 % na mjesečnoj razini. Unatoč spomenutom smanjenju vozila na mjesečnoj razini, gradsko središte i dalje je prometno opterećeno, a zbog prometnih gužvi u vrijeme najvećih dnevnih gužvi, a posebice tijekom turističke sezone, mogu se očekivati značajne prometne gužve u gradu.

## **2.2. Prirodni preduvjeti**

U okolici grada Rijeke nalaze se brojna prirodna bogatstva, od kojih je naglasak na moru i šumama, te bogatstvu i raznolikosti biljnog i životinjskog svijeta. “Grad Rijeka ima 1.528.182 m<sup>2</sup> zelenih površina. U građevinskoj zoni grada Rijeke nalazi se 8 većih parkova i 5 manjih gradskih parkova, dok su izvan građevinske zone stambenog kompleksa zelene

---

<sup>29</sup> Ibidem., str. 60.

<sup>30</sup> Ibidem., str 61.



površine. Duljina riječke obale iznosi 26,20 km, a Rijeka ima do 20 gradskih plaža (površine: 52.343 m<sup>2</sup>) te dvije plaže prilagođene psima.“<sup>31</sup>

Nastavni zavod za javno zdravstvo Primorsko – goranske županije provodi aktivnosti tijekom sezone kupanja, tj. H. od 15. svibnja do 30. rujna program praćenja kakvoće mora (koji uključuje 15 točaka motrenja na dionici Kantrida - Preluk i 6 točaka uzorkovanja na Brajdici). istezanje). - sekcija Grčevo). Rezultati ispitivanja uzoraka 2012. pokazuju da je od 21 mjesta gdje su obavljena mjerenja kakvoća mora za kupanje bila "izvrsna" na 16 mjesta i "dobra" na 5 mjesta. Najviši dio Rijeke je Podbreg koji se nalazi na 441 m nadmorske visine. Prosječna godišnja temperatura u Rijeci iznosi 13,8°C, srednja godišnja vlažnost zraka 58%, ukupna godišnja količina oborine 1228 mm, a kišnih dana godišnje ima ukupno 86. Ugodna je mediteranska klima s blago povišenom vlagom u travnju i studenom. Najvažniji prirodni resurs grada Rijeke je obilje kvalitetne pitke vode, čiji je glavni izvor rijeka Rječina. Dužina rijeke Rječine (kroz gradsko područje do ušća) je 7,5 km, a u more se ulijeva u deltnom području. Sjeveroistočni dio Rijeke vodozaštićeno je područje zahvaljujući rijeci Rječini, au središtu grada nalazi se 16 izvora pitke vode. Najvažnija značajka Rijeke i veliki potencijal za gospodarski razvoj je povezanost rijeke Rijeke s Jadranskim morem“.<sup>32</sup>

### **2.3. Kulturni preduvjeti**

U Rijeci se provode brojni kulturni projekti (PG® Interpretacijski centar prirodne baštine, Mixer of Diversity, Easy Towns II, Let's Connect with Heritage, ForHeritage itd.). Izdvajamo projekt Gyroscope koji razvija civilno-javno partnerstvo u Rijeci predvođeno Locali Filodramaticae, Kulturnim centrom mladih Palach i Hrvatskim kulturnim domom Sušak. Fokus je na stvaranju zajedničkog upravljanja navedenim prostorima, što uključuje razvoj modela upravljanja, uspostavljanje procedura za uključivanje svih aktera urbane kulture i povećanje sudjelovanja građana u kulturnim inicijativama i aktivnostima, odnosno u njihovom programiranju. U Registar kulturnih dobara trenutno je upisano 46 zaštićenih kulturnih dobara i 6 objekata pod preventivnom zaštitom na području grada Rijeke.

---

<sup>31</sup> Strategija razvoja Grada Rijeke za razdoblje 2014.–2020. godine, str. 15., <https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2016/10/Strategija-razvoja-2014-2020.pdf> (05.09.2023.).

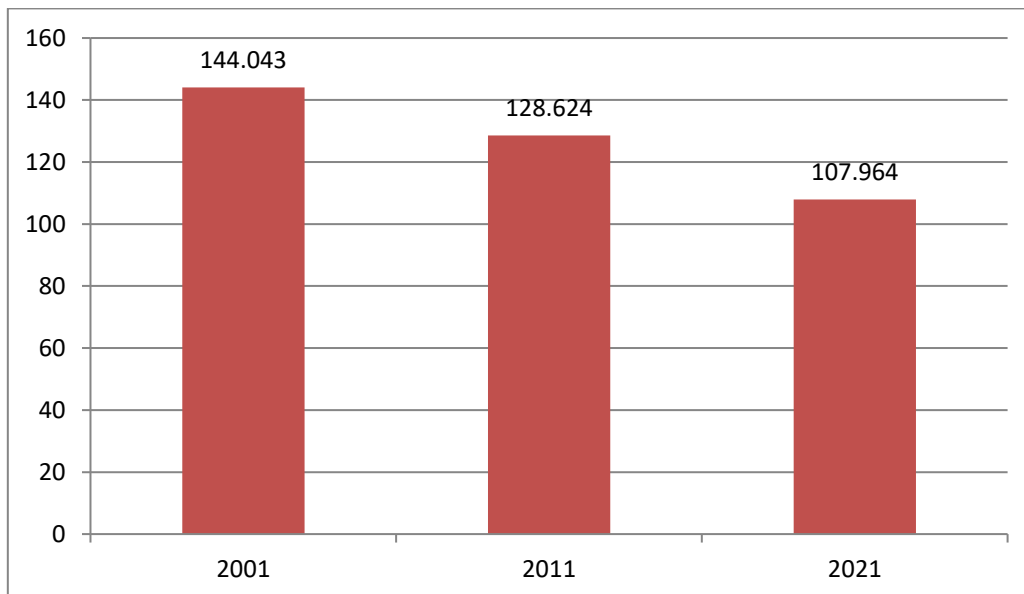
<sup>32</sup> Ibidem., str. 16.

## 2.4. Demografski preduvjeti

Grad Rijeka treći je najveći grad u Republici Hrvatskoj po broju stanovnika i središte Kotarske županije. Stanovništvo grada Rijeke čini 43% ukupnog stanovništva Primorsko-goranske županije, a kao drugi grad po veličini, Opatija, koja je površinom veća od Rijeke, ima tek oko 11.659 stanovnika.

Prema posljednjim službenim podacima iz popisa stanovništva iz 2011. godine 128.624 stanovnika. Prema posljednjim službenim prognozama za 2018. godinu, grad Rijeka imao je 8% manje stanovnika nego 2011. godine, što znači veći pad broja stanovnika. Broj stanovnika u odnosu na cijelu Primorsko-goru (-4%) i Republiku Hrvatsku (-5%). Prema popisu iz 2021. Grad Rijeka imao je 107.964 stanovnika.<sup>33</sup> Prema popisu iz 2021. godine u gradu Rijeci živjelo je 107.964 stanovnika.“

**Grafikon 1.** Prikaz broja stanovnika u gradu Rijeci od 2001 – 2021.



Izvor: *samostalna izrada autora*

Osim negativnog prirodnog prirasta (-6,73), koji je „najveći u Republici Hrvatskoj u Primorsko-goranskoj županiji“, useljavanje, uključujući i preseljenje stanovništva, još je važniji čimbenik demografskog razvoja Riječkog područja. Riječka regija. Negativni migracijski

<sup>33</sup> Ibidem., str. 9.

trendovi pokazuju da je više Riječana došlo nego što ih je odselilo (-6,9%). Zanimljivo je da je u gradu Rijeci u 2018. godini izgrađeno 36% manje zgrada. Stambene zgrade, 35% manje stanova u odnosu na 2011. godinu, čemu je svakako dijelom pridonijela i migracija Riječana, d željene budućnosti i povećanja. broj stanovnika za koje su neophodni odgovarajući uvjeti stanovanja.“<sup>34</sup>

Pad broja stambenih zgrada dijelom je uzrokovan činjenicom da je grad Rijeka velikim dijelom ograničen svojom prostornom konfiguracijom i nedostatkom prostora za širenje.

## **2.5. Intelektualni kapital**

U odnosu na 2011. godinu broj ustanova povećao se za četiri, a broj djece se neznatno smanjio s obzirom na to da su ustanove bile obvezne primjenjivati Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i obrazovanja koji određuje broj djece i skupina u vrtiću te broj djece u vrtiću. djeca u vrtiću. zaposlenih također se povećao za 15%. S obzirom na povećanje broja zaposlenih i ustanova, može se zaključiti da se u odnosu na 2011. godinu standard predškolskog odgoja u Rijeci razvija.

Grad Rijeka „osnivač je 25 osnovnih škola od ukupno 28 koliko ih djeluje u Rijeci, a koje će se otvoriti u školskoj godini 2019./2020. pohađa 8337 učenika i učenica. U odnosu na 2011. godinu vidljiv je blagi pad broja učenika, a s druge strane, kao i u sustavu predškolskog odgoja i obrazovanja, bilježi se porast broja odgojno-obrazovnih radnika, što nas navodi na zaključak o razvijenosti institucionalnog obrazovanja. obrazovanje. elementi obrazovnog sustava.“<sup>35</sup>

Na temelju statistike iz Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, na području grada Rijeke trenutno je 9970 osoba bez završene osnovne škole. Zatim 41 725 osoba ima završenu osnovnu školu, a 204 948 završenu srednju školu. Prvi stupanj fakulteta ima 24 012 osoba, fakultet, magisterij, doktorat 42 726 osoba. U nastavku se prikazuje tablica sa obrazovnom strukturom stanovništva.

---

<sup>34</sup> Ibidem., str. 9.

<sup>35</sup> Loc., cit.

Tablica 1. Obrazovna struktura stanovništva grada Rijeke

Razina	(0) Bez škole i nezavršena osnovna škola	(1) Završena osnovna škola	(2) Srednja škola	(3) Prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola	(4) Fakultet, akademija, magisterij, doktorat
Prostorna jedinica					
Dob					
GRAD RIJEKA	9970	41725	204948	24012	42726
15-19	551	1712	14233	5	2
20-24	1053	4180	40085	3923	3953
25-29	1159	4096	32536	7465	18221
30-34	1203	4587	25381	4020	8438
35-39	1114	4974	21374	2450	4190
40-44	952	5091	18541	1720	2470
45-49	986	5259	16845	1360	1772
50-54	1012	5149	15926	1214	1479
55-59	1028	4186	13099	1084	1325
60 i više	912	2491	6928	771	876
Ukupno	9970	41725	204948	24012	42726

Izvor: samostalna izrada autora na temelju dostupnih podataka sa HZZ-a

### **3. Analiza sadašnjeg stanja turizma Grada Rijeke**

Postupni rast turizma u Rijeci dolazi nakon oporavka od rata. Uz iznimku nekoliko slabijih godina, 2017. bilježi vrhunac turističkih noćenja, a opet prevladavaju dolasci stranih gostiju. Tome je pridonijela dobra prometna povezanost, turistička tradicija i atraktivna baza. Iako postoje trendovi povećanja turističkih dolazaka sve do razdoblja pandemije, brojka iz 1985. godine nikada nije dosegnuta. Također razvoju turizma pridonosi i to što je grad Rijeka proglašena Europskom prijestolnicom kulture za 2020. godinu.

U Rijeci, kao i u ostalim turističkim gradovima u Hrvatskoj, izražena je sezonalnost turizma, tj. dolasci gostiju značajni su u razdoblju od lipnja do rujna. Turisti se kraće zadržavaju u odnosu na vrijeme socijalističkog razdoblja turizma, što je posljedica usitnjenosti turističke ponude, jer se uz turizam „sunca i mora“ razvijaju kongresni i kulturni turizam, city break turizam, industrijski te događajni. Najviše turista u Rijeku dolazi iz Italije, ali i iz tradicionalno netipičnih emisijskih područja.

#### **3.1. Kvantitativna analiza grada Rijeke**

Kvantitativna analiza postojećeg stanja grada Rijeke provodi se kroz prikaz kvantitativnih pokazatelja ponude sa dostupnim podacima iz 2022. godine, nakon toga, na temelju pokazatelja se navodi ostvareni broj dolazaka i noćenja turista u destinaciji, zemlje iz kojih dolaze te prosječna duljina boravka u destinaciji. Podaci su preuzeti sa Godišnjeg izvješća Grada Rijeke dostupnog na službenim stranicama grada Rijeke.

##### **3.1.1. Kvantitativna analiza ponude**

U gradu Rijeci 31. prosinca 2022. prema podacima sustava eVisitor u trgovačkim objektima registrirano je 1.118 poreznih obveznika, 1.294 poduzeća s 3.027 stambenih jedinica i 7.697 ležaja. To uključuje 6 hotela i 1 turističko naselje s 524 stambene jedinice i 1.011 ležaja, 1.169 objekata u obiteljskim jedinicama sa 1.450 ležaja i 3.820 ležaja, 118 objekata u ostalim smještajnim objektima (kamp grupa) sa 1.053 ležaja i 2.866 kreveta. Neutvrđena smještajna baza obuhvaća 2.931 objekt s 2.976 ležajeva i 10.704 jedinice.

**Tablica 2.** Broj smještajnih jedinica u gradu Rijeci

Kategorija smještajne jedinice	Broj
<b>Hoteli</b>	6
<b>Turistička naselja</b>	1
<b>Objekti u domaćinstvu</b>	1169
<b>Objekti u ostalim ugostiteljskim objektima za smještaj</b>	118
<b>Nekomercijalni smještaj</b>	2931

Izvor: *samostalna izrada autora*

U nastavku se navodi kategorizacija hotela.

**Tablica 3.** Kategorizacija hotela u Rijeci

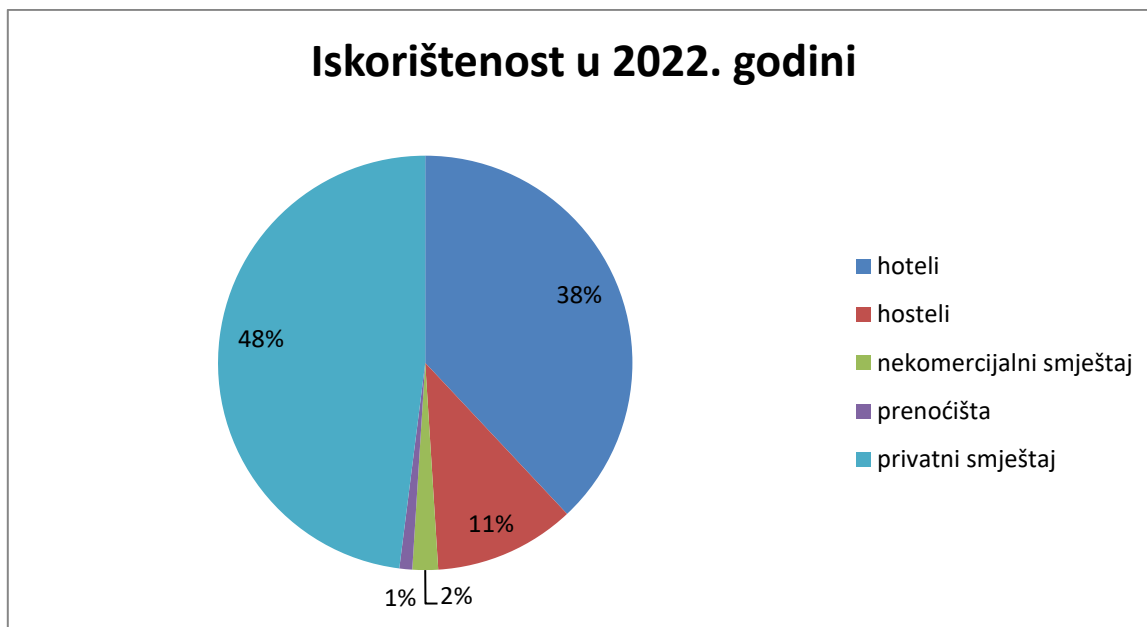
HOTEL	ZVJEZDICE
<b>Hotel Neboder</b>	***
<b>Hotel Jadran</b>	****
<b>Hotel Bonavia Plava Laguna</b>	****
<b>Hotel Continental</b>	***
<b>Hilton Rijeka Costabella</b>	*****

Izvor: *samostalna izrada autora*

U nastavku se prikazuje iskorištenost navedenih objekata 2022. godine po pitanju dolazaka. Kada se pogleda iskorištenost smještajnog kapaciteta, vidljivo je da je tijekom 2022.

godine prednjačio privatni smještaj sa 48% iskorištenosti. Slijedi ga hotel sa 38% iskorištenosti, a zatim 11% zauzimaju hosteli te 2% nekomercijalni smještaj i 1% prenoćišta.<sup>36</sup>

**Grafikon 2.** Prikaz iskorištenosti smještajnih kapaciteta u 2022. godini



**Izvor:** samostalna izrada autora

### 3.1.2. Kvantitativna analiza potražnje

U razdoblju od 01.01. do 31.12.2022. ostvareno je 182.952 dolazaka, što je 66% više od ukupnog broja dolazaka ostvarenih u istom razdoblju 2021. godine. Strani turisti ostvarili su 147.953 dolazaka. U odnosu na isto razdoblje 2021. godine ostvareno je 75% više dolazaka stranih turista. Strani turisti ostvarili su 81% ukupnog broja dolazaka. Domaći turisti ostvarili su 34.999 dolazaka. U odnosu na isto razdoblje 2021. godine ostvareno je 37% više dolazaka domaćih turista. Domaći turisti ostvarili su 19% ukupnog broja dolazaka.

<sup>36</sup> Plan razvoja grada Rijeke u razdoblju od 2021-2027, op., cit., str.45.

**Tablica 4.** Prikaz dolazaka i noćenja stranih i domaćih turista u grad Rijeku u 2021. i 2022. godini

	Dolasci			Noćenja		
	Strani	Domaći	UKUPNO	Strani	Domaći	UKUPNO
<b>2021.</b>	84.358	25.574	109.932	308.701	63.248	371.949
<b>2022.</b>	147.953	34.999	182.952	494.603	75.256	569.859
<b>Indeks</b>	175,39	136,85		160,22	118,99	
<b>22/21</b>						

Izvor: *samostalna izrada autora*

Ostvaren je turistički promet od 569.859 noćenja, što je 53% više od ukupnog broja noćenja ostvarenih u istom razdoblju 2021. godine. Strani turisti ostvarili su 494.603 noćenja. U odnosu na isto razdoblje 2021. godine ostvareno je 60% više noćenja stranih turista. Strani turisti ostvarili su 87 posto ukupnih noćenja. Domaći turisti ostvarili su 75.256 noćenja, što je 19% više od broja domaćih noćenja u istom razdoblju 2021. godine. Domaći turisti ostvarili su 13 posto ukupnih noćenja.<sup>37</sup>

Na području grada Rijeke najviše noćenja ostvarili su državljani Njemačke 91.816, zatim državljani Italije 47.238, BiH 30.169, Austrije 28.293, Poljske 26.733, Srbije 22.702, Češke 20.818, Mađarske 19.510, SAD-a. 17.916 i Nizozemska s 12.625 noćenja.

Najviše noćenja ostvareno je u privatnom smještaju s 304.211 noćenja, odnosno 53,39%, zatim u hotelima sa 166.516 noćenja, odnosno 29,22%, u ostalim objektima u nekomercijalnom smještaju s 54.381 noćenja, odnosno 9,54%, u hostelima s 39.735 noćenja, , odnosno 6,97%, a noćenja s 5.016 noćenja, odnosno 0,88%.

Rijeka je oduvijek bila poznata po brojnim kulturnim manifestacijama, a najpoznatije su: „Festival zabavne duhovne glazbe „Vidfest“, Dani sv. Vida, Riječki advent, Međunarodni festival malih scena Rijeka, Revija lutkarskih kazališta u Rijeci, Ljeto na Gradini, Međunarodni festival Jazz Time, Ri Rock, Sailor Festival, Matetićeve dani, Vrisak - književna manifestacija, Impulse Festival, Delta Summer Street Session Festival ; Moje, tvoje, naše; Spajalica, STIFF i Zoom Festival te kao najvažniji Riječki karneval.“<sup>38</sup>

<sup>37</sup> <https://visitrijeka.hr/wp-content/uploads/2023/07/Izvjestaj-o-turistickom-prometu-na-podrucju-grada-Rijeke-za-2022.-godinu.pdf> (preuzeto:05.09.2023.)

<sup>38</sup> Plan razvoja grada Rijeke od 2021. – 2027, op., cit., str. 50.



Trenutno se sam grad više fokusira na specifične oblike turizma, kao što su kulturni, poslovni i vjerski te city break turizam. S druge strane, ostale destinacije u regiji, posebice Opatija, imaju karakteristike tipične turističke destinacije. „Okolica Rijeke bogata je prirodnim resursima, u kojoj dominiraju more i šume, s bogatom i raznolikom florom i faunom. Grad Rijeka ima 1.528.182 četvorna metra zelenih površina. Riječka obala duga je 26,20 kilometara, a u Rijeci postoji 20 gradskih plaža ukupne površine 52.343 četvorna metra, kojima treba dodati i dvije dobro uređene plaže za pse. Glavno prirodno bogatstvo grada Rijeke pregršt je kvalitetne pitke vode čiji je glavni izvor rijeka Rječina. Dužina rijeke je 7,5 kilometara, a u more se ulijeva u delti.“<sup>39</sup>

### **3.2. Kvalitativna analiza Grada Rijeke**

Ovaj dio rada predstavlja kvalitativnu analizu ponude grada Rijeke. U radu se provodi kvalitativna analiza kroz opis i vrednovanje elemenata turističke ponude, pri čemu autor daje vlastitu ocjenu turističke ponude grada Rijeke, kroz SWOT analizu, prednosti, slabosti, iskazuju se mogućnosti i prijetnje destinacije, a kao zadnji segment kvalitativne analize koristi se benchmarking analiza kojom se Rijeka uspoređuje sa trenutno najvećim konkurentom, gradom Pulom. Rijeka obiluje kulturno-povijesnim dobrima koja, uz mnoštvo očuvanih prirodnih bogatstava i tradicionalne mediteranske gastronomije, doprinose turističkoj posjećenosti destinacije.

#### **3.2.1. Opis i ocjena elementa ponude**

Kao jedan od najvećih gradova u Republici Hrvatskoj, Rijeka je kroz povijest bila snažno industrijsko središte zbog svog povlaštenog položaja, a nekadašnji položaj i danas predstavlja veliki gospodarski potencijal. Zračna luka Rijeka nalazi se na otoku Krku, 30 km od Rijeke. Najveći dio hrvatskog teretnog, a ne putničkog, pomorskog prometa prolazi kroz Rijeku, što ima ogroman negativan utjecaj na turističku privredu grada Rijeke. Jedan od glavnih nositelja turističke ponude su smještajni kapaciteti koji utječu na razinu konkurentnosti i izravno utječu na ukupni turistički doživljaj. Kvalitetnije smještajne strukture imaju pozitivan učinak,

---

<sup>39</sup> Ibidem

uključujući smanjenu sezonalnost, povećanu svijest o destinaciji, povećanu potrošnju destinacije i podršku razvoju kvalitetnih proizvoda. Stoga je razvoj smještajnih kapaciteta kao dijela turističke ponude grada Rijeke temelj za pozitivne turističke rezultate svake godine, pa ih je važno kontinuirano pratiti.<sup>40</sup>

Urbano područje Rijeke bilježi pozitivan turistički trend. Razlog tome su brojna događanja koja grad organizira tijekom cijele godine, obnova postojećih smještajnih kapaciteta i opće poboljšanje kvalitete smještaja, kao i otvaranje novih objekata, uključujući i privatne. U gradu Rijeci nalazi se šest hotela: Grand Hotel Bonavia, Hotel Continental, Hotel Jadran, Hotel Integral Molo Longo, Hotel Neboder i potpuno novi Hilton Costabella Resort & Spa. Privatni smještaj je privatni smještaj, uključujući kuće za odmor, apartmane, studije i sobe. Po vrsti smještaja na prvom je mjestu po ukupnim dolascima i noćenjima u 2021. godini. Godina. S obzirom na sve veći razvoj turizma u Rijeci, treba obratiti pozornost na ubrzani rast i razvoj mogućnosti privatnog smještaja.

Što se tiče gastronomske ponude, grad Rijeka nije na istoj razini kvalitete kao Opatija i njezina okolica. U gastronomiji Rijeka možete uživati u restoranima inspiriranim prošlošću, u sobama modernog interijera, u bistroima uz more te u privatnim objektima s tradicionalnom kuhinjom. Jelovnik restorana i hotela uključuje, uz uobičajenu ponudu, jela pripremljena na tradicionalan način, raznovrstan riblji meni, domaće slastice i maneštru. Riječka kuhinja ima dugu tradiciju, naći ćete restorane s talijanskim, austrijskim i mađarskim okusima. Riječka ponuda obuhvaća 20-ak restorana, 70-ak bistroa, trattoria, snack barova, pizzerija i sličnih ugostiteljskih objekata. U samom centru grada ima oko 60 barova.<sup>41</sup>

Nadalje, Rijeka je u 2020. godini nosila titulu Europske prijestolnice kulture. Samim time, navedenim događajem Rijeka je povećala vidljivost i profil kako grada tako i cjelokupne regije.

Nadalje, grad Rijeka provodi mnoge projekte među kojima je i projekt nove marine u riječkoj luci Porto Baroš. Trenutno je to najveća investicija u području nautičkog turizma u Republici Hrvatskoj. Buduća marina Rijeka imat će oko 230 vezova i mnoštvo sadržaja, a u

---

<sup>40</sup> <https://visitrijeka.hr/dozivi/gastronomija/> (preuzeto:05.09.2023.)

<sup>41</sup> [https://visitrijeka.hr/wp-content/uploads/2023/04/analiza\\_turistickih\\_pokazatelja\\_grada\\_rijeka\\_2012\\_-\\_2021\\_.pdf](https://visitrijeka.hr/wp-content/uploads/2023/04/analiza_turistickih_pokazatelja_grada_rijeka_2012_-_2021_.pdf) (05.09.2023.)

prvoj fazi djelovanja planira se i više od 130 novih radnih mjesta. Prostor Porto Barošana taj način će omogućiti 230 vezova i mnogo zanimljivih sadržaja koji će biti dostupni građanima.<sup>42</sup>

Također, Rijeka svake godine postaje sve više posjećenija i prepoznatljiva kao city – break odredište. Svjedoči tome povećanje turista iz godine u godinu koji uživaju sadržajima garda poput: lijepih plaža, bogate gastronomske ponude, kulturne ponude, lijepe šetnice i slično.<sup>43</sup>

Osnovni čimbenici atraktivnosti destinacije su: „elementi smještajne ponude, elementi turističkog proizvoda destinacije, ekološki elementi, socijalni elementi, infrastrukturni elementi, promocijski elementi, elementi zabave i rekreacije te elementi evaluacije.“<sup>44</sup> U nastavku se ocjenjuju i objašnjavaju elementi turističke ponude grada Rijeke.

**Tablica 3.** Prikaz ocjenjivanja elemenata turističke ponude grada Rijeke

Elementi turističke ponude	Ocjene
<b>Smještajna ponuda</b>	4
<b>Gastronomska ponuda</b>	5
<b>Ekološki elementi</b>	3,5
<b>Socijalni elementi</b>	4,5
<b>Turistička ponuda</b>	4
<b>Infrastruktura</b>	4,5
<b>Element zabave i rekreacije</b>	4
<b>Odnos cijene i kvalitete</b>	4
<b>Ukupna ocjena</b>	4,5

Izvor: *samostalna izrada autora*

U tablici 3. prikazani su elementi turističke ponude kao i ocjene za svaku od navedenih kategorija. U prvoj skupini tako je smještajna ponuda koja je ocijenjena sa ocjenom 4 od strane autora. U Rijeci, od smještaja je najbrojniji privatni smještaj, i to se uglavnom odnosi na stanove koji se tijekom godine iznajmljuju studentima, a tijekom ljetnih mjeseci služe za primanje turista. Nadalje, hotela je samo 6 i njihov smještajni kapacitet je relativno dobar, no

<sup>42</sup> <https://www.morski.hr/nova-marina-u-rijeckoj-luci-porto-baros-prvi-put-gradanima-otvara-svoja-vrata/> (preuzeto: 05.09.2023.)

<sup>43</sup> <https://www.morski.hr/posljednjih-godina-grad-rijeka-dozivljava-veliki-turisticki-procvat/> (05.09.2023.)

<sup>44</sup> Weber, S.: *Measuring Destination Attractiveness Factors Using a Longitudinal Study*, *Destination Marketing, Report 48th*, Congress AIEST, Marrakech, 1998. str. 52

ima još prostora za uređenje smještaja u njima jer su većinom stari i potrebne su promjene. Također, isto vrijedi i za hostele i prenoćišta, budući da su isti relativno stari i potrebni su noviteti

Druga kategorija je gastronomska ponuda. Gastronomska ponuda je ocijenjena sa ocjenom 5. Ocjena je takva iz razloga što Rijeka obiluje sa jako puno restorana i mjesta gdje se može probati raznolika jela iz svih dijelova Hrvatske. Što se tiče ekoloških elemenata, oni su ocijenjeni sa ocjenom 3,5 od strane autora. Razlog tome je što je Rijeka prvenstveno industrijski grad, u blizini je Kantrida gdje se turisti i lokalno stanovništvo mogu kupati, no povremeno zbog industrije dolazi do zagađenja. Nadalje, u centru grada Rijeke nema prostora za kupanje budući da se na tom djelu nalaze industrijska postrojenja. Najbliže mjesto je Kostrena, no u zadnje vrijeme zbog brodogradilišta i tamo dolazi do onečišćenja. Također, parkovi u Rijeci nisu u potpunosti uređeni, gradu nedostaje zelenila. Kao prednost bi se istaknula čista voda.

U kategoriji socijalnih elemenata dana je ocjena 4,5. Navedeno je iz razloga što su Riječani kao gostoprимci zaista ljubazni, spremni pomoći, uz hrvatski jezik gotovo svi govore talijanski jezik, a dosta ih zna i engleski jezik, pogotovo mladi ljudi.

Što se tiče turističke ponude, ista je ocijenjena sa ocjenom 4. Navedeno je iz razloga što unatoč tome što Rijeka ima raznoliku trenutnu ponudu, još uvijek ostaje prostora gdje se može dodatno usmjeriti na osmišljavanje i promociju novih ponuda primjerice poput Zip line od Trsata do Rijeke. Nadalje, element infrastrukture je ocijenjen sa 4,5. Naime, u Rijeci je sve jako dobro povezano i pristupačno pa nije problem doći s jednog mjesta na drugo mjesto. Posebno sada sa novom infrastrukturom odnosno prometnicom koja se otvara uskoro, još bolje će se povezati određeni dijelovi grada i smanjit će se gužve.

Nadalje, element zabave i rekreacije ocijenjen je sa 4. Naime, Rijeka ima nekoliko noćnih klubova i mjesta gdje mladi ljudi mogu izaći, posebno u ljetnim mjesecima kada se događaji znaju organizirati i na plaži Kantrida, po kvartovima i slično. Što se tiče rekreacije tu je jako puno teretana i raznih centara namijenjenih promociji aktivnosti. No, ono što nedostaje i što bi možda u budućnosti trebalo inicirati a to je izgradnja biciklističke staze.

Sve u svemu, Rijeka je ocijenjena sa visokom ocjenom; 4,5 za ukupno stanje svih elemenata u turističkoj ponudi smatrajući da još uvijek ima prostora za promjenu i napredak tijekom budućeg razdoblja i godina.

### 3.2.2. SWOT analiza

U ovom djelu rada prikazuje se SWOT analiza grada Rijeke, odnosno njezine prednosti i slabosti, prijetnje i prilike.

**Tablica 4.** SWOT analiza

SNAGE	SLABOSTI
Povoljan geografski položaj	Slaba željeznička infrastruktura
Geografska raznolikost s bogatim kulturnim nasljeđem	Nedovoljno promovirana kulturna ponuda grada
Bogata kulturna baština (brend, promocija, djelatnici, upravljanje razvojem)	Nedovoljna iskorištenost trenutne kulturne ponude
Titula Europske prijestolnice kulture 2020.	Slaba promocija manifestacija izvan granica RH
Raznolika turistička ponuda	Nedostatak plaža
Riječki karneval kao prepoznatljivo kulturno dobro	Nedostatak prostora za izgradnju parkova
Dobra prometna povezanost cjelokupnog grada	Financije
Blizina drugih zanimljivih odredišta: Opatija, Krk	
Odlična zdravstvena zaštita	
PRILIKE	PRIJETNJE
Ulazak u Schengen	Moguća financijska kriza
Uvođenje eura	Iseljavanje
Uključivanje lokalne zajednice u projekte	Odlazak mladih nakon fakulteta u drugi grad
Uvođenje dodatnih poticaja za mlade pri zapošljavanju	Slabljenje industrije
Nove preferencija turista	Porezno opterećenje
Razvoj posebnih oblika turizma	Aktivnosti konkurenata
NPOO	
Zakon o turizmu	

**Izvor:** samostalna izrada autora

U tablici 4. prikazana je SWOT analiza grada Rijeke. Kao glavne prednosti ističe se bogata kulturna baština koju Rijeka ima, Riječki karneval kao najpoznatiji događaj širom Republike Hrvatske, a i u inozemstvu. Nadalje, dobar geografski položaj i prometna povezanost sa destinacijama koje turisti nerijetko i posjećuju još je jedna od prednosti koja se može povezati sa otvorenošću Rijeke.

Što se tiče slabosti to je svakako nedovoljna promocija Grada, posebno po pitanju turizma koji iako se jako rano počeo razvijati nije dosegao onu razinu kao neka druga mjesta, odnosno gradovi u Republici Hrvatskoj. Također, nedostatak prostora je zaista veliki problem za Rijeku budući da se ne može širiti i na taj način iskoristiti svoj puni potencijal.

Kao potencijalne prilike mogu se izdvojiti nove preferencije turista, privlačenje investitora (Lurssen grupa), kapitalna ulaganja (Porto Baroš), fondovi EU, NPOO, Zakon o turizmu.

I na kraju, zadnja stavka SWOT analize su prijetnje. Kao glavna prijetnja za Rijeku je trenutno financijska kriza, odlazak mladih ljudi nakon fakulteta u drugi grad čime se u Rijeci smanjuje broj radno sposobnih osoba te iseljavanje u drugu državu kao još jedan mogući čimbenik, aktivnosti konkurenata, negativna ekonomska klima.

### **3.2.3. Benchmarking analiza**

Benchmarking analizom uspoređuju se turistička ponuda grada Rijeke sa gradom Pulum. Geografski položaj grada Pule daje temeljne komparativne prednosti. Naime, Pula se *"nalazi točno na pola puta od Ekvatora do Sjevernog pola i uživa u izuzetno povoljnoj blagoj mediteranskoj klimi, a dodatna prednost je blizina i dobra prometna povezanost s emisijskim tržištem Europske unije (zračna luka i istarski epsilon)"*.<sup>45</sup>

Pula danas sa svojom bogatom kulturno-povijesnom baštinom ima predispozicije za veliki iskorak prema šestomjesečnom turizmu, odnosno turizmu baziranom na raznolikoj ponudi. Pula je jedan od najstarijih gradova na istočnoj obali Jadrana, a smjestila se na osam brežuljaka. Pula, grad i luka u najjužnijem dijelu Istre, nalazi se u "unutarnjem dijelu zaljeva koji je otocima Sveta Katarina, Sveti Andrija i Uljanik podijeljen na tri lučka bazena" .

---

<sup>45</sup> Strategija turizma Grada Pule 2016.- 2020., <https://www.pula.hr/> (05.09.2023.)

Po veličini izgrađenosti obale i opremljenosti Pula je najvažnija i najveća luka Istre, a dobro zaštićen pulski zaljev jedna je od najboljih prirodnih luka na Jadranu. U gradu Puli postoje dvije marine, a sve se više razvija i nautički turizam. Pulu nazivaju gradom kulture, koncerata i filma. Velika događanja u pulskoj Areni obilježe svako ljeto i jamče dobar odmor pun zanimljivih događanja. Razni koncerti, opere i nezaobilazni filmski festival svake godine ožive pulsku Arenu.<sup>46</sup>

Naime, U Puli je u 2022. godini ostvareno oko 427 tisuća dolazaka i oko 2,1 milijun noćenja što je u usporedbi s gradom Rijekom u istoj godini znatno veće. Naime, Rijeka je u 2022. Godini ostvarila 182.952 dolazaka te oko 529 tisuća noćenja. Nadalje, Pula ima više od 10 hotela, dok Rijeka ima 6, također ima veći broj ostalih smještajnih jedinica. Ono što je posebno za izdvojiti, u blizini su i Brijuni jedna od najposjećenijih destinacija također tako da je to još jedan razlog velike posjećenosti Puli. Također, oba grada imaju bogatu povijesnu i kulturnu baštinu, u Rijeci dio Starog grada, kosi toranj, a u Puli nezaobilazni Pulski amfiteatar. Također, kao jedna od vodećih razlika je veliki broj plaža i malih uvala na području grada Pule, veći broj parkova, šetnica u odnosu na grad Rijeku.

### **3.3. Analiza upravljanja turizmom grada Rijeke**

Grad Rijeka poduzima niz aktivnosti na povezivanju dionika na turističkom tržištu i promicanju Rijeke kao turističke destinacije. Poseban odnos razvijen je s Turističkom zajednicom Grada Rijeke, kao najvažnijim dionikom u kreiranju turističke ponude Grada. U koordinaciji s Turističkom zajednicom, Grad Rijeka nastoji unaprijediti ponudu turističkih sadržaja kroz aktivnosti u kojima sudjeluju građani i lokalni poduzetnici u suradnji s institucijama i strukovnim udrugama.

Nova struktura portala [www.mojarijeka.hr](http://www.mojarijeka.hr) uključuje sadržaj koji je već prepoznat kao atraktivan, a ujedno predviđa razvoj sadržaja koji će omogućiti okupljanje Riječana i onih koje Rijeka zanima, s ciljem stvaranja odnos prema gradu u najširem smislu riječi, prenošenje informacija o riječkim specifičnostima, događajima i prenošenje priča o ljudima i mjestima u Rijeci i okolici, o riječkoj povijesti i sadašnjosti, o identitetu i konkurentskim prednostima. Ovaj portal okuplja Riječane kao ambasadore Rijeke i njezinih vrijednosti.

---

<sup>46</sup> <https://aktivniteturizam.hr/> (05.09.2023.)

To uključuje i nastavak i širenje prisutnosti Rijeke na društvenim mrežama. Svi budući projekti e-demokracije ostvarit će sljedeće ciljeve: transparentnost uprave, odgovornost uprave, angažman građana i stručnjaka, bolje odlučivanje, uključenost građana i stručnjaka u procese donošenja odluka, dostupnost uprave, sudjelovanje građana, povjerenje u demokratskim procesima i društvenoj koheziji.

Kako bi se poboljšala sposobnost građana za korištenje suvremenih informatičkih tehnologija u komunikaciji s tijelima uprave te za elektroničku komunikaciju, Grad Rijeka kontinuirano provodi projekt informatičke edukacije za ciljane skupine građana.

Tijekom kalendarske godine besplatno je educirano oko 200 građana ciljanih skupina za osnovno i napredno korištenje računala (starije osobe, osobe s invaliditetom, branitelji, nezaposlene žene), a nastavak ovog projekta planiran je i u budućnosti. U suradnji sa Zavodom za informatiku, Odjelom za zdravstvo i socijalnu skrb, Domom umirovljenika i Domom Kantrida realiziran je projekt Naj-online penzici u kojem su se osobe starije životne dobi poticale na samostalnu izradu sadržaja za internet portal. Projekt je zaključen u svibnju 2013. godine dodjelom nagrada najuspješnijima. Potvrda uspješnosti ove aktivnosti je i činjenica da je WEB-portal penzici.rijeka.hr dobio priznanje za najbolju praksu Udruge gradova.<sup>47</sup>

U nastavku se navode ciljevi i strategija razvoja grada Rijeke.

---

<sup>47</sup> <https://penzici.rijeka.hr/tag/naj-online-penzici/> (pristupljeno: 02.09.2023.)



## **4. Ciljevi i strategija razvoja grada Rijeke**

Ciljevi kao takvi se odnose na željeno stanje koje poduzeće ili destinacija želi postići, a postižu se strategijom razvoja. Destinacije moraju postaviti svoje ciljeve u skladu s vlastitim mogućnostima, tržišnim uvjetima i očekivanim budućim trendovima. Pritom treba paziti prilikom definiranja ciljeva kako isti ne bi bili preambiciozni ili preniski.

U sljedećem dijelu rada bit će navedeni kvantitativni i kvalitativni ciljevi razvoja turizma grada Rijeke te prijedlozi za njihovu realizaciju kroz pet operativnih strategija: strategija istraživanja i razvoja, strategija marketinga, strategija ponude, financijska strategija i kadrovska strategija. Također, bit će navedeni prijedlozi za poboljšanje upravljanja razvojem unutar destinacije

### **4.1. Ciljevi razvoja**

U ovom potpoglavlju prikazuju se i navode kvantitativni i kvalitativni ciljevi razvoja grada Rijeke.

#### **4.1.1. Kvantitativni ciljevi razvoja**

U kvantitativne ciljeve u vremenskom razdoblju od 2023-2027 godine ubrajaju se:

1. Povećanje smještajnih kapaciteta za 10%
2. Povećanje broja noćenja u gradu za 15%
3. Povećanje turističke potrošnje za 10%

Trenutna ponuda smještajnih kapaciteta je zadovoljavajuća, no nedovoljna trenutnom priljevu turista pogotovo u lipnju, srpnju i kolovozu, odnosno ljetnim mjesecima. Također, teži se razvijanju cjelogodišnje turističke ponude. Kao još jedan od trenutnih problema i ciljeva je povećanje broja noćenja u gradu na način da se prošire i uvedu novi turistički sadržaji i ponude u funkciji povećanja turističke potrošnje.

#### **4.1.2. Kvalitativni ciljevi razvoja**

S obzirom na sve veću dominaciju kulturnog i city break turizma u uslužnom gospodarstvu i resurse Rijeke na ovom području, potrebno je strateški planirati i ulagati u jedinstveni turistički brend Rijeke kao destinacije kulturnog i city break turizma kao i nautičkog turizma (porto Baroš, cruisinig turizam), koji je nastavak projekta četverostruke spirale. Prvi korak u razvoju brenda je utvrđivanje najvažnijih resursa kojima destinacija raspolaže, a potom i trendova koji utječu na razvoj destinacije. Nadalje, potrebno je napraviti analizu ključnih dionika, turističkih performansi, praćenja komunikacije i marketinga, konkurenata, kupaca i iskustava. Na temelju prikupljenih podataka izradit će se prijedlog imidža destinacije, odnosno vizija, te novi vizualni i verbalni identitet. Brend će biti integriran u društvenu, gospodarsku, turističku i političku sferu te će komunicirati s ciljnim skupinama. Izradit će se novi vizualni identitet, foto i video - materijali s posebnostima Rijeke, održat će se online prezentacija grada putem web stranice. Nastojat će se povezati svi dionici u stvaranju jedinstvene, jedinstvene turističke ponude.<sup>48</sup>

Nastojat će se bolja suradnja s turističkim posrednicima u svrhu osmišljavanja novih turističkih sadržaja i poticanja prodaje u samoj destinaciji. Uz posrednike potrebno je uključiti i druge turističke subjekte (čimbenike turističke ponude) u svrhu povećanja ponude i jačanja promocije Rijeke kao turističke destinacije. Također, turističke subjekte potrebno je povezati s projektima kulturnih/kreativnih industrija. Na kraju, potrebno je razvijati nove sadržaje, obnavljati i vrednovati kulturno-povijesnu i prirodnu baštinu, razvijati poduzetničke inicijative, osmišljavati kvalitetnu, sustavnu promidžbu i sustavno jačati konkurentske prednosti Rijeke kao turističke destinacije kako bi privukli novih turista, produljiti boravak turista i povećati potrošnju u Gradu. Kao rezultat navedenog, razvijat će se kongresni, manifestacijski (sajmovi), kulturni (filmska industrija), vjerski, nautički i kruzerski turizam.<sup>49</sup>

#### **4.2. Inoviranje operacijskih strategija**

Operacijske strategije predstavljaju srž rada na koncepciji i strategiji razvoja destinacijskog turizma i upravljaju sljedećim funkcijama, uz pomoć kojih će se predstaviti i opisati smjernice daljnjeg razvoja grada Rijeke kao turističke destinacije a odnose se na: strategiju istraživanja i

---

<sup>48</sup> Ibid., str. 102

<sup>49</sup> Loc., cit.

razvoja, strategiju marketinga, strategiju ponude, financijsku strategija i strategiju ljudskih resursa.

#### **4.2.1. Istraživanje i razvoj**

Istraživanje i razvoj određuju budući smjer destinacije. U riječkoj regiji nije provedeno mnogo studija, stoga je potrebno da gradska uprava organizira istraživanja na razini cilja i dionika u okviru turističke zajednice kako bi se otkrili novi tržišni trendovi. Potražnja, razina zadovoljstva posjetitelja i način praćenja aktivnosti konkurenata i ostalih dionika u lancu vrijednosti kako bi se održala konkurentnost i unaprijedila turistička ponuda.

U svrhu kvalitetnog istraživanja tržišta, Grad Rijeka bi trebala u suradnji s TZ-om Grada Rijeke i drugih odjela osmisliti online anketu pomoću koje će otkriti i identificirati razne turističke pokazatelje koji utječu na zadovoljstvo i preferencije potencijalnih i postojećih kupaca.

Ankete bi se objavile na službenim stranicama Grada Rijeke te na stranicama putničkih agencija i inozemnih turoperatora prema ciljanim tržišnim segmentima (Njemačka, Austrija, Italija, Slovenija). Potencijalni korisnici motivirani su sudjelovati u anketi jer bi imali priliku osvojiti besplatan vikend u Rijeci u hotelu po vlastitom izboru.

Provodit će se istraživanja kontinuirano tijekom tri godine tijekom predsezona, vrhunca sezone i post sezone kako bi se točno odredile nastale promjene u kretanju potražnje. Nakon prikupljanja ispunjenih anketa, okuplja se tim stručnjaka koji podatke analizira, obrađuje i detaljnije prezentira.

Na temelju toga, Rijeka bi mogla identificirati područja u kojima ima mogućnosti za razvoj ponuda, proizvoda i usluga. CRM, tj. Upravljanje odnosima s kupcima igra središnju ulogu u strategiji istraživanja i razvoja. CRM predstavlja pristup upravljanju turističkim destinacijama kroz interakciju sa sadašnjim i potencijalnim klijentima. CRM analizira potrebe svakog posjetitelja i pohranjuje njihove zahtjeve kako bi kreirao personaliziranu ponudu koja u potpunosti zadovoljava njihove želje.

CRM je potrebno konkretno uvesti na svim razinama upravljanja ponudom (prednjaci Hilton Costabella). Privatni pružatelji turističkih usluga i proizvoda trebali bi uz korištenje suvremenih tehnologija izraditi baze podataka postojećih kupaca u koje bi bili evidentirani svi

njihovi podaci, sklonosti, navike i potrebe kako bi unaprijedili ponudu, poboljšali međusobnu komunikaciju i time povećali profit. Potpuna implementacija upravljanja odnosima s klijentima bi gostima dala osjećaj važnosti, što bi dovelo do lojalnosti i boljeg imidža Rijeke. Za praćenje aktivnosti konkurenata i ostalih aktera u lancu vrijednosti nužna je implementacija poslovne inteligencije u upravljanje turističkom destinacijom.

Time bi se omogućilo legalno prikupljanje podataka o konkurentskim destinacijama (Krk, Opatija, Rovinj, Split) u svrhu stvaranja prednosti i diversifikacije ponude na dinamičnom turističkom tržištu. Temeljem analize unapređuje se kvaliteta turističke ponude, a time i lanac vrijednosti mjesta. Također je potrebno provesti studija na razini turističkih zajednica susjednih gradova kako bi se utvrdilo s kojim destinacijama Rijeka može surađivati i krenuti u razvoj novih integriranih proizvoda i usluga temeljenih na pokazateljima kao što su ciljani segmenti posjetitelja, vrste resursa i sl.

Na temelju istraživanja i analize rezultata mogle bi se postaviti daljnje mjere za usmjeravanje razvoja turizma grada Rijeke. Ukoliko bi Rijeka zanemarila potrebe tržišta koje se mijenja sve većom brzinom i počela pasivno promatrati turizam kao djelatnost koja samo daje i ne traži ništa zauzvat, suočit će se s velikim problemom opstanka na tržištu. te pad prihoda od turizma.

#### **4.2.2. Marketinška strategija**

Marketinška strategija omogućuje upravljanje turističkom potražnjom pomoću istraživanja tržišta, otkrivanja potreba potrošača i definiranja tržišnih trendova pomoću marketinških strategija segmentacije, pozicioniranja i marketinškog miksa. Kako bi se postigao cilj produljenja turističke sezone u Rijeci, potrebno je provesti jasno pozicioniranje i definirati ciljne skupine posjetitelja destinacije.

Ciljani segment posjetitelja grada Rijeke u budućnosti su turisti više platežne moći, socijalnog sloja i standarda u odnosu na Hrvatsku, ali i domaći gosti.

Prema geografskim i psihografskim karakteristikama, Rijeka se mora fokusirati na privlačenje sljedećih tržišnih skupina:

- Gosti luksuznog turizma – Italija, Slovenija, Njemačka, Skandinavija, Velika Britanija, Austrija – veća platežna moć; donose veliku zaradu destinaciji,

zainteresirani su za luksuznu, gastronomsku, kulturnu i wellness ponudu te popratne sadržaje u destinaciji, što je najvažnije zbog repositioniranja Rijeke iz destinacije za odmor u luksuznu destinaciju.

- Nautičari – Hrvatska, Italija, Njemačka, Austrija, Rusija; pridonose turističkom poslovanju u pred i posezoni, važan im je vrhunski dizajn, najnovija tehnološka rješenja te tehnička i ugostiteljska usluga ACI marine, Porto Baroš doprinose razvoju luksuznog turizma.
- Poslovni gosti – Hrvatska, Njemačka, Austrija; važno im je da je smještaj opremljen sadržajima poput kongresne, ugostiteljske i wellness ponude, dolaze tijekom cijele godine, bitan im je imidž destinacije i dostupnost sadržaja u njoj, doprinose razvoju Rijeke kao kongresna destinacija.
- Kulturnjaci – Slovenija, Njemačka, Austrija; doprinose turističkom poslovanju izvan ljetne sezone, zanimaju ih kulturne znamenitosti i povijest
- Korisnici zdravstveno-turističkih usluga – Italija, Slovenija, Njemačka, Austrija, Mađarska; korisnici zdravstvenih usluga uglavnom su osobe srednje i starije životne dobi koje cijene wellness i spa usluge. Razlog dolaska su zdravstvene, rehabilitacijske i stomatološke usluge, a u usporedbi s drugim posjetiteljima, oni su općenito najveće platežne moći. Segmentacijom je definirano koji su segmenti tržišta najatraktivniji i na koje se treba fokusirati kako bi se stvorila konkurentnost i veća dobit.

Kako bi se repositionirala kao cjelogodišnja destinacija u očima potrošača, potrebno je kreirati marketinški miks koji bi zadovoljio želje potencijalnih tipova posjetitelja, a da pritom ne izgubi postojeće posjetitelje. Marketinški miks je skup marketinških instrumenata kojima upravlja destinacija, a sastoji se od: proizvoda, cijene, distribucije i promocije. Njihova kombinacija izaziva željenu reakciju na turističkom tržištu. Za turističku destinaciju najvažnija je ponuda proizvoda i usluga, stoga je za Rijeku od velike važnosti podizanje kvalitete smještajnih i ugostiteljskih usluga. Što se tiče prehrambeno-gastronomске ponude, potrebno je provesti brendiranje domaćih brendova hrane i pića.

Što se tiče cijena, potrebno ih je formirati u skladu s mogućnostima ciljanih tržišnih segmenata, njihovom percepcijom vrijednosti, krivuljom i elastičnošću potražnje, ali i prema ulaganjima i investicijama kako bi posao bio isplativ. Cijene proizvoda i usluga također ne bi trebale previše odskakati od ostalih konkurenata na Jadranu, jer će to imati kontraefekt u pokušaju privlačenja posjetitelja. Kako bi se postigla što veća popunjenost smještajnih

kapaciteta, treba iskušati politiku odobravanja popusta i besplatnih sadržaja. Distribucija se temelji na kombinaciji distribucijskih kanala. Turistički proizvod Rijeke najčešće se prodaje pojedinačnom kupnjom, stoga u cilju razvoja cjelovitog proizvoda treba gravitirati poboljšanju suradnje s funkcionalnim posrednicima, tj. putničke agencije i turoperatori iz Njemačke, Austrije, Velike Britanije i SAD-a koji će predstaviti Rijeku stranom i svjetskom tržištu.

Preko svojih turističkih agencija potrebno je ponuditi kompletne paket aranžmane (primjerice, team building putovanja za velika društva s adrenalinskim i sportskim aktivnostima te bogatom wellness i gastronomskom ponudom). Prilagodba pojedinim nacionalnim tržištima provodila bi se na temelju analize istraživanja i promatranja potreba potencijalnih domaćih posjetitelja. Distribucija bi trebala biti selektivna po izgledu. Promociju je potrebno provoditi online i putem medija, temeljenu na ključnim elementima ponude vrijednosti koji pridonose diversifikaciji u odnosu na konkurente i doprinose imidžu destinacije. Promocija se temelji na poboljšanju promidžbenog miksa koji se sastoji od oglašavanja, ekonomske propagande, unapređenja prodaje, osobne prodaje, promidžbe i odnosa s javnošću.

U Rijeci se oglašavanje odvija putem web stranica TZ grada Rijeke i službenih stranica grada Rijeke, a trebalo bi ih poboljšati češćim objavljivanjem najnovijih fotogalerija i videa događanja u destinaciji (3 -5 puta tjedno). Potrebno je ostvariti sinergiju offline i online promocije i uključivati sve dionike u brendiranju Rijeke kao konkurentne turističke destinacije (udružena promocija).

#### **4.2.3. Strategija ponude**

U strategiji ponude grada Rijeke potrebno je obratiti pozornost na već postojeće turističke ponude poput Riječkog karnevala koji je unaprijed poznat u Hrvatskoj i diljem svijeta.

Trenutni smještaj bi se mogao povećati na način da se poveća kvaliteta trenutnog smještaja sa na primjer 3 \*\*\* na 4\*\*\*\* i slično. Po pitanju ugostiteljske ponude u Rijeci, za vrijeme ljetne sezone grad karakteriziraju mnogobrojni restorani, konobe, barovi, kafići, i slastičarnice, no izvan sezone većina ugostiteljskih objekata prestaje s radom zbog nedovoljne posjećenosti i velikih troškova održavanja. Kako bi se ugostitelje potaknulo na nastavak poslovanja za vrijeme zimskih mjeseci, trebala bi se smanjiti visina najma čime bi se povećala isplativost njihovog poslovanja te povećati količinu eno-gastronomskih događaja koji bi

privukli goste u destinaciju. Također, potrebno je brendirati autohtonu hranu i piće domaćih proizvođača u cilju njihove valorizacije i povećanja vrijednosti.

U osmišljavanju ponude ključno je inoviranje specifičnih oblika turizma. Transformaciju turizma grada Rijeke predstavlja projekt Porto Baroš. ACI-Gitone d.o.o. izradio je idejno rješenje luke nautičkog turizma Porto Baroš. Projektom se bivša luka za javni promet prenamjenjuje u luku nautičkog turizma Porto Baroš. Unutar akvatorijalnog dijela luke formirati će se nova luksuzna marina s ukupno 260 vezova. Uz vezove, predviđena je izgradnja benzinske postaje za kvalitetnu opskrbu plovila gorivom. Glavno lučko skladište rekonstruirati će se i prenamjeniti, a graditi će se i nove građevine garaže s 540 parkirnih mjesta, servisne zgrade marine, jedriličarskog kluba, charter spremišta i benzinske postaje za pomorski promet. U centralnoj zgradi bit će smješten šoping centar, s manjim, butik trgovačkim uslugama, čitav niz ugostiteljskih sadržaja, od restorana do lounge bara s bazenom na vrhu zgrade, s predivnim pogledom na marinu i Riječki zaljev.

U budućem razvoju potrebno je inovirati kulturnu i kreativnu ponudu, city-break ponudu, industrijski turizam (valorizacija industrijske baštine), vjerski turizam i kongresni turizam.

U cilju promocije kulturnog turizma poput onog *Ljeto na Trsatskoj gradini* potrebno je organizirati još takvih događaja tijekom cijele godine koji će pomoći pri privlačenju nove skupine turista. Također, ne bi bilo loše organizirati razne glazbene festivale koji će trajati po nekoliko dana uzastopno, poput Retro Opatije i sličnih festivala. Bilo bi dobro da se navedeni festivali održavaju tijekom cijele godine, n o ako to trenutno nije moguće za izvesti, tijekom svih ljetnih mjeseci.

Kako bi se unaprijedila ponuda što se tiče manifestacija kao što je Riječki karneval bilo bi dobro unaprijed osmisliti citat i logo barem pola godine unaprijed te navedeno promovirati putem službenih stranica, putem turoperatora te putem društvenih stranica koje su danas iznimno popularne. Nadalje, u vrijeme kada je karneval potrebno je osmisliti posebnu gastronomsku ponudu koja će se odnositi samo na razdoblje kada se održava karneval, mogućnost osvajanja besplatnog smještaja u jednom od hotela Grada Rijeke za vrijeme karnevala i slično.

#### **4.2.4. Financijska strategija**

Sve što se trenutno financira, financira se kroz proračun Grada Rijeke. Za izvršenje godišnjeg proračuna odgovorni su gradonačelnik i upravna tijela. Svrha proračuna je utvrđivanje programa rada za postizanje strateških ciljeva, koji je polazište za raspodjelu općinskih sredstava.

Glavni izvor financiranja TZ Rijeka je gradski proračun. Međutim, kada je potrebno financirati velike projekte, lokalne samouprave su prisiljene tražiti druge izvore financiranja, kao što su: izdavanje obveznica, financiranje leasingom, zajmovi i potpore javnih financijskih institucija i poslovnih banaka, kao i zajmovi i potpora dioničara Europske unije. Unije i međunarodne financijske institucije (Svjetska banka, Europska banka za obnovu i razvoj, Europska investicijska banka).

Za rasterećenje gradskog proračuna potrebno je uključiti privatni sektor i izvore privatnog sektora za financijsku potporu te na taj način ostvariti javno-privatno partnerstvo i privući nove investitore. Za općinske potpore malim, srednjim i početnicima potrebno je prikupiti određeni iznos iz proračuna (npr. 150.000,00 kn) za razvoj poduzetništva i obrta u gradu Rijeci. Trebalo bi raspisati javni natječaj za dodjelu bespovratnih sredstava koja bi uključivala potpore za početnike i industrije, potpore za pripremu europskih projekata, samozapošljavanje i nova radna mjesta, potpore za troškove rada, ispite i provizije za ulaganja u riječke tvrtke. područja.

Cilj ovih mjera bio bi smanjiti početne troškove pokretanja poslovanja za nove poduzetnike, potaknuti male poduzetnike na korištenje EU fondova za projekte, potaknuti zapošljavanje novih radnika i povećati konkurentnost malog gospodarstva. U smislu financijske strategije, Rijeka bi se trebala fokusirati na organiziranje profitabilnijih događanja, manifestacija i vrsta ponude kako bi se povećala dobit grada i privukli posjetitelji s većim financijskim mogućnostima.

U financijskoj strategiji grad Rijeka bi trebala jače aplicirati na fondove Europske unije, koristiti sredstva NPOO, privući ulagače (npr. Lurssen grupa – projekt Porto Baroš) i poduzetnike te osmisliti razvojne projekte u kojima će se ostvariti najveća profitabilnost.



#### **4.2.5. Kadrovska strategija**

Zaposlenici su glavna razlika između uspješnog i neuspješnog turističkog poslovanja destinacije i zahtijevaju stalnu aktivnost kako bi unaprijedili svoja znanja, vještine i sposobnosti.

U Rijeci je većina stanovništva zaposlena u uslužnom sektoru, tj. turizam i gastronomija glavni su izvori prihoda. To stvara potrebu za kvalitetnijim radom, a prijedlozi za poboljšanje spominju se kako posao napreduje. Za sve turističke objekte u gradu Rijeci potrebno je obučeno i stručno osoblje s izraženim znanjima i vještinama iz područja ugostiteljstva, hotelijerstva i trgovine.

S obzirom na trenutnu situaciju na tržištu rada i poteškoće s kojima se hotelijeri u Hrvatskoj suočavaju, riječka radna snaga često se uvozi iz Slavonije i drugih regija Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine i Makedonije, koji su često prekvalificirani, ali nemaju potrebna znanja i vještine koje posjeduju iskustvo u pružanju ugostiteljskih usluga na profesionalan način. Zbog nepovoljnih uvjeta rada sezonskih radnika, kao npr. nedostatak stalnih prilika za zapošljavanje, kruto radno vrijeme i niske plaće po satu dovode do velike fluktuacije radne snage.

Jedan od glavnih prioriteta poslodavaca u Rijeci trebao bi biti osiguranje što bolje kvalitete života sezonskih radnika kroz adekvatan i kvalitetan smještaj radnika, povećanje plaća, fleksibilnije radno vrijeme, poštivanje kolektivnog ugovora i osiguranje naknade za rad, osiguravanje toplih obroka (bez umanjenja plaće), pokrivanje troškova zdravstvenih pregleda i javnog prijevoza te stvaranje poticajnog i pozitivnog radnog okruženja. Velik naglasak treba staviti na edukaciju i razvoj zaposlenika tijekom cijele godine, posebice u ranoj i kasnoj sezoni kada je opterećenje manje.

### **4.3. Prijedlozi unapređivanja upravljanja održivim razvojem turizma**

Glavnu ulogu u razvoju turizma ima Turistička zajednica grada Rijeke. TZ mora uključiti sve sudionike u raspravu i izradu, imajući u vidu želje lokalnog stanovništva, zaposlenika, poduzetnika i lokalne uprave.

Na vrhu organizacijske strukture bila bi Turistička zajednica koja bi utvrđivala, provodila i kontrolirala sve zadatke i projekte u destinaciji.

Zadace Turističke zajednice su planiranje destinacije, koordinacija, planiranje i praćenje te promocija.

Ispod njega bi neki odabrani voditelji ili koordinatori projekata vodili zasebne projekte ovisno o tome za koju vrstu specifičnog oblika turizma su zaduženi. Na operativnoj razini pojedinci bi bili zaduženi za posebne projekte koji se tiču samo određenog proizvoda ili događaja. Kao što je već navedeno u radu, za upravljanje destinacijom zadužena je destinacijska menadžment organizacija. Zadaća mu je povezati sve subjekte u destinaciji u cjelovit proizvod, kako bi se zadovoljile potrebe i želje turista. Jedan od načina povezivanja je i objedinjavanje javnog i privatnog sektora. Prvenstveno bi javni sektor upravljao i vodio destinaciju (planiranje, provedba mjera, održavanje kvalitete i standarda, briga o održivom razvoju i marketing), a privatni sektor bi posredno upravljao preko predstavnika u upravljačkim tijelima ili strukovnim udrugama.

Javni sektor bi uključivao službene agencije (turističke zajednice), a privatni sektor lokalne poduzetnike (privatne obrtnike i trgovačka društva). Lokalni obrtnici mogli bi izlagati svoje proizvode u Centru za posjetitelje, TZ bi poticala i promovirala svoje proizvode i kvalitetu. Lokalni OPG-ovi (Riječki prsten) bi na taj način mogli promovirati svoje proizvode.

Također, bilo bi poželjno udružiti suradnju riječkih poduzetnika s TZ Rijeka, gdje bi se kombinacijom ove dvije kombinacije mogla dobiti kombinacija koja će privući novu skupinu turista, što će utjecati na značajno povećanje prihoda i ponude grada Rijeke. Primjerice, lokalni poduzetnici u suradnji s TZ Rijeka mogli bi promovirati svoje usluge i proizvode putem TZ, a lokalni poduzetnici mogli bi svojim postojećim klijentima omogućiti besplatan smještaj u suradnji s TZ Rijeka.

U upravljanu razvojem ključno je ostvariti tri razine održivosti (ekonomska, socijalna i okolišna). Uz ostvarenju multiplikativnih ekonomskih učinaka ključno je ostvarenje nove vrijednosti za turiste inoviranjem sadržaja (kulturni, nautički turizam, city-break turizam, vjerski turizam, događajni turizam), ali i poboljšati život domicilnog stanovništva.

## Zaključak

Rijeka u prošlosti nije bila turistički usmjerena, već je bila industrijsko i lučko središte Primorsko-goranske županije. No, s obzirom na resursni potencijal, dobru prometnu povezanost i geostrateški položaj, bogatu kulturno-povijesnu baštinu, ponudu smještaja, prehrane i događanja, te uzevši u obzir trendove u turizmu kao i činjenicu da je europska prijestolnica, kulture 2020. godine napravljen je iskorak na turističkom tržištu. Bila je to prilika da se prikaže kulturni život grada i unaprijedi turistička ponuda kao i društveno-ekonomski razvoj grada.

Projekt je doveo do obnove brojnih objekata koji predstavljaju infrastrukturu u području kulture i rasta u turističkom i poslovnom sektoru, kao i mnoge građanske inicijative. Planirani su veći prihodi, no nažalost epidemija Covid-19 značajno je utjecala na dolaske turista te je dio planiranog programa morao biti obustavljen, no to nije spriječilo grad da studiozno i dugoročno planirani projekt realizira u drugačijem obliku, način i u drugo vrijeme. Naglasak na razvoju turizma grada Rijeke trebao bi diversificirati turističku ponudu i razviti specifične cjelogodišnje oblike turizma - kongresni, nautički, vjerski, gradski, sportsko-rekreacijski, kulturni, event turizam.

Smještajni i drugi turistički kapaciteti su sve veći, a kvaliteta turističke ponude sve veća, posebice izgradnjom novog hotela Hilton i njegovim uključivanjem u prestižni hotelski lanac. Ponuda ugostiteljskih objekata profilirana je blagodatima gastronomskih luka prema ponudi i ambijentu koji nude. U Rijeci se odvijaju brojne turističke manifestacije, ali one su još uvijek lokalnog karaktera i nisu dovoljno turistički iskorištene. Riječki karneval, kao najvažnija manifestacija u gradu, ima još prostora za napredak i značajan potencijal za razvoj kulturnog turizma. Trend povećanja broja posjetitelja posljednjih godina i projekt EKP 2020 bili su prilika da se Rijeka pozicionira kao poželjna destinacija u ovom trenutku kulturnog turizma.

Uvođenjem inovacija u operacijske strategije ostvaruju se ciljevi prepoznavanja Rijeke kao luksuzne, konferencijske i morske destinacije s bogatom ponudom i dužom turističkom sezonom te pravovremenim prilagođavanjem ponude i usluga.

Potrebno je nastaviti ulagati u marketing, oglašavanje i komunikaciju s ciljanim tržišnim segmentima kako biste se diferencirali od konkurencije i dalje razvijali ponudu. Kako bi se poboljšala ponuda, potrebno je uložiti sredstva u restrukturiranje smještajnih i ugostiteljskih usluga u povijesnoj jezgri kako bi se uravnotežila kvaliteta ponude u destinaciji i stvorili poticaji za povijesne zaposlene u pret- i posezoni kao i ulaganja u razvoj luksuznog turizma i nautike

(projekt Porto Baroš). Mora se nastaviti ulagati u razvoj ljudskih resursa, s obzirom na to da su ljudi danas najvažniji resurs, posebice kroz obrazovne programe i kontinuirano usavršavanje. Budući razvoj turizma u gradu Rijeci trebao bi biti usmjeren na sinergiju svih dionika ponuditelja i povezivanje s obližnjim destinacijama u svrhu stvaranja holističkog turističkog proizvoda koji povećava kvalitetu ponude, konkurentnost i inovativnost ciljane regije. Kako bi se dugoročno izbjegli mogući problemi, naglasak treba staviti na pozicioniranje destinacije na globalnom tržištu, na održivi razvoj i na trajnu kvalitetu turističke ponude. Kada se turistička ponuda spoji u cjelinu koja uključuje povijest, kulturu, posebnu infrastrukturu, luksuz, marinu i sport te potencijale za kongrese i festivale, posjetitelji iz Europe i svijeta Rijeku mogu percipirati kao cjelovitu turističku destinaciju s konkurentnom turističkom ponudom. U budućem razvoju mora biti naglasak na kvaliteti umjesto na kvantiteti s naglaskom na tri razine održivosti na temelju istraživanja tržišta i kontinuiranog inoviranja marketinške strategije i strategije ponude prevladavajući limitirane financijske i kadrovske resurse. Ključ razvoja je sinergija svih dionika i povezanost turističke ponude Rijeke s ponudom riječkog prstena i ponudom PGŽ-a.

## Literatura:

### Knjige:

1. Čavlek, N. et al. (2011): *Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb
2. Dulčić, A.: *Turizam: načela razvoja i praksa*, Institut za turizam Zagreb, Zagreb, 1991
3. Dulčić, A.: *Upravljanje razvojem turizma*, Sveučilište u Splitu, MATE d.o.o, Zagreb, 2001.
4. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. i A. H. Reijers, *Fundamentals of Business Process Management*, Springer Heidelberg, New York, Dordrecht, London, 1998.
5. Gličić, V., Laškarin, M.: *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2016
6. Geić, S., *Menadžment selektivnih oblika turizma*, Sveučilište u Splitu 2011
7. Magaš D., *Turistička destinacija*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski Fakultet Opatija, Opatija 1997.
8. Petrić, L., *Upravljanje turističkom destinacijom-Načela i praksa*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011
9. Stipanović C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu, Sustav i poslovna politika*; Fakultet za turistički i hotelski menadžment; Opatija, 2006.
10. Weber, S.: *Measuring Destination Attractiveness Factors Using a Longitudinal Study, Destination Marketing, Report 48th*, Congress Aiest, Marrakech, 1998

### Časopisi i članci:

1. Stipanović, C., Rudan, E., Kovačić, I.: *Tourism product club in the development of outdoor tourism-Baška municipality*, *Turizam i hotelska industrija* 2016. *Trendovi i izazovi*, str.447
2. Wood, D.J., *Corporate social performance revisited in academy of management review*, 16(1991) 4, str. 693 – 705.

Internetski izvori:

1. Investopedia, Swot Analysis, <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> (20.08.2023.).
2. PEST analysis, <https://pestleanalysis.com/pest-analysis/> (20.08.2023.).
3. Plan razvoja grada Rijeke od 2021. – 2027., <https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2021/03/Plan-razvoja-Grada-Rijeke-za-razdoblje-2021.-2027..pdf> (02.09.2023.).
4. Strategija razvoja Grada Rijeke za razdoblje 2014.–2020. godine, str. 15., <https://www.rijeka.hr/wp-content/uploads/2016/10/Strategija-razvoja-2014-2020.pdf> (05.09.2023.).
5. Strategija turizma Grada Pule 2016.- 2020., <https://www.pula.hr/> (05.09.2023.)
6. The future of tourism: Bridging the labor gap, enhancing customer experience, <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/future-of-tourism-bridging-the-labor-gap-enhancing-customer-experience> (29.08.2023.)
7. Visit Rijeka, <https://visitrijeka.hr/wp-content/uploads/2023/07/Izvjestaj-o-turistickom-prometu-na-podrucju-grada-Rijeke-za-2022.-godinu.pdf> (preuzeto: 05.09.2023.)