

# Upravljanje procesom brendiranja na primjeru turističke destinacije Kvarner

---

**Bagarić, Lidija**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2012**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:188:409001>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka Library - SVKRI Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I  
UGOSTITELJSTVU OPATIJA**

**LIDIJA BAGARIĆ**

**UPRAVLJANJE PROCESOM BRENDIRANJA  
NA PRIMJERU TURISTIČKE DESTINACIJE  
KVARNER**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**Opatija, 2012.**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I  
UGOSTITELJSTVU U OPATIJI**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**UPRAVLJANJE PROCESOM BRENDIRANJA  
NA PRIMJERU TURISTIČKE DESTINACIJE  
KVARNER**

**Mentorica:**  
Prof. dr. sc. Vinka Cetinski  
Bagarić

**Doktorandica:**  
Mr. sc. Lidija

Opatija, 2012.

## PODACI O AUTORU I DOKTORSKOM RADU

### 1. AUTOR

Ime i prezime:	Lidija Bagarić
Datum i mjesto rođenja:	27.07.1976.
Naziv fakulteta i godina završetka dodiplomskog studija:	Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2000.
Naziv fakulteta i godina završetka poslijediplomskog studija:	Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2005.
Sadašnje zaposlenje:	Hrvatski sabor

### 2. DOKTORSKI RAD

Naslov:	Upravljanje procesom brendiranja na primjeru turističke destinacije Kvarner
Ustanova na kojoj je prijavljen i izrađen doktorski rad:	Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
Broj stranica, slika, grafikona, tablica i bibliografskih podataka:	269 stranica, 43 tablice, 19 slika, 21 grafikon, 218 bibliografskih jedinica
Znanstveno područje:	Društvene znanosti
Znanstveno polje:	Ekonomija
Znanstvena grana:	Marketing
Ime i prezime mentora:	Prof.dr.sc. Vinka Cetinski
Fakultet na kojem je obranjen doktorski rad:	Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

### 3. OCJENA I OBRANA

Datum prijave teme:	12.10.2009.
Datum predaje rada:	05.06.2012.
Datum sjednice Fakultetskog vijeća na kojoj je rad prihvaćen:	18.06.2012.
Povjerenstvo za ocjenu doktorskog rada:	Prof.dr.sc. Dragan Magaš-predsjednik Prof.dr.sc. Vinka Cetinski Prof.dr.sc. Marcel Meler Prof.dr.sc. Helga Maškarin Ribarić Doc.dr.sc. Lorena Bašan
Povjerenstvo za obranu doktorskog rada:	Prof.dr.sc. Dragan Magaš-predsjednik Prof.dr.sc. Vinka Cetinski Prof.dr.sc. Marcel Meler Prof.dr.sc. Helga Maškarin Ribarić Doc.dr.sc. Lorena Bašan
Datum obrane:	03.07.2012.
Datum promocije:	21.12.2012.
Adresa i telefon pristupnika:	Opatija, Put za trbuhovac 4

## SAŽETAK

Turistička industrija generator je razvoja gospodarstva pa raste i konkurencija među vodećim turističkim destinacijama. Turisti preferiraju prepoznatljive destinacije koje pružaju jamstvo visoke razine usluge, a za garanciju kvalitete spremni su platiti višu cijenu. U cilju uspješnog pozicioniranja na svjetskom turističkom tržištu, neophodna je prepoznatljivost destinacije, odnosno stvaranje snažnog destinacijskog brenda. Destinacija Kvarner prepoznaje važnost turističkog razvoja i sa svojim bogatim resursnim potencijalom nastoji značajno sudjelovati u svjetskim turističkim tokovima, međutim Kvarner kao brend nije dovoljno prepoznatljiv, a potencijali Kvarnera nisu dovoljno pretočeni u atraktivne i prepoznatljive turističke proizvode.

U cilju procjene snage brenda i konkurentnosti destinacije Kvarner, provedeno je anketno ispitivanje među turističkim djelatnicima i osobama involviranim u promišljanje razvoja turizma. Istraživanje je provedeno prema Integriranom modelu konkurentnosti destinacije, najčešće korištenom modelu Conceptual Model of Destination Competitiveness (Crouch i Ritchie, 2003) i modelu Kim i Dwyer iz 2003., koji je uspješno primijenjen na studijama slučaja Korea i Australija (Dwyer, Livaic i Mellor, 2003) i Slovenija (Gomezelj i Mihalič, 2008). Procjena snage brenda i konkurentnosti destinacije dobila se ocjenom 85 indikatora koji obuhvaćaju razne segmente destinacije, a podijeljeni su u 6 osnovnih odrednica konkurentnosti: naslijeđeni resursi, izgrađeni resursi, preteći sadržaji, situacijski uvjeti, destinacijski menadžment i uvjeti potražnje.

U cilju dokazivanja postavljenih hipoteza, provedene su brojne statističke metode: Cronbachov alfa koeficijent, t-test, Wilcoxon test predznaka rangova, Shapiro-Wilk test, Kruskal-Wallis test, Spermanov koeficijent korelacije, Wilcoxon test sume

rangova i logička regresija. Posebna pozornost usmjerena je na analizu destinacijskog brenda, njegove povezanosti s konkurentnošću destinacije Kvarner, kao i na analizu utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na brend i imidž te njihovu međusobnu povezanost. Istraživanje je pokazalo da destinacija Kvarner ima vrijedne resurse, ali je manje konkurentna u njihovom upravljanju. Menadžment destinacije treba osigurati stvaranje snažnog brenda destinacije, njezinu konkurentnost i održivost pa je predložen model upravljanja brendom destinacije Kvarner i niz mjera za unaprjeđenje sustava.

## **SUMMARY**

Tourism industry is a generator of economic development. For this reason, competition among the leading tourist destinations is growing. Tourists prefer recognizable destinations which are a guarantee of a high level and quality of service and are willing to pay a higher price for that. A strong destination brand is necessary to ensure successful positioning in the global tourism market and be recognizable. Kvarner recognizes the importance of tourism development and seeks to have a significant part in international tourist flows with its rich resource potential. However, Kvarner does not have a strong and recognizable brand and its resources are not transformed into attractive and distinctive tourism products.

In order to assess the strength of the brand and competitiveness of the Kvarner destination, a survey was conducted among employees in tourism and persons involved in tourism development. The study was conducted according to the integrated model of destination competitiveness, the commonly used Conceptual Model of Destination Competitiveness model (Crouch and Ritchie, 2003) and Kim & Dwyer model (2003). This model was successfully applied to the case studies of Korea and Australia (Dwyer, Livaić and Mellor, 2003) and Slovenia (Gomezelj and Mihalic, 2008). The score of 85 indicators that cover various segments of the destination evaluated the strength of brand and the competitiveness of destination. They were divided into 6 main determinants of competitiveness: inherited resources, created resources, supporting resources, situational conditions, destination management and demand conditions.

In order to prove the hypotheses, numerous statistical methods were used: Cronbach's alpha, T-Test, Wilcoxon Signed Rank Test, Shapiro-Wilk test, Kruskal-Wallis test,

Spearman's Rank Correlation Coefficient, Wilcoxon Rank Sum and Logistic Regression. Special attention was given to the analysis of destination brand, its relationship to Kvarner destination competitiveness, as well as to analyse the impact of destination management indicators to destination brand and image, and their interdependence. Research has shown that Kvarner has valuable resources, but is insufficiently competitive in managing them. Destination management should ensure the creation of a strong destination brand, destination competitiveness and sustainability. The Kvarner brand management model with a series of measures to improve the system was proposed.



# SADRŽAJ

	Stranica
<b>SAŽETAK</b>	<b>1</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Definiranje problema</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Predmet i objekt istraživanja</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja</b>	<b>8</b>
<b>1.5. Metodologija</b>	<b>9</b>
<b>1.6. Ciljevi istraživanja i znanstveni doprinos</b>	<b>10</b>
<b>1.7. Struktura rada</b>	<b>12</b>
<b>2. UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Teorijska i metodološka osnova upravljanja         destinacijom</b>	<b>16</b>
2.1.1. Destinacija i upravljanje destinacijom	16

2.1.2. Strategijsko planiranje i upravljanje	29
2.1.3. Uspješno upravljanje turističkom destinacijom	33
2.1.2.1. Osnovne funkcije destinacijskog menadžmenta	34
2.1.2.2. Ciljevi upravljanja turističkom destinacijom	36
2.1.3. Dionici turističke destinacije i segmentacija tržišta	39
2.1.4. Od destinacijskog marketinga prema destinacijskom menadžmentu	43
<b>2.2. Menadžment integrirane kvalitete u turističkoj destinaciji</b>	<b>53</b>
2.2.1. Koncept menadžmenta integrirane kvalitete turističke destinacije	54
2.2.2. Petlja kvalitete turističke destinacije	57
2.2.3. EFQM Excellence model	58
2.2.4. Primjena menadžmenta integrirane kvalitete u europskim turističkim	

destinacijama	61
2.2.4.1. Priobalne turističke destinacije	62
2.2.4.2. Urbane turističke destinacije	67
2.2.4.3. Ruralne turističke destinacije	69
<b>2.3. Javno-privatno partnerstvo u funkciji razvoja turističke destinacije</b>	<b>71</b>
2.3.1. Javno-privatno partnerstvo u turizmu	72
2.3.2. Primjena javno-privatnog partnerstva u Republici Hrvatskoj	76
<b>3. UPRAVLJANJE PROCESOM BRENDIRANJA</b>	<b>83</b>
<b>3.1. Teorijsko-konceptualne osnove brendiranja</b>	<b>83</b>
3.1.1. Bazni elementi brenda destinacije	84
3.1.1.1. Imidž destinacije	84
3.1.1.2. Identitet destinacije	88
3.1.2. Pojam brenda	90
3.1.3. Značenje brenda za turističku destinaciju	96
<b>3.2. Upravljanje događajima (<i>event management</i>) u funkciji brendiranja destinacije</b>	<b>99</b>
3.2.1. Značenje događanja za turističku	

destinaciju i njezin razvoj	100
3.2.2. Klasifikacija događanja prema važnosti	105
<b>3.3. Postupak brendiranja destinacije</b>	<b>107</b>
3.3.1. Analiza okruženja	108
3.3.2. Definiranje vizije, misije i temeljnih ciljeva	109
3.3.3. Analiza konkurencije	110
3.3.4. Analiza tržišta i ciljnih grupa	112
3.3.5. Analiza identiteta i postojećeg imidža destinacije	113
3.3.6. Oblikovanje proizvoda prema odabranim ciljnim skupinama	116
3.3.7. Izgradnja vizualnog identiteta destinacije (logotip, slogan, boje)	118
3.3.8. Odabir strategije	125
3.3.9. Pozicioniranje i implementacija brenda	130
3.3.10. Mjerenje uspješnosti i nadogradnja brenda (povratna veza)	133
<b>3.4. Anholtove koncept konkurentnog identiteta</b>	<b>139</b>

3.4.1. Teorija konkurentnog identiteta	140
3.4.2. Strategija konkurentnog identiteta	142
<b>3.5. Koncept "<i>Umbrella brand</i>"</b>	<b>144</b>
<b>3.6. Pregled najboljih praksi iz područja brendiranja</b>	<b>148</b>
3.6.1. Regija Oresund	149
3.6.2. Škotska	152
3.6.3. New York	154
3.6.4. Hong Kong	157
3.6.5. Pariz	159
3.6.6. Berlin	161
3.6.7. Šangaj	163
3.6.8. Republika Hrvatska	166
<b>4. STUDIJA SLUČAJA: DESTINACIJA</b>	
<b>KVARNER</b>	<b>169</b>
<b>4.1. Planska dokumentacija kao podloga za određivanje smjera razvoja destinacije</b>	<b>170</b>
4.1.1. Teorijska osnova planiranja	171

4.1.2. Važnost planiranja za razvoj destinacije i jačanje brenda	173
4.1.3. Razine planiranja i njihov međusobni odnos	176
4.1.4. Postojeća razvojno-planska dokumentacija Kvarnera	179
4.1.5. Strateške smjernice na županijskoj razini	186
<b>4.2. Situacijska analiza okruženja destinacije Kvarner</b>	<b>189</b>
4.2.1. Prirodno okruženje	190
4.2.2. Povijesno-kulturna okolina	195
4.2.3. Demografska okolina	198
4.2.4. Gospodarska okolina	199
4.2.5. Turistička infrastruktura	202
<b>4.3. SWOT analiza</b>	<b>205</b>
<b>4.4. Projekti koji imaju potencijal postati prepoznatljiv brend</b>	<b>210</b>
<b>5. PROVEDENO ISTRAŽIVANJE</b>	<b>221</b>
<b>5.1. Metodologija istraživanja</b>	<b>221</b>

<b>5.2. Opis uzorka</b>	<b>224</b>
<b>5.3. Rezultati istraživanja</b>	<b>226</b>
5.3.1. Percepcija imidža i snage brenda destinacije	229
5.3.1. Analiza konkurentnosti destinacije Kvarner	231
<b>5.4. Testiranje postavljenih hipoteza</b>	<b>239</b>
5.4.1. Metodologija statističke analize podataka	240
5.4.2. Procjena pouzdanosti promatranih skupina konkurentnosti	245
5.4.3. Rezultati analize brenda	254
5.4.4. Rezultati procjene konkurentnosti	276
<b>5.5. <i>Benchmarking</i> destinacija Kvarner i     Slovenija</b>	<b>285</b>
<b>6. PROCES BRENDIRANJA DESTINACIJE     KVARNER</b>	<b>300</b>
<b>6.1. Definiranje vizije, misije i temeljnih ciljeva</b>	<b>301</b>
<b>6.2. Analiza konkurencije</b>	<b>303</b>

<b>6.3. Analiza tržišta i ciljnih skupina</b>	<b>304</b>
<b>6.4. Analiza identiteta i postojećeg imidža</b>	<b>306</b>
<b>6.5. Oblikovanje proizvoda prema odabranim ciljnim skupinama (<i>umbrella</i> elementi)</b>	<b>307</b>
<b>6.6. Izgradnja vizualnog identiteta</b>	<b>309</b>
<b>6.7. Strategija brendiranja destinacije Kvarner</b>	<b>311</b>
<b>6.8. <i>Umbrella</i> brend Kvarnera i subregionalni koncepti</b>	<b>313</b>
<b>6.9. Upravljanje brendom destinacije Kvarner</b>	<b>314</b>
<b>6.10. Uočeni problemi u preuzimanju uloge upravljanja brendom destinacije</b>	<b>317</b>
<b>6.11. Prijedlog mjera za unaprjeđenje sustava upravljanja brendom</b>	<b>320</b>
<b>7. ZAKLJUČAK</b>	<b>327</b>
<b>POPIS TABLICA</b>	<b>342</b>
<b>POPIS GRAFIKONA</b>	<b>345</b>
<b>PRILOZI</b>	<b>346</b>
<b>Dodatak 1. Upitnik</b>	<b>346</b>



## 1. UVOD

Svjetsko turističko tržište bilježi nagli rast, a s obzirom da je turistička industrija generator razvoja gospodarstva, prisutna je sve veća konkurencija među destinacijama. Najnovija kretanja u svjetskom turizmu snažno su usmjerena prema bijegu od masovnog turizma, od grupnog prema pojedinačnom pa se sve više zahtijeva originalnost i izvornost u turističkoj ponudi, odnosno prepoznatljiv identitet destinacije. To se podjednako odnosi na ukazivanje na povijesnu, prirodnu i kulturnu baštinu, kao i na upoznavanje s posebnostima određenog područja u pogledu graditeljstva, obrtništva, domaćeg umjetničkog stvaralaštva, ili pak ponude domaćih jela i specijaliteta. U cilju uspješnog pozicioniranja na turističkom tržištu, neophodna je prepoznatljivost destinacije, odnosno stvaranje destinacijskog brenda.

Turistička ponuda sve više je sofisticirana, a težište se pomiče s razine pojedinačnog subjekta na cjelokupnu destinaciju, odnosno integrirani destinacijski proizvod koji mora biti prepoznatljiv. Prema tome, razina zadovoljstva turista boravkom u određenoj destinaciji zavisi ne samo od njihova iskustva s pojedinim turističkim uslugama, već i o neopipljivim čimbenicima, kao što su gostoljubivost, sigurnost, zdravstvena zaštita, promet, čistoća, a sve više se traži jedinstveno iskustvo, odnosno doživljaj. Uspjeh destinacije je stoga, funkcija više međuzavisnih komponenti, a sadržaji moraju biti prepoznatljivi. Ta činjenica naglašava potrebu za kontinuiranim i integriranim pristupom upravljanju kvalitetom turističke destinacije (IQM) i stvaranje prepoznatljivog prodajnog brenda.

Već i samo poimanje destinacije kao integriranog identiteta i portfolija doživljaja, polazi od novog određenja turista kroz potrošačko pravilo "znam kakav proizvod i

uslugu želim i to u trenutku kad ih zaista i trebam". Da bi destinacija dobila željenu poziciju na turističkom tržištu, mora izgraditi prepoznatljiv identitet kroz koncept brendiranja koji će destinaciju diferencirati u odnosu na konkurenciju. Konačni cilj brendiranja turističke destinacije je konkurentni identitet koji privlači veći broj turista, povećava zaposlenost, privlači investicije i, u konačnici, rezultira boljim životnim standardom stanovništva.

Destinacija Kvarner prepoznaje važnost turizma, a s bogatim resursnim potencijalom kojeg posjeduje, ima ambiciju značajno sudjelovati u svjetskim turističkim tokovima, međutim Kvarner je kao brend nedovoljno prepoznatljiv. Svojim prirodnim ljepotama i bogatom baštinom, blizinom i dostupnošću velikom dijelu Europe, ima priliku razviti se u jednu od vodećih turističkih destinacija. Ipak, potencijali Kvarnera nisu dovoljno pretočeni u atraktivne i prepoznatljive turističke proizvode pa je, u cilju boljeg pozicioniranja destinacije, neophodna izgradnja brenda.

### **1.1. Definiranje problema**

Turistička potražnja za destinacijama i sadržajima veoma brzo se mijenja. Na turističkom tržištu opstaju samo one turističke destinacije koje su prilagodljive i u očima turista prepoznatljive po svojoj ponudi. Suvremeni trendovi u turističkoj potražnji slijede navike i potrebe turista koji žive i rade u uvjetima koje je nametnuo moderan stil i način života. Turisti preferiraju destinacije sa snažnim brendom koje pružaju jamstvo visoke razine usluge jer tada znaju što dobivaju pa im ne predstavlja problem to i platiti.

Značaj razvoja brenda, kako proizvoda i usluga, tako i turističke destinacije u cjelini, sve više prepoznaju njihovi nositelji jer posjedovanje snažnog brenda podrazumijeva značajan komercijalni uspjeh. Vodeće svjetske destinacije na vrijeme su znale prepoznati važnost brendiranja pa su svoje potencijale (prirodne i izgrađene atrakcije, bogato kulturno-povijesno nasljeđe) uspješno upakirale u prepoznatljiv i poželjan turistički proizvod (New York, Edinburg, Hong Kong, regija Oresund). U namjeri učenja od najboljih i želji postizanja veće konkurentnosti turističke destinacije, potrebno je integrirati turističku ponudu i izgraditi prepoznatljiv brend destinacije.

Turistička destinacija Kvarner, koja se promatra kroz studiju slučaja, nedovoljno je prepoznatljiva, nema razvijen brend destinacije i nije dovoljno konkurentna na svjetskom turističkom tržištu. Istovremeno posjeduje veliki resursni potencijal na kojem se može izgraditi snažan brend koji će potencijalnim gostima dati obećanje o ispunjenju njihovih očekivanja. Brend Kvarnera treba postati znak raspoznavanja na turističkom tržištu koji će integrirati cjelokupnu ponudu u zanimljiv, jedinstven i poželjan turistički proizvod.

Uočeni problemi su sljedeći:

- destinacija Kvarner nije prepoznatljiva na turističkom tržištu i ne pojavljuje se kao jedinstven turistički proizvod
- nije stvoren brend Kvarnera koji bi se zasnivao na identitetu i diferenciranju u odnosu na konkurente
- bogati prirodni, povijesni i kulturni resursi ne koriste se u dovoljnoj mjeri, a kulturno-povijesni identitet pojedinih područja je u odumiranju
- ne provodi se upravljanje integriranom kvalitetom (IQM)
- koordiniranost dionika u destinaciji nije na zadovoljavajućoj razini

- turistička ponuda nije prilagođena elastičnim potrebama suvremenih turista
- nedostatak događanja koja privlače veliki broj posjetitelja tokom cijele godine.

## **1.2. Predmet i objekt istraživanja**

Sukladno prethodno definiranoj problematici i problemu istraživanja, predmet znanstvenog istraživanja je brendiranje destinacije kao čimbenik uspješnosti turističke destinacije. Objekt znanstvenog istraživanja je turistička destinacija Kvarner.

Iz prethodno definiranog predmeta i objekta istraživanja, proizlaze sljedeće zadaće:

- istražiti teorijsku osnovu i aplikativnu primjenu brendiranja proizvoda i brendiranja turističke destinacije kroz iskustva vodećih turističkih destinacija u svijetu
- objasniti proces brendiranja i identificirati elemente jedinstvenog brend identiteta destinacije Kvarner
- predstaviti način na koji bi trebalo pristupiti procesu brendiranja turističke destinacije Kvarner
- analizirati konkurentnost turističke destinacije Kvarner i čimbenike koji utječu na povećanje konkurentnosti, iskustva u svijetu i Republici Hrvatskoj
- istražiti koji su to najznačajniji projekti čija bi realizacija dovela do prepoznatljivog brenda

- istražiti optimalan način upravljanja brendom turističke destinacije Kvarner u nastojanju da se osigura konkurentnost, uz primjenu upravljanja integriranom kvalitetom destinacije.

Fokus istraživanja doktorske disertacije je na objašnjenju važnosti procesa brendiranja turističke destinacije i utjecaja snage brenda na bolje pozicioniranje destinacije na domaćem i inozemnom turističkom tržištu. Opisan je proces brendiranja turističke destinacije kroz primjer destinacije Kvarner i pojašnjena uloga destinacijskog menadžmenta (DMO) kao glavnog nositelja cjelokupnog procesa, a sve u cilju integriranja ponude u atraktivan i poželjan turistički proizvod. Izgradnjom brenda, destinacija Kvarner se treba diferencirati od konkurencije i postati jedinstvena i prepoznatljiva, a što u konačnici treba rezultirati povećanjem konkurentnosti u odnosu na destinacije u okruženju.

### **1.3. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze**

U okviru determiniranog problema i predmeta istraživanja, postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Stvaranjem snažnog i prepoznatljivog brenda, turistička destinacija Kvarner može povećati svoju konkurentnost u odnosu na turističke destinacije u okruženju i time osigurati veći gospodarski rast.

H2: Implementacija cjelovitog destinacijskog menadžmenta utječe na stvaranje prepoznatljivog brenda turističke destinacije Kvarner

Pomoćne hipoteze:

H2a: Implementacija destinacijskog menadžmenta utječe na imidž destinacije Kvarner.

H2b: Razvoj prepoznatljivog brenda učvršćuje imidž destinacije Kvarner.

H3: Destinacijski menadžment najslabiji je element konkurentnosti destinacije Kvarner.

Pomoćne hipoteze:

H3a: Resursi snažnije podupiru konkurentnost destinacije Kvarner od elemenata destinacijskog menadžmenta.

H3b: Među skupinama konkurentnosti koje se zasnivaju na resursima, destinacija Kvarner najkonkurentnija je u naslijeđenim resursima.

Postavljene hipoteze podrazumijevaju sljedeće pretpostavke:

- Destinacija Kvarner posjeduje resursnu osnovu na temelju koje može izgraditi prepoznatljiv brend koji će je razlikovati od konkurentskih destinacija.
- Destinacija s prepoznatljivim brendom koji povećava pozitivnu percepciju destinacijskih turističkih proizvoda, privlačnija je potencijalnom turistu od destinacija koje nemaju prepoznatljiv brend.
- Kvalitetnim upravljanjem destinacijom, uz uvažavanje IQM pristupa, moguće je osigurati optimalno korištenje turističkih (prirodnih i društvenih) resursa.
- Snažan brend utječe na porast turističkog prometa pa time i veću iskorištenost kapaciteta, što dovodi do porasta zaposlenosti i zadovoljstva lokalnog stanovništva.

- Brend destinacije Kvarner, kojim bi se objedinili elementi ponude u jedinstven turistički proizvod, omogućio bi bolju identifikaciju i diferencijaciju u odnosu na konkurenciju.

Postavljene hipoteze i pretpostavke moguće je poduprijeti argumentima:

- Turizam u Republici Hrvatskoj drži se jednom od važnijih generatora gospodarskog razvoja, a ujedno je jedan od ključnih pokretača razvoja zemlje u cjelini. Prilagodba novim trendovima, koja podrazumijeva razvoj snažnih destinacijskih brendova, neophodna je za uspješan budući razvoj hrvatskog turizma.
- Poimanje uspješne turističke destinacije podrazumijeva prepoznatljivost brenda i konkurentnost turističke ponude, s ciljem održivog razvoja.
- Današnji turist je ekološki orijentiran potrošač, senzibiliziran za lokalnu kulturu, osviješten s gledišta socijalne pravednosti, sve nezavisnije orijentiran, koji posjeduje znanje o eko-prilikama te preferira fleksibilnu i spontanu ponudu, što turističke destinacije moraju biti u mogućnosti ponuditi.
- Turizam, osim što ima pozitivne učinke, ima i negativne u smislu negativnih učinka na prirodni i društveno-kulturni okoliš. Zato je potreban sustavan pristup upravljanju turističkim destinacijama.

#### 1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Brendiranje turističke destinacije razmjerno je nov koncept kojim se načela brendiranja proizvoda primjenjuju na znatno kompleksnije objekte (gradove, regije ili države). Brendiranjem se postiže identifikacija proizvoda i usluga te njihova diferencijacija u odnosu na konkurenciju. S vremenom brendiranje dobiva širu dimenziju, jer brend identificira i onoga tko ga konzumira. Novija razmatranja brenda i brendiranja naglašavaju veliko emocionalno povezivanje potrošača i proizvoda, nasuprot racionalnom. Koncept emocionalnog brendiranja zasniva se na sponi kojom se potrošači emotivno vežu za pojedine proizvode. Primjena takvog modela na turističke destinacije, veliki je izazov.

Turističke su destinacije shvatile da brend destinacije može biti snaga u privlačenju i osvajanju tržišta pa su tako pristupile kreiranju brenda koji će turiste potaknuti na posjet i time podići konkurentnost turističke destinacije, a što se u ovom radu nastoji primijeniti na turističkoj destinaciji Kvarner. Mnogi marketinški stručnjaci isticali su značaj procesa brendiranja i veliki komercijalni učinak kojeg brendovi imaju, ali se u kontekstu turizma brend počeo proučavati tek sredinom 1990-ih godina. Značajniji pomaci vezuju se uz međunarodnu konferenciju AMS (*American Marketing Science*) u Miamiju 1997. godine na kojoj je bilo riječi o brendu destinacije i brendiranju turističkog tržišta. Istraživanja pokazuju da turisti preferiraju brendirane destinacije koje ulijevaju povjerenje i pružaju jamstvo visoke razine usluge (M. M. Bennet).

U teoriji se nailaze različita tumačenja pojmova identiteta i imidža brenda (R. Clifton<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> Clifton, R., Simmons, J.: Brands and branding, Bloomberg press, Princeton, New Jersey, The Economist Newspaper Ltd, 2004.



J. Simmons<sup>2</sup>, N. Morgan, A. Pritchard<sup>3</sup>, M. Paliaga<sup>4</sup> i dr.) te veći broj radova koji istražuju ovu tematiku. Međutim, upravljanje procesom brendiranja nedovoljno je istraženo, a s obzirom na aktualnost i sve veći značaj koji brendiranje ima, smatra se potrebnim njegovo istraživanje. Također je prisutan mali broj radova koji istražuje proces brendiranja turističke destinacije (V. Cetinski, J. Perić, D. Smolčić-Jurdana<sup>5</sup>, Ph. Kotler<sup>6</sup> i dr.).

S obzirom da tematika doktorske disertacije nije do sada u potpunosti istražena i javnosti prezentirana, postoji teorijsko i praktično opravdanje njezina istraživanja.

## **1.5. Metodologija**

U znanstvenom istraživanju, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja u doktorskoj disertaciji korištene su se u odgovarajućim kombinacijama brojne znanstvene metode od kojih su navedene najvažnije i najčešće korištene.

Od općih znanstvenih metoda korištena je metoda promatranja, a u okviru nje, metode deskripcije, sređivanja i komparacije, zatim povijesna metoda (ovom metodom analizirana je brojna suvremena znanstvena i stručna literatura stranih ali i domaćih autora i njihova kritična analiza i obrada, s ciljem proširenja i produbljivanja postojećih znanja). Primijenjena je i metoda ispitivanja i intervjua, kao i metode

---

<sup>2</sup> Simmons, J., Allen, T.: Visual and verbal identity, The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003.

<sup>3</sup> Morgan, N., Pritchard, A.: Tourism promotion and power: creating imidžs, creating identities, John Wiley & Sons Ltd, 1998.

<sup>4</sup> Paliaga, M.: Branding i konkurentnost gradova, Grad Rovinj, Pula, 2008.

<sup>5</sup> Cetinski, V.; Perić, J.; Smolčić Jurdana, D.: The Umbrella Brand and branding process in the Kvarner destination, Tourism and hospitality management, vol 12, no. 2, 2006., str. 103-110

<sup>6</sup> Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, C.: Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Zagreb, Mate, 2010.

brojanja i mjerenja. Metoda studije slučaja središnji je dio rada gdje se na primjeru destinacije Kvarner predlaže brenda destinacije. U cilju dokazivanja postavljenih hipoteza korištene su razne statističke metode: *Cronbachov alfa* koeficijent, t-test, *Wilcoxon* test predznaka rangova, *Shapiro-Wilk* test, *Kruskal-Wallis* test, Spermanov koeficijent korelacije, *Wilcoxon* test sume rangova i logička regresija.

Od posebnih znanstvenih metoda korištene su metoda definicije i dokazivanja, zatim metode indukcije i dedukcije, metode analize i sinteze te metoda klasifikacije. Primijenjena je i metoda komparacije pri usporedbi destinacija Kvarnera i Slovenije te usporedbi subregija unutar destinacije Kvarner.

Informacije, spoznaje i podaci dobiveni korištenjem bibliografske literature i ostalih dostupnih izvora, obrađeni su primjenom navedenih metoda uz korektno citiranje preuzetih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. U radu su za potrebe istraživanja pretraživane baze podataka na Internetu, a značajne spoznaje prikupljene su i osobnim kontaktima s predstavnicima stručnih tijela, koji istražuju spomenutu problematiku.

## **1.6. Ciljevi istraživanja i znanstveni doprinos**

Izravno i u najužoj vezi sa znanstvenim problemom, predmetom i objektom znanstvenog istraživanja te postavljenom radnom hipotezom, određeni su svrha i ciljevi istraživanja:

Svrha istraživanja je uporabom znanstveno-istraživačkih metoda analizirati i dokazati prednosti i koristi od upravljanja procesom brendiranja turističke destinacije s ciljem povećanja konkurentnosti. Na temelju dostupne teorijske građe i praktičnih saznanja

daje se uvid u proces brendiranja destinacije na primjeru Kvarnera. To podrazumijeva detaljnu analizu postojećeg stanja u destinaciji Kvarner, detektiranje osnovnih problema i predlaganje mogućih načina njihovog otklanjanja te dovođenje u korelaciju upravljanje procesom brendiranja s povećanjem konkurentnosti turističke destinacije.

Cilj istraživanja je spoznati i opisati optimalni način upravljanja procesom brendiranja destinacije Kvarner te na jednostavan i sustavan način prezentirati rezultate istraživanja u okviru doktorske disertacije. Istraživanje se temelji na primarnim izvorima, istraživanju na uzorku od 107 ispitanika, što je omogućilo procjenu percepcije konkurentnosti destinacije kroz 85 različitih indikatora. Izvršena je i komparacija subregija unutar destinacije Kvarner kao i komparacija dobivenih rezultata sa sličnim istraživanjem koje je napravljeno za destinaciju Slovenija 2008. godine.

Istraživanjem provedenim u doktorskoj disertaciji dokazuje se potreba za upravljanjem procesom brendiranja u turističkoj destinaciji s ciljem izgradnje identiteta i prepoznatljivosti, a što bi doprinijelo većoj konkurentnosti turističke destinacije.

Iz ovog temeljnog doprinosa proizlazi teorijska i aplikativna primjena rezultata istraživanja. U znanstvenom smislu istraživanje će dati doprinos razvoju znanstvene misli o upravljanju procesom brendiranja, a analizom iskustava vodećih turističkih destinacija u svijetu izdvojeni su najbolji primjeri iz prakse. Istraživanjem se analizira konkurentna sposobnost destinacije uz detektiranje nedostataka i prostor za napredak. Očekivani znanstveni doprinos je u prijedlogu modela upravljanja brendom turističke destinacije Kvarner i predloženim mjerama koje je potrebno poduzeti kako

bi se željeni cilj ostvario.

U aplikativnom smislu istraživanje bi trebalo rezultirati definiranjem modela upravljanja procesom brendiranja turističke destinacije Kvarner. Model može poslužiti i drugim destinacijama u izgradnji brenda i poboljšanja konkurentске pozicije na turističkom tržištu.

## **1.7. Struktura rada**

Doktorska disertacija je podijeljena u osam međusobno povezanih tematskih cjelina.

U prvom dijelu, **Uvodu**, formulirani su problem, predmet i objekt istraživanja, definirane su radna i pomoćne hipoteze, navodi se svrha i ciljevi koji su istraživanjem ostvareni, prezentirane su znanstvene metode koje se pri istraživanju koriste, izvršena je ocjena dosadašnjeg istraživanja tematike doktorske disertacije, iznose se rezultati istraživanja te je obrazložena struktura doktorske disertacije.

Drugim dijelom, **Upravljanje turističkom destinacijom**, pojašnjen je proces upravljanja turističkom destinacijom s teorijskog i metodološkog aspekta. Iznijeta su teorijska saznanja o upravljanju turističkom destinacijom te funkcije i ciljevi destinacijskog menadžmenta uz primjere različitog pristupa u modelu upravljanja destinacijom koji se primjenjuje u Hrvatskoj. Opisan je pristup upravljanja integriranom kvalitetom turističke destinacije (IQM) uz prikaz klasifikacije turističkih destinacija prema preporukama Europske komisije. Ukazano je na važnost upravljanja događajima u turističkoj destinaciji i važnost javno-privatnog partnerstva u izgradnji turističke infrastrukture.

Treći dio, **Upravljanje procesom brendiranja**, obuhvaća osnovnu temu rada. Pojašnjene su teorijsko konceptualne osnove kroz definiranje pojmova i opis temeljnih elemenata brenda. Objašnjena je razlika između brenda grada, regije i države uz naglasak na značaju kojeg brend ima za turističku destinaciju. Opisan je postupak brendiranja turističke destinacije uz osvrt na Anholtov koncept konkurentnog identiteta i koncept *Umbrella brend*. Također su prikazani primjeri dobre prakse u brendiranju turističkih destinacija kroz primjere Regije Oresund, Škotske, New Yorka, Hong-Konga, Parisa, Berlina, Šangaja i osvrt na Hrvatsku.

Četvrti dio, **Studija slučaja: Destinacija Kvarner** obuhvaća pregled stanja turističke destinacije Kvarner kroz analizu postojeće razvojno-planske dokumentacije i budućih smjernica u pogledu razvoja Kvarnera. Napravljena je situacijska analiza okruženja destinacije Kvarner kroz opis prirodnog okruženja, povijesno-kulturne okoline, demografske i gospodarske okoline te postojeće turističke infrastrukture. Zatim je provedena SWOT analiza destinacije Kvarner nakon koje su istaknuti projekti koji imaju potencijal postati prepoznatljiv brend.

Peti dio obuhvaća **Provedeno istraživanje** u kojem su prikazani i analizirani dobiveni rezultati prema integriranom modelu konkurentnosti destinacije (*Conceptual Model of Destination Competitiveness*) na uzorku od 107 ispitanika i 85 indikatora konkurentnosti. Raznim statističkim metodama analiziran je brend i njegova povezanost sa skupinama konkurentnosti u cilju dokazivanja testiranih hipoteza. Uz istaknuta ograničenja, iskorištena je mogućnost usporedbe rezultata sa sličnim istraživanjem koje je provedeno za destinaciju Slovenija.

U petom poglavlju **Proces brendiranja destinacije Kvarner** detaljno je opisan proces brendiranja destinacije Kvarner uz opis koraka koje je potrebno poduzeti.

Istražene su i konkurentske destinacije u okruženju te je dan prijedlog aktivnosti koje bi rezultirale diferenciranjem destinacije Kvarner od konkurencije i jačanju imidža destinacije na turističkom tržištu. Predlaže se model upravljanja procesom brendiranja, opisani su uočeni problemi i predložene mjere unaprjeđenja sustava upravljanja brendom destinacije Kvarner.

U **Zaključku** je napravljena sinteza dobivenih saznanja uz osvrt na rezultate istraživanja i potvrdu postavljenih hipoteza. Utvrđeni su nedostaci i predložene mjere za uspješno upravljanje brendiranjem destinacije Kvarner.

## 2. UPRAVLJANJE TURISTIČKOM DESTINACIJOM

Turistička destinacija je integrirani poslovni sustav od kojeg se očekuje neprestano generiranje novih ideja. Turistu treba pružiti skup različitih doživljaja i biti u mogućnosti isporučiti željenu uslugu u pravo vrijeme, a želje i potrebe turista unaprijed prepoznati. Osnovni element uspjeha turističke destinacije je sposobnost prepoznavanja i prilagodbe promjenama kroz spektar ključnih čimbenika koji su u međusobnoj interakciji.

Na Međunarodnoj konferenciji *World Tourism Organization* (UNWTO – Svjetska turistička organizacija) u Budimpešti 2007. godine istaknuta su tri ključna čimbenika razvoja turizma:<sup>7</sup>

1. destinacijski menadžment,
2. održivi razvoj,
3. javno-privatno partnerstvo.

Upravo su destinacijski menadžment i javno-privatno partnerstvo predmet istraživanja u ovom dijelu doktorske disertacije. Turistička destinacija je pod stalnim utjecajem globalnih promjena na turističkom tržištu i tehnološkog razvoja. U takvim okolnostima, upravljanje razvojem turizma destinacije podrazumijeva praćenje globalnih trendova i kreiranje prilagođenih, inovativnih proizvoda uz usku suradnju javnog i privatnog sektora kroz kreiranje zajedničkih projekata. Zajedničkom suradnjom može se uspješno odgovoriti izazovu promjena i podići konkurentnost cjelokupne destinacije.

---

<sup>7</sup> Službene stranice Svjetske turističke organizacije, <http://www2.unwto.org/en> (pristup 04.05.2010.)

## 2.1. Teorijska i metodološka osnova upravljanja destinacijom

Razvoj turizma u destinaciji ne smije biti stihijski, već planski usmjeren. Turistička destinacija treba biti sposobna odgovoriti izazovima s turističkog tržišta. To podrazumijeva izgradnju sustava upravljanja destinacijom koji će odgovoriti potrebama destinacije ovisno o čimbenicima povezanim s razvojem turizma.

U cilju boljeg razumijevanja cjelokupnog sustava upravljanja turističkom destinacijom, u ovom dijelu doktorske disertacije daju se pojašnjenja osnovnih pojmova vezanih za upravljanje destinacijom.

### 2.1.1. Destinacija i upravljanje destinacijom

Riječ destinacija (lat. *destinatio*) sinonim je za odredište, cilj. Pretpostavlja se da je pojam destinacija ušao u turizam posredstvom prometa, posebice zračnoga, pa u tom smislu destinacija znači najdalju, terminalnu točku. Pojam destinacija može se upotrijebiti na dva načina, kao odredište pod kojim se podrazumijeva zračna luka, željeznička stanica, hotel, ali i samo turističko mjesto ili širi prostor gdje je turist odlučio putovati, a postupno postaje istoznačnicom za turističko mjesto, lokalitet, zonu, regiju, zemlju, skupinu zemalja, čak kontinent, ovisno o tome kako ga percipira potražnja. Razrada pojma destinacija kod većine autora podloga je za oblikovanje i funkcionalni raspored prostora u rekreacijskim područjima, s naglaskom na istraživanju privlačnih elemenata (resursa), odnosno turističkih proizvoda. Turistička destinacija prema tome podrazumijeva zaokruženu geografsku cjelinu koja raspolaže



turističkim resursima<sup>8</sup> (prirodnim, društvenim i kulturno-povijesnim), uz odgovarajuću turističku infrastrukturu. Većina se empirijskih istraživanja uopće ne bavi pitanjem definicije turističke destinacije, već, jednostavno, lokalitetima koji se analiziraju i mjere u pogledu stupnja atraktivnosti, zadovoljstva gostiju, uspješnosti upravljanja destinacijom i sl. Da bi neki prostor postao turistička destinacija nije presudna njegova veličina, ni geopolitičke granice, već sposobnost privlačenja turista i cjelovitog zadovoljenja kompleksne turističke potrebe.

UNWTO za statističke svrhe definira destinaciju kao značajno mjesto posjećeno tijekom putovanja, a razlikuje:<sup>9</sup>

- udaljenu destinaciju – najudaljenije mjesto u odnosu na domicil
- glavnu destinaciju - mjesto gdje je provedeno najviše vremena
- motivirajuću destinaciju – mjesto koje posjetitelj smatra primarnim ciljem posjete.

Navedena definicija je jednostavna za razumijevanje, ali nedovoljno naglašava kompleksnost destinacije i ograničava destinaciju samo na pojedino mjesto, iako se destinacijom mogu smatrati puno veći sustavi poput države, ili čak kontinenta. Prema Pikeu turistička destinacija je mjesto koje turistima služi kao privremena baza i u kojem sudjeluju u interakcijama i aktivnostima povezanim s turizmom.<sup>10</sup>

Među domaćim autorima, pojam destinacije prvi je upotrijebio Marković u kontekstu

---

<sup>8</sup> Pojam turistički resursi skupni je naziv za potencijalne i realne atrakcije, za turističku infrastrukturu i suprastrukturu, za turističke agencije, turističku organiziranost destinacije, turističke kadrove i sl. Kušen, E.: Skrb za turističku atrakcijsku osnovu: postojeće stanje i metodološki okvir, Turizam, Vol. 48, No. 3, 2000, str. 323.

<sup>9</sup> Službene stranice Svjetske turističke organizacije, <http://www2.unwto.org/en> (pristup 04.05.2010.)

<sup>10</sup> Pike, S.: Marketing turističkog odredišta, Pristup integriranih marketinških komunikacija, M Plus doo, Zagreb, 2010., str. 29.

rasprave o primjeni marketinga i marketinških istraživanja u turizmu.<sup>11</sup> Nakon toga, brojni su domaći autori prihvatili i definirali pojam turističke destinacije.

Magaš definira destinaciju kao optimalno kombiniran i tržišno prilagođen prostor koji razvojem važnih i dominantnih sposobnosti u destinaciji svjesno stvara pretpostavke koje će joj omogućiti da u usporedbi s konkurencijom dugoročno postigne dobre turističke rezultate.<sup>12</sup> Turistička destinacija je optimalna kombinacija fiksnih i varijabilnih čimbenika te mogućnosti turističkog djelovanja u skladu s preferencijama tržišta, neovisno o administrativnim granicama.<sup>13</sup> Prema Dulčiću turistička destinacija predstavlja fleksibilan, dinamičan prostor, čije granice određuje samo tržište, neovisno o administrativnim granicama.<sup>14</sup> Kušen drži kako turistički destinacijski predjel ili turističko destinacijsko područje mora raspolagati ponudom koja će zadovoljiti zahtjeve heterogenih posjetitelja.<sup>15</sup> Svako turističko mjesto može biti i turistička destinacija ili odredište, što ne mora nužno vrijediti i obratno – destinacija ili odredište mogu obuhvatiti šire, odnosno uže područje od turističkoga mjesta. Cetinski navodi da je turistička destinacija skup raznorodnih turističkih i srodnih subjekata koji gostima destinacije pružaju složeni turistički proizvod i na čijem se prostoru odvija cjelokupno turističko iskustvo.<sup>16</sup> Zajedničko svim definicijama je da destinaciju ne određuju administrativne granice, već tržište i mogućnost djelovanje destinacije prema preferencijama turističke potražnje.

---

<sup>11</sup> Marković, S., Marković, Z.: *Ekonomika turizma*, Školska knjiga, Zagreb, 1972., str. 9.

<sup>12</sup> Magaš, D.: *Turistička destinacija*, Hotelijerski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 1997., str. 20.

<sup>13</sup> Magaš, D.: *Management turističke organizacije i destinacije*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2003., str. 25.

<sup>14</sup> Dulčić, A., Petrić, L.: *Upravljanje razvojem turizma*, Mate, Zagreb, 2001., str. 17.

<sup>15</sup> Kušen, E.: *Turistička atrakcijska osnova*, Institut za turizam, Zagreb, 2002., str. 15.

<sup>16</sup> Cetinski, V.: *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2005., str. 12.

Upravljanje turističkom destinacijom na razini mjesta, regije ili šire geografske cjeline podrazumijeva usredotočenost na više čimbenika, a s ciljem utvrđivanja odgovarajuće strategije i politike, koje će pridonijeti ostvarenju postavljenih ciljeva. Menadžment turističke organizacije i destinacije definira se kao proces oblikovanja, upravljanja i razvoja turističkog sustava, javne ponude i javnih interesa u destinaciji.<sup>17</sup> Također navodi da destinacijski menadžment treba gledati kao na turističke aktivnosti koje angažiraju lokalne interese unutar svrsishodne poslovne suradnje s nositeljima ponude, u svrhu stvaranja destinacijskog proizvoda. Prema tome, destinacijski menadžment podrazumijeva poslovnu aktivnost koja spaja i koordinira rad različitih subjekata u kreiranju i realizaciji turističkog proizvoda.

Nova cjelovita dimenzija zadataka destinacijskog menadžmenta po modelu pametne destinacije obuhvaća sljedeće zadaće i ciljeve:<sup>18</sup>

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

---

<sup>17</sup> Magaš, D.: Destinacijski menadžment – modeli i tehnike, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2008., str. 2.

<sup>18</sup> Jurin, E.: "Pametne" turističke destinacije – okviri za razradu modela implementacije, Acta Turistica Nova, Zagreb, Vol. 2, No. 1, 2008., str. 126.

Destinacijski menadžment, dakle, usmjerava aktivnosti nositelja turističke ponude u destinaciji (javnog i privatnog sektora) ka ostvarenju zajedničkog zadanog cilja, s jedne strane, te integrira cjelokupnu ponudu destinacije u turistički proizvod koji će svojom atraktivnošću privući ciljani segment turističke potražnje, s druge strane.

Analiza mikro okruženja (proizvodi, dionici), kao i analiza makrookruženja (tržišta, konkurencije) te saznanja o internim prednostima i nedostacima, preduvjeti su za učinkovito upravljanje cjelokupnim sustavom turističke destinacije. Menadžment destinacije treba biti usmjeren na međuodnos prilika iz okruženja i jakih internih točaka, uz uvjet zaobilaznja prijetnji iz okruženja i eliminacije nedostataka unutar destinacije. Osobito je to značajno kada se uzmu u obzir turbulentne promjene bilo u okruženju, bilo u internim čimbenicima turističke destinacije. Pretpostavka uspješnog upravljanja destinacijom je analiziranje promjena u okruženju i u skladu s njima definiranje misije, ciljeva, smjernica, strategije i organizacije turističke destinacije.

Konkurencija među turističkim destinacijama sve je intenzivnija, a konkurentsku prednost postižu samo one destinacije koje imaju sposobnost učinkovitog upravljanja svim komponentama turističkog sustava. Turistička potražnja doživljava destinaciju kao cjelovit proizvod. Danas turist, svjestan kvalitete, ne traži bezličan masovni asortiman, nego jedinstven i ujednačen profil ponude.<sup>19</sup> Upravljanje turističkom destinacijom treba promatrati kao upravljanje sustavom koji sadrži više različitih segmenata (ekonomski, politički, ekološki, tehnološki, demografski i društveni). Kako bi se taj cilj ostvario, uvode se različiti oblici upravljanja destinacijom. Upravljanje pretpostavlja usklađivanje brojnih elemenata koji na neposredan i posredan način sudjeluju u formiranju turističkog sustava destinacije. Integriranje i usklađivanje

---

<sup>19</sup> Magaš, D.: Management turističke organizacije i destinacije, ibidem, str. 23.

interesa različitih subjekata u funkciji je ostvarivanja maksimalno uspješnog razvoja destinacije, čiji je cilj težnja ka maksimiziranju koristi svakog pojedinog subjekata. U zajedničkom je interesu svih subjekata u destinaciji da njihovi pojedinačni interesi budu predstavljeni u zajedničkom upravljačkom tijelu destinacije.

U literaturi se nailazi na veći broj znanstvenih istraživanja kojima je obuhvaćen destinacijski menadžment. Njihov detaljni pregled dan je u tablici 1.

Metode istraživanja uglavnom se svode na studije slučaja i ispitivanje metodom intervjua ili ispitivanja sondažom usmjerenih prema pažljivo odabranim skupinama. Odabrane skupine obuhvaćale su stanovništvo, zainteresirane gospodarske subjekte, rukovoditelje turističkih ureda i destinacijskih menadžment organizacija, članova međunarodnih turističkih udruženja i predstavnika lokalne vlasti. Ukratko, pregledom navedenih istraživanja može se vidjeti da su prilikom istraživanja u području destinacijskog menadžmenta najčešće ispitivani dionici turističkih destinacija.

**Tablica 1.** Prikaz dosadašnjih istraživanja u području destinacijskog menadžmenta

<b>Autor</b>	<b>Područje istraživanja</b>	<b>Metode</b>	<b>Rezultat</b>
<b>Ritchie, 1993.</b>	Pristup za dostizanje konsenzusa u dugoročnoj viziji razvoja (15-20 godina), društvenog i gospodarskog razvoja turističke destinacije.	Pažljivo odabrana grupa stanovnika Calgarya, Kanada zamoljena je da opiše tip turističke destinacije za koju bi željeli da postane njihov grad kroz 15-20 godina.	Devet elemenata vizije su se poklapali, a mogu se podijeliti u osnovne dvije kategorije: prva su opće vrijednosti kako se grad treba razvijati. Druga kategorija eksplicitno opisuje ključnu dimenziju karaktera, što bi turizam trebao izgraditi.
<b>Donnelly i</b>	Ispitati čimbenike koji utječu	Pregled zainteresiranih	Saznanje da turističke organizacije

<b>Vaske, 1997.</b>	na dobrovoljno pridruživanje promociji turizma neke države.	subjekata u državi kroz provedeni upitnik.	moraju pokazati vrijednost koju nude članovima i koristi koje oni dobivaju kako bi se dobrovoljno plaćala članarina.
<b>Faulkner, 1997.</b>	Nastojalo se iznaći najbolju kombinaciju metoda i tehnika za postizanje odgovarajuće, djelotvorne i učinkovite procjene učinaka nacionalnog turizma.	Kritički pregled/ocjena mogućih metoda i tehnika koje se mogu koristiti.	Proces ocjene razvijen je za australsku NTA, a njegove komponente su opisane i procijenjene.
<b>Sheehan i Ritchie, 1997.</b>	Ispituje prirodu financijskih i nefinancijskih oblika mjera za sjevernoameričke DMO-e.	Strukturirani upitnici poslani su elektroničkom poštom na direktore svih 375 članova IACVB-a.	Istraživanje je utvrdio da DMO-i primaju visoke iznose javnog financiranja i da su optimistični glede budućeg financijskog toka.
<b>Lenhart, 1998.</b>	Ispitivanje stvarne definicije CVB-a ( <i>Convention and Visitors Bureaus</i> ) i kako se odnose prema svojim klijentima.	Osobni intervjui s višim rukovoditeljima iz dvadesetak CVB-a u SAD-u kako bi se dobilo mišljenje o njihovoj ulozi i odnosu s organizatorima događaja.	Autor je identificirao širok niz promjena, koje su ispitanici pokrenuli. što je dovelo do jačanja poduzetništva, naplate pruženih usluga, fleksibilnosti, uspješnog korištenja <i>weba</i> kao generatora prihoda i prostorne ekspanzije CVB-a. Preuzimanje vodeće uloge u pružanju usluga i stvaranje strateških saveza.
<b>O'Neill, 1998.</b>	Ocijenjena tri učinkovita CVB-a u SAD.	Studija slučaja kroz sekundarno istraživanje ključnih dionika putem intervjua.	Utvrđena tri uspješna CVB-a koji snažno surađuju s privatnim sektorom i dionicima koji nisu usko vezani uz tradicionalni turistički sektor

<b>Selin i Myres, 1998.</b>	Ispituje zadovoljstvo članova i učinkovitost regionalnog turističkog saveza za marketing.	Intervjui i ankete otvorenog i zatvorenog tipa.	Zaključeno da ako postoji učinkovita komunikacija dionika, poslovanje raste. Potreban snažan vođa koji bi razvijao partnerstvo.
<b>Baum, 1999.</b>	Razmatra ciljeve komparativnog istraživanja u turizmu i bilježi neke od izvornih problema koji se kod komparacije pojavljuju.	Prvo, identifikacija prednosti kod komparativnog istraživanja u turizmu. Drugo, razmatra problematiku komparativnog istraživanja i razmatra praktična iskustva na primjeru sedam otoka primjenom <i>'lesson-drawing'</i> metodologije.	Predstavljanje <i>'lesson-drawing'</i> metode kao učinkovite i primjenjive kod komparativnog istraživanja u turizmu
<b>Lenhart, 1999.</b>	Ispitivanje onih CVB-a koji su vodeći u svom poslu.	Osobni intervju s rukovoditeljima iz CVB-a koji imaju reputaciju izvrsnih za organizatore događanja.	Čimbenici na temelju kojih je prosuđivana izvrsnost CVB-a su: briga za dobrobit posjetitelja, predstavnici destinacije, detaljno poznavanje destinacije, svijest o najnovijim promjena koje utječu na destinaciju, spoznaja o potrebi promjene destinacijskog marketinga u destinacijski menadžment.
<b>Masberg, 1999.</b>	Ispitivanje koliko CVB-i sudjeluju u istraživanju tržišta	Sekundarna istraživanja, Propitivanja otvorenog i zatvorenog tipa članova međunarodne udruge CVB-a (IACVB)u SAD-u.	Zaključak da je vrlo malo sredstava odvojeno za istraživanja koja provode CVB-i sa ukupnim budžetom od 5.000 do 49.000 dolara. Istraživanja uglavnom

			provode DMO-i koji na istraživanje tržišta provode u prosjeku 10% vremena, što s obzirom na važnost istraživanja nije dovoljno.
<b>Augustyn i Knowles, 2000.</b>	Identifikacija osnovnih čimbenika za uspješno partnerstvo javnog i privatnog sektora turističke destinacije.	Primjena studije slučaja na primjeru destinacije York u Velikoj Britaniji.	Analizom je identificirano šest čimbenika koji utječu na strategiju.
<b>Buhalis, 2000.</b>	Objašnjava koncept turističke destinacije (kroz održivost resursa) i navodi da bi marketing destinacije trebao biti strateški cilj svih dionika.	Navodi da se destinacije trebaju diferencirati svoje proizvode i razvijati partnerstvo javnog i privatnog sektora na lokalnoj razini. Iskoristiti prednost novih tehnologija i Interneta kako bi se povećala konkurentnost.	Marketing destinacije mora voditi prema optimizaciji utjecaja turizma na postizanje strateških ciljeva svih dionika.
<b>Gretzel i ostali, 2000.</b>	Identificiranje učinkovite strategije za turističko oglašavanje na Internetu.	Kvalitativno istraživanje, temeljeno na promatranju i intervjuima kroz radionice.	Dokazano da DMO-i trebaju razvijati posebnu marketinšku strategiju na Internetu kako bi se postigla učinkovitost Interneta kao marketinškog alata.
<b>Ritchie, 2002.</b>	Studija opisuje proces kojim je turistička industrija u Alberti, Kanada razvijala okvir za provedbu pravovremenog istraživanja i umijeća postizanja veće	U razvoju predloženog okvira, u obzir su uzeta dva jednako važna, ali funkcionalno različita korisnika: (1) <i>Travel Alberta</i> , kao regionalni DMO (2) lokalni turooperatori.	Krajnji rezultat ovog istraživanja je okvir koji može poslužiti kao koristan opći model za informacijski sustav DMO-a.



	konkurentnosti turističke.		
<b>Ritchie i Crouch, 2003.</b>	Razvoj modela za mjerenje nekoliko varijabli uspješne održivosti DMO-a.	Intervjui, sekundarna istraživanja.	Izrađen model konkurentnosti destinacije koji uključuje brojne varijable za potencijalna mjerenja, uključujući i uspješnost DMO-a.
<b>Blain i ostali, 2005.</b>	Nastoji približiti razumijevanje postojećih iskustava brendiranja destinacije kroz DMO.	Analiza 409 DMO-a, članova IACVB kako bi se razumio koncept brendiranja destinacije i ispitala dosadašnja praksa.	Većina DMO-a (njih 97%) izvijestilo je da imaju logo uz navođenje osam ključnih razloga za to.
<b>Sheehan i Ritchie, 2005.</b>	Teorijska analiza empirijske studije dionika DMO-a kako bi se odredio njihov identitet i utjecaj	Upitnik poslan poštom na adrese uprava 91 DMO-a u Sjevernoj Americi.	Rezultati su pokazali veliku raznolikost varijabilnost važnih dionika. Procjena potencijala dionika kao prijetnje i / ili mogućeg suradnika DMO-a pomaže u identifikaciji odgovarajuće strategije i odnosa prema pojedinom dioniku.
<b>Sheehan i ostali, 2007.</b>	Istraživanje odnosa između DMO-a na osnovi uspješnosti promocije destinacije kroz dva najmoćnija dionika: gradske uprave i pružatelja smještaja. Istražena su empirijska iskustva tri glavna grada Sjeverne Amerike.	Izrađene su tri neovisne studije slučaja. Podaci su prikupljeni od lokalne destinacijske menadžment organizacije, lokalne udruge hotelijera i predstavnika lokalne vlasti.	Obuhvaćanje članova iz osnovna tri segmenta upravljanja destinacijom i njihova međusobna suradnja i nadopunjavanje dovodi do uspješne promocije destinacije.
<b>Gomezelj i Mihalić, 2008.</b>	Primjena 'De Keyser-Vanhove' modela konkurentnosti destinacije na	Upitnikom je zahtijevana ocjena konkurentnosti Slovenije kroz pet bodova	Rezultati su pokazali da je Slovenija konkurentnija u svojim prirodnim, kulturnim i stvorenim

	Sloveniju.	Likertove ljestvice za svaki od 85 indikatora konkurentnosti, uspoređeno s prosjekom skupine konkurentskih destinacija.	resursima, ali je manje konkurentna u upravljanju turizmom.
<b>Hystad i Keller, 2008.</b>	Istražuje dugoročna iskustva turističke industrije pogođene velikim šumskim požarom 2003.godine. Ispituju se iskustva lokalne turističke industrije kroz dugo razdoblje nakon požara, strategija oporavka i učinci koji su nadalje ostali.	Ponovljeni intervju sa 60 od 104 prvobitna poduzeća 2,5 godine nakon katastrofe.	Upravljački okvir katastrofom pogođene turističke destinacije oblikovan je na temelju odgovora dionika odgovornih za razvoj i upravljanje turizmom nakon katastrofe.
<b>Scott i ostali, 2008.</b>	Ispituje strukturalna svojstva interne organizacijske mreže unutar destinacije, odnosno organizacija koje pružaju usluge turistima.	Mreža ključnih dionika odabrana je iz četiri australske pokrajine. Regije su izabrane na način da se omogući usporedba destinacija s različitim stupnjem razvoja. Odabrani dionici destinacije su intervjuirani kako bi se utvrdila učestalost i svrha suradnje s organizacijama u okruženju.	Ponuđen je pregled trenutnog potencijala turizma Australije i pristup cjelokupnoj destinaciji uz razumijevanje različitosti strukture i različitog stupnja razvijenosti pojedinih destinacija.
	Istraživanje oblikovanja turističke politike u destinaciji kroz perspektivu kreatora	Studija slučaja, utemeljena na teorijskom istraživanju formiranja politike razvoja	Šest različitih tema proizašlo je iz podataka: (1) Loš status: provedba politike turizma je isključiva

<p><b>Stevenson i ostali, 2008.</b></p>	<p>politike i koliko razumijevanje političkog, društvenog i socijalnog konteksta utječe na javni sektor i donošenje ključnih odluka. Na primjeru grada Leedsa, ulogu DMO-a preuzela je agencija LA (<i>Local Authenticity</i>) koja raznolikost grada želi koristiti kao imidž u promociji destinacije.</p>	<p>turizma. Istraživanjem se obuhvatio širok niz različitih područja iz kojih su se intervjuirali vodeći ljudi. Od ispitanika je zatraženo da kroz svoja iskustva identificiraju probleme u procesu provođenja politika.</p>	<p>aktivnosti za LA DMO koji ima loš status i minimalan budžet (2) Nejasnoća vezana uz ulogu LA u razvoju turističke politike i uklapanju s ostalim prioritetima (3) Nesigurnost vezana uz brze promjene u lokalnom i regionalnom okruženju (4) Nedostatak konsenzusa oko razvoja i provođenja politike nedostatak moći i/ili promjena vlasti. (5) Nedostatak sukladnosti između različitih suradnika i politike koja utječe na turizam (6) Složenost kombinacija prethodno navedenih tema i prelazak djelovanja politike turizma na širok niz tradicionalnih područja.</p>
<p><b>Wang, 2008.</b></p>	<p>Ispituje zajedničke aranžmane između turističkih organizacija uključenih u upravljanje i promociju destinacije.</p>	<p>Intervjui s predstavnicima lokalnog turističkog sektora i zaposlenika lokalnog DMO-a.</p>	<p>Identificirano je pet faza u procesu suradnje: 1. Spajanje, 2. Narudžba, 3. Provedba, 4. Evaluacija, 5. Transformacija. Stupanj suradnje nije linearan niti statičan.</p>
<p><b>D'Angella i Go, 2009.</b></p>	<p>Fokusira se na primjenu iskustava iz turističkog marketinga, posebno u međusobnom odnosu DMO i turističkih poduzeća.</p>	<p>Korištena studija slučaja na komparaciji Barcelone i Beča. Teorija dionika korištena je kao okvir za ocjenjivanje sposobnosti DMO-a u dobivanju potpore</p>	<p>Napominje se da socijalna dimenzija ima značajnu ulogu u koordinaciji i poticanju na zajedničke aktivnosti i onih poduzeća koja nemaju značajnu ulogu u upravljanju destinacijom,</p>

		pri donošenju odluka koje pridonose optimizaciji koristi i smanjenju rizika.	što dovodi do stabilizacije međusobnih odnosa.
--	--	------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------

Izvor: Bornhorst, T., et al.: Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives, *Tourism Management*, Vol. 32, 5, 2010., str. 574.

Kao što je već prethodno spomenuto, područja kojima su se istraživači uglavnom bavili moguće je svrstati u sljedeće skupine:

- upravljanje imidžom destinacije, odnosno brendiranje destinacije: Ritchie<sup>20</sup>, Blain, Levy i Ritchie<sup>21</sup>, Wang<sup>22</sup>, D'Angella i Go<sup>23</sup>, Buhalis<sup>24</sup>,
- značaj i uloga dionika u upravljanju destinacijom i javno-privatno partnerstvo: Donnelly i Vaske<sup>25</sup>, Selin i Mayers<sup>26</sup>, Augustyn i Knowles<sup>27</sup>, Sheehan i Ritchie<sup>28</sup>, Sheehan, Ritchie i Hudson<sup>29</sup>, Scott, Cooper i Baggio<sup>30</sup>,

<sup>20</sup> Ritchie, J. R. B.: Crafting a destination vision: putting the concept of resident response tourism into practice. *Tourism Management*, 14 (5), 1993., str. 379–389.

<sup>21</sup> Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, J. R. B.: Destination branding: insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, 43(4), 2005., str. 328–338.

<sup>22</sup> Wang, Y.: Collaborative destination marketing: understanding the dynamic process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 2008., str. 151–166.

<sup>23</sup> D'Angella, F., & Go, F. M.: Tale of two cities' collaborative tourism marketing: towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30(3), 2009., str. 429–440.

<sup>24</sup> Buhalis, D.: Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 2000., str. 97–116.

<sup>25</sup> Donnelly, M. P., & Vaske, J. J.: Factors influencing membership in tourism promotion authority. *Journal of Travel Research*, 35(4), 1997., str. 50–55.

<sup>26</sup> Selin, S. W., & Myers, N. A.: Tourism marketing alliances: member satisfaction and effectiveness attributes of a regional initiative. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(3), 1998., str. 79–94.

<sup>27</sup> Augustyn, M. M., & Knowles, T.: Performance of tourism partnerships: a focus on York. *Tourism Management*, 21, 2000., str. 341–351.

<sup>28</sup> Sheehan, L. R., & Ritchie, J. R. B.: Destination stakeholders: exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 2005., str. 711–734.

<sup>29</sup> Sheehan, L. R., Ritchie, J. R. B., & Hudson, S.: The destination promotion triad: understanding the asymmetric stakeholder interdependencies between the city, the hotels and the DMO. *Journal of Travel Research*, 46(1), 2007., str. 64–74.

<sup>30</sup> Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R.: Destination networks: four Australian cases. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 2008., str. 169–188.

- metode i tehnike upravljanja: Faulkner<sup>31</sup>, Lenhart<sup>32</sup>, O'Neill<sup>33</sup>, Lenhart<sup>34</sup>, Ritchie i Crouch<sup>35</sup>, Hystad i Keller<sup>36</sup>, Stevenson, Airey i Miller<sup>37</sup>,
- financiranje DMO-a: Sheehan i Ritchie (1997)<sup>38</sup>, Masberg (1999)<sup>39</sup>,
- konkurentnost destinacije: Ritchie (2002)<sup>40</sup>, Ritchie i Crouch (2003), Gomezelj i Mihalić (2008)<sup>41</sup>.

Ukratko se može zaključiti da su u pravilu ispitivani dionici turističke destinacije koji sudjeluju u kreiranju destinacijskog turističkog proizvoda. Interesantno je primijetiti da istraživanjem nisu obuhvaćani turisti koji posjećuju analiziranu destinaciju, što ostavlja prostor za nova istraživanja.

### 2.1.2. Strategijsko planiranje i upravljanje

U središtu strategijskog upravljanja je planiranje. To je svjesna aktivnost usmjerena na definiranje ciljeva odnosno strategije.<sup>42</sup> Tijekom razvoja prošlo je odgovarajući

---

<sup>31</sup> Faulkner, B.: A model for the evaluation of national tourism destination marketing programs. *Journal of Travel Research*, 35(3), 1997., str. 23–31.

<sup>32</sup> Lenhart, M.: Building a better bureau. *Meetings & Conventions*, 33(2), 1998., str. 53–57.

<sup>33</sup> O'Neill, J. W.: Effective municipal tourism and convention operations and marketing strategies: the cases of Boston, San Antonio, and San Francisco. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(3), 1998., str. 95–121.

<sup>34</sup> Lenhart, M.: Top drawer bureaus. *Meetings & Conventions*, 34(11), 1999., 91–99.

<sup>35</sup> Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I.: *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon, UK: CABI Publishing, 2003.

<sup>36</sup> Hystad, P. W., & Keller, P. C.: Towards a destination tourism disaster management framework: long-term lessons from a forest fire disaster. *Tourism Management*, 29(1), 2008., str. 151–162.

<sup>37</sup> Stevenson, N., Airey, D., & Miller, G.: Tourism policy making: the policymakers' perspectives. *Annals of Tourism Research*, 35(3), 2008., str. 732–750.

<sup>38</sup> Sheehan, L. R., & Ritchie, J. R. B.: Financial management in tourism: a destination perspective. *Journal of Tourism Economics*, 3(2), 1997., str. 93–118.

<sup>39</sup> Masberg, B. A.: What is the priority of research in the marketing and promotional efforts of convention and visitors bureaus in the United States. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 8(2), 1999., str. 29–40.

<sup>40</sup> Ritchie, R. J. B., & Ritchie, J. R. B.: A framework for an industry supported destination marketing information system. *Tourism Management*, 23(5), 2002., str. 439–454.

<sup>41</sup> Gomezelja, D. O., & Mihalic, T.: Destination competitiveness: applying different models: the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2), 2008., str. 294–307.

evolucijski put; od procesa kada je plasman proizvoda i usluga malom broju turističkih destinacija bio jednostavniji, pa do današnjeg dana kada su turističke destinacije mnogobrojne i kad je njihov plasman na turističko tržište otežan zbog jake konkurencije i brojnih rizika, a što pred funkciju planiranja postavlja nove zadaće. U uvjetima suvremenog dinamičkog razvoja, strategijsko planiranje je orijentirano na sagledavanje brzih promjena u budućnosti i načinu kako reagirati na te promjene. Karakteristična obilježja strategijskog planiranja ogledaju se u:<sup>43</sup>

- preciznom sagledavanju ciljeva poslovanja, uspješnom diferencijacijom ponude u odnosu na konkurenciju i njenim usmjeravanjem prema odabranim tržišnim segmentima,
- sagledavanju realne potrebe za cjelovitim i stalnim izučavanjem pravnog, gospodarskog i tržišnog okruženja kao uvjeta za razvoj realne poslovne strategije
- neophodnosti maksimalne koordinacije ukupnih poslovnih, a osobito marketinških aktivnosti
- mogućnosti predviđanja i eventualnog izbjegavanja nepovoljnih tokova na tržištu, i okruženju uopće.

Strategijsko planiranje predstavljaju način da se smanji ili odstrani neosjetljivost destinacije na promjene. Osjetljivost na promjene osigurava destinaciji izbjegavanje kriznih situacija, jer ono, bilo u eksternom bilo u internom okruženju, prisiljava menadžment destinacije na analizu pozicije na tržištu, utvrđivanje kriterija za izbor između strategijskih alternativa i poduzimanje akcija kroz kontrolu i moguće

---

<sup>42</sup> Magaš, D.: Destinacijski menadžment, modeli i tehnike, op. cit., str. 19.

<sup>43</sup> Cetinski, V., Weber, S.: Strateški marketing turizma zemalja C.E.I. – temeljni okvir, Tourism and Hospitality Management, br. 2, Hotelijerski fakultet Opatija, 1996., str. 210.

preusmjeravanje poslovnih aktivnosti, a na temelju povratnih informacija. Uspješnost turističke destinacije sve će više ovisiti o njenoj osjetljivosti u odnosu na intenzitet tokova u okruženju. Ostvarivanje ciljeva poslovanja turističke destinacije ovisi i od njene sposobnosti da zadovolji potrebe i želje potrošača (turista) i to uz adekvatnu kombinaciju instrumenata tržišnog nastupa, odnosno pronalaženja njihove optimalne kombinacije kroz izbor strategijskih alternativa.

Pod strategijskim upravljanjem turističkom destinacijom podrazumijeva se izbor odgovarajućeg puta kojim turistička destinacija treba dugoročno osigurati konkurentsku poziciju na turističkom tržištu kao i plan akcija na temelju anticipiranih uvjeta u okruženju, a sve s ciljem da se prilagodi tržišnim uvjetima i da bi se ostvarili definirani ciljevi poslovanja. To je proces koji uključuje definiranje ciljeva destinacije, oblikovanje i izvođenje strategije te kontrolu izvedbe.<sup>44</sup> Pri tome se polazi od destinacije kao sustava, okoline u širem smislu koja utječe na destinaciju i nositelja ponude. Pod oblikovanjem se, u smislu upravljanja destinacijom, podrazumijeva misao kreacija modela koncepcije. Ciljevi strateškog upravljanja turizmom u destinaciji su:<sup>45</sup>

1. integriranje turističkog proizvoda destinacije i što ravnomjernije sezonske i geografske distribucije turističkog prometa tijekom godine,
2. podizanje stupnja sveukupne kvalitete destinacije konstantnim planiranjem razvoja kvalitete i efikasnim korištenjem raspoloživih financijskih resursa,

---

<sup>44</sup> Magaš, D., *Turistička destinacija*, op. cit., str. 53.

<sup>45</sup> Cetinski, V.: *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str. 50.

3. razvoj i učvršćivanje imidža destinacije na tržištu putem informiranja potencijalnih posjetitelja, prezentacije destinacijskih atrakcija i provođenja ostalih marketinških aktivnosti,
4. učinkoviti sustav strateškog upravljanja destinacijom usmjeren stvaranju visokog stupnja suradnje među subjektima, usklađenost njihovih aktivnosti, a uključuje i informatizaciju i obrazovanje turističkih kadrova u destinaciji.

Upravljanju je, dakle, cilj voditi destinaciju u skladu s određenim pravilima. Ono je u prvom redu konceptualni zadatak menadžmenta destinacije. Strateško upravljanje usmjerava destinaciju i sve nositelje turističke ponude da gledaju u budućnosti, anticipiraju i uvode promjene i proaktivno djeluju, što u suvremenom turizmu postaje pretpostavka razvoja, ali i uvjet opstanka destinacije na turističkom tržištu. Pri tome je potrebno voditi računa o maksimalnom usklađivanju gospodarskih interesa (ostvarivanje prihoda, dobiti, zaposlenost), ekoloških, društvenih i kulturnih interesa. Uspješan menadžment imat će one destinacije koje budu izgrađivale sustav aktivne zaštite i unaprjeđenja prirodnog, društvenog i kulturno-povijesnog okruženja i koje uspiju osigurati skladan razvoj destinacije u gospodarskom, sociološkom, psihološkom i drugom pogledu razvijajući svijest domicilnog stanovništva u korist turizma, skladno planirajući razvoj turizma i u tome osiguravati harmoniju eksternih ciljeva i ciljeva lokalnog stanovništva, koja će prihvatiti postojeći i unaprjeđivati imidž, a sve to poštujući tradicijske vrijednosti turističke destinacije, kao njene najveće vrijednosti.



### 2.1.3. Uspješno upravljanje turističkom destinacijom

Turističke destinacije mijenjaju se pod utjecajem promjena na strani turističke potražnje. Statične su i teško prilagodljive novim trendovima. Uspješne turističke destinacije razvijaju elastičan sustav koji će brzo odgovoriti impulsima s tržišta. Pri tome važnu ulogu ima strategijsko upravljanje turističkom destinacijom i stalna prilagodba strategije preferencijama gostiju. Cilj je strategije unutar postavljene vizije preoblikovati polazno stanje i polaznu razinu interakcije s okolinom u željeno stanje unutar potrebnog vremena.<sup>46</sup> Strategijom je obuhvaćen cjelovit plan aktivnosti, odnosno precizno definiranje poslovne filozofije, ciljnih funkcija, tržišnih segmenata, općih i specifičnih poslovnih aktivnosti i kontrolni mehanizam za određeno plansko razdoblje. Uspjeh upravljanja destinacijom mjeri se postizanjem sljedećih kriterija:<sup>47</sup>

- stupanj organiziranosti destinacijskih resursa
- stupanj usklađenosti odnosa među subjektima u destinaciji te između destinacije i regije
- stupanj turističke produktivnosti i stupanj prilagođenosti turističkih proizvoda zahtjevima potražnje
- stupanj nadzora nad upravljanjem vrijednostima koje su output turističkog destinacijskog sustava za turiste i za subjekte unutar sustava.

Ograničenja uspješnog upravljanja destinacijom mogu se svesti na menadžerske sposobnosti, koja određuje uspješnost koordinacije aktivnosti u destinaciji i financijska ograničenja u vidu ograničenosti raspoloživih sredstava.

---

<sup>46</sup> Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2006., str. 25.

<sup>47</sup> Cetinski, V.: *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, op. cit., str. 53.

### 2.1.2.1. Osnovne funkcije destinacijskog menadžmenta

Upravljanje turističkom destinacijom podrazumijeva puno više od upravljanja zbrojem pojedinačnih dijelova. Turistička destinacija se pojavljuje na tržištu kao sustav (cjelina) odnosno kao jedinstveni proizvod, i teži postizanju što veće konkurentnosti. U literaturi se ne može naći jednostavno rješenje o najboljem načinu upravljanja, ali postoji suglasnost o potrebi integriranja interesa svih dionika destinacije. Do suradnje većeg broja nositelja ponude doći ukoliko isti smatraju da su im veći izgledi za ostvarivanje ciljeva i stvaranje novih mogućnosti ako djeluju zajednički, a ne pojedinačno unutar problemske domene.<sup>48</sup> Osobito je važna koordinacija nositelja ponude, a u cilju stvaranja optimalnog destinacijskog proizvoda. Svaki podsustav na svoj način i u okviru vlastite domene pridonosi zajedničkom rezultatu. Fragmentiranost turističke ponude često je limitirajući čimbenik konkurentnosti destinacije pa je važno koordinirano djelovanje subjekata na svim razinama. S tog aspekta, destinacijski menadžment koordinira one turističke funkcije u destinaciji koje po prirodi stvari ne mogu obavljati pojedinačni nositelji ponude ili im zajednički nastup na tržištu daje veće izgleda za ostvarivanje ciljeva.<sup>49</sup>

U literaturi se navode različite funkcije destinacijskog menadžmenta. Uvažavajući stavove pojedinih turističkih teoretičara mogu se navesti sljedeće funkcije:<sup>50</sup>

- informativna funkcija
- legislativna funkcija

---

<sup>48</sup> Magaš, D.: Destinacijski menadžment, modeli i tehnike, op. cit., str. 6.

<sup>49</sup> Ibidem, str. 11.

<sup>50</sup> Brkić, O.: Marketing menadžment turističke destinacije, Beograd, 2005., str. 166.

- inovativna funkcija
- marketing funkcija
- promotivna funkcija
- koordinacijska funkcija.

Helth i Nall spominju sljedeće funkcije:<sup>51</sup>

- izrada koordinirajuće turističke strategije za regiju u suradnji s lokalnom razinom i drugim
- zastupanje interesa regije na nacionalnoj razini i zastupanje struke u regiji
- unaprjeđivanje razvoja turističkih prednosti i opremljenosti koje odgovaraju rastućim preferencijama tržišta
- marketing za regiju, pružanje servisa za prijam i informacije, izrada i raspačavanje odgovarajućih publikacija, odnosi s javnošću.

Iz definiranih ciljeva turističkih zajednica u Republici Hrvatskoj<sup>52</sup> kojima je namijenjena zadaća upravljanja destinacijom, odnosno zadaća destinacijskog menadžmenta, mogu se iščitati tri funkcije: razvojna, promocijska i edukativna.

Magaš navodi četiri osnovne funkcije destinacijskog menadžmenta:<sup>53</sup>

1. izrada ideje vodilje i strategije konkurentnosti u destinaciji
2. razvoj i oblikovanje ponude
3. marketinške aktivnosti
4. zastupanje interesa.

<sup>51</sup> Magaš, D.: Destinacijski menadžment, modeli i tehnike, op. cit., str. 14, prema: Bieger T.: Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 3. Auflage, Oldenburg 1917., str. 88.

<sup>52</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN, br. 152, 2008., čl. 9.

<sup>53</sup> Magaš, D.: Destinacijski menadžment, modeli i tehnike, op. cit., str. 16.

Uvažavajući stavove teoretičara vezane uz funkcije destinacijskog menadžmenta, funkcija promocije i funkcija formiranja turističkog proizvoda nezaobilazne su. Funkcije destinacijskog menadžmenta za potrebe ove disertacije podijeljene su u pet osnovnih skupina:

1. planiranje razvoja kroz izradu strategija<sup>54</sup> (definiranje vizije, misije i temeljnih ciljeva)
2. kreiranje destinacijskog turističkog proizvoda
3. koordinacija dionika (turističkih subjekata, lokalne vlasti, javnih institucija i stanovništva)
4. promocija - u okviru promocije podrazumijeva se između ostalog i upravljanje procesom brendiranja, što je središnja tema ove disertacije,
5. evaluacija i kontrola izvršavanja zadanih ciljeva.

Uzimajući u obzir navedene funkcije destinacijskog menadžmenta, u nastavku će se poseban naglasak staviti na funkciju promocije u okviru koje je potrebno provoditi proces brendiranja turističke destinacije. Na primjeru destinacije Kvarner detaljno će se opisati postupak upravljanja i razine nadležnosti.

#### 2.1.2.2. Ciljevi upravljanja turističkom destinacijom

Ciljevi uspješnog upravljanja turističkom destinacijom su postizanje konkurentnosti turističke destinacije na zahtjevnom tržištu. Konkurentnost predstavlja dominantnu

---

<sup>54</sup> Pod pojmom 'strategija destinacije' podrazumijeva se odabir i pažljivo upravljanje resorom sektora stvaranjem specifičnih konkurentnih prednosti za svaki sektor. Cetinski, V.: Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2005. str. 12.

odrednicu uspješnosti. Turistička destinacija postiže konkurentnost iznalaženjem i promoviranjem vlastitih specifičnosti koje će joj dati prednost u odnosu na konkurenciju. Konkurentsku prednost turističke destinacije može se definirati kao sposobnost menadžmenta turističke destinacije da na svim razinama razvija i optimalno kombinira izvedene i prirodne elemente turističke ponude.<sup>55</sup> Prirodne i naslijeđene vrijednosti podrazumijevaju klimu, krajolik, plaže, ekološka područja, kulturno povijesni spomenici i nazivaju se komparativnim prednostima. S druge strane konkurentska prednost odnosi se na sposobnost menadžmenta turističke destinacije da pridoda nove vrijednosti prirodnim i naslijeđenim elementima ponude. Izvedena ponuda najčešće se odnosi na infrastrukturne i suprastrukturne elemente. Upravo ta složenost i međuovisnost elemenata ponude u turističkoj destinaciji podrazumijeva da se istom upravlja kao cjelinom i da mora biti strateški prema postizanju veće konkurentnosti. Konkurencija u turizmu pokazuje tendenciju rasta, a može se promatrati kroz nekoliko aspekata:<sup>56</sup>

- među destinacijama širom svijeta (između postojećih i novih tržišta),
- između destinacija unutar pojedine države,
- između poduzeća unutar pojedine destinacije.

Jačanje konkurencije navodi na potrebu definiranja ciljeva upravljanja turističkom destinacijom, kako bi turistička destinacija poboljšala svoju konkurentsku prednost.

Ti ciljevi su:<sup>57</sup>

- osigurati veću profitabilnost privatnom i ekonomičnost u javnom sektoru

---

<sup>55</sup> Magaš, D.: Management turističke organizacije i destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2003., str. 52.

<sup>56</sup> Dwyer, L. et al.: Destination and enterprise management for a tourism future, Tourism Management, Vo.l 30, 2009., str. 64.

<sup>57</sup> Jurin, E.: op. cit., 126.

- popunjavati smještajne odnosno receptivne sadržaje i kapacitete u izvansezonskim razdobljima
- osigurati održivi razvoj i ugodni kreativni ambijent
- stvarati i održavati klimu optimalnog korištenja prirodnih resursa
- sustavno osmišljavati i producirati kvalitetu destinacijskih doživljaja i nadmašiti očekivanja korisnika
- osigurati kriterije i alate za ostvarenje planova i aktivnosti upravljanja destinacijom na način da su koristi za zajednicu veće od potencijalnih šteta (*destination damage control*).

Da bi se planirani zadaci i ciljevi mogli ostvariti, unaprijed treba predvidjeti očekivanja turista koji dolaze u destinaciju, a isto tako treba predvidjeti razvoj i poduzimanje mjera i postupaka među konkurentskim destinacijama.

### **Slika 1.** Aspekti upravljanja u turističkoj destinaciji

Slika 1.jpg

Izvor: Dwyer, L. et al.: Destination and enterprise management for a tourism future, *Tourism Management*, Vol. 30, 2009, str. 64.

Aspekti upravljanja turističkom destinacijom grafičkim prikazom su stavljeni u kontekst okruženja i čimbenika koje treba uzeti u obzir. Turistička destinacija ne samo da nije zatvoreni sustav, nego je izrazito podložna utjecaju okoline i različitim čimbenicima koji je definiraju. Iz grafikona se mogu iščitati tri osnovna aspekta upravljanja u turističkoj destinaciji: upravljanje destinacijom, upravljanje poduzećem i

upravljanje turističkim resursima. Novi sustav vrijednosti kod potrošača (turista) i eksplozivni rast informacijske i komunikacijske tehnologije navodi kreatore destinacijskog turističkog proizvoda na oblikovanje ponude prema potrebama i očekivanjima turista. Turista je u središtu aktivnosti subjekata turističke ponude.

### 2.1.3. Dionici turističke destinacije i segmentacija tržišta

Dionici turističke destinacije<sup>58</sup> nisu izolirani, nezavisni od doprinosa ukupnoj vrijednosti ponude, nego su dio vrijednosnog lanaca i mreže kroz koju se vrijednost dostavlja. Priznavanje važnosti međusobnih uloga i odnosa u mreži poslovne suradnje sve brže raste jer je međusobnu ovisnost nemoguće izbjeći. Neki subjekti fizički se nalaze u turističkoj destinaciji, neki izvan nje, ali imaju važnu ulogu u povezivanju resursa i postizanju veće efikasnosti. Konačna ponuda turističke destinacije ovisi o djelovanju i međusobnoj povezanosti dionika, a ne samo o njihovoj pojedinačnoj ulozi. Razvrstavanje dionika u skupine pojašnjava njihovu ulogu i međusobnu interakciju.

#### **Slika 2. Grupiranje dionika**

Slika 2.jpg

Izvor: Australian Government: Making Successful Investments in NRM Practice Change, 2009., str.

89.

---

<sup>58</sup> Dionik je osoba, grupa, gospodarski subjekt ili sustav koji utječe ili može utjecati na turističku destinaciju, a podrazumijeva sve aktere koji sudjeluju u kreiranju turističkog proizvoda (turistički gospodarski subjekti, javne institucije, lokalna samouprava, stanovništvo i civilno društvo).

Dionike se može prepoznati na sljedeći način:<sup>59</sup>

1. identifikacija postojećih odnosa (presjek članova odbora i savjeta)
2. pregled evidencije sudionika na javnim sastancima, zahtjeva za informacijama ili primljenim podnescima, prepoznati dionike koji su već pokazali svoj interes
3. tražiti savjet postojećih dionika, kako bi se utvrdilo postojanje skupina ili podsektora zajednice koji bi se mogli previdjeti, može se uključiti i nekoliko vanjskih dionika u *brainstorming* vježbe
4. poziv za iskazivanje interesa za grupe i pojedince. Javne objave *brainstorming* sastanka, oglasi u medijima
5. socio-ekonomska analiza podataka za identifikaciju podsektora unutar destinacije
6. korištenje kontrolnih popisnih listi za sastanke
7. klasifikacija dionika po sektorima koji opisuju njihov odnos s ostalim subjektima
8. nakon sveobuhvatnog popisa dionika, koristiti ga kao osnovu za detaljan razvoj profila dionika.

Kvaliteta iskustva koje turistička destinacija nudi turistima više je od zbroja njezinih pojedinih dijelova, ono ovisi o načinu na koji su organizacijski dijelovi međusobno povezani i u kakvom su međusobnom odnosu i interakciji pojedinačni subjekti koji su uključeni. Ovisno o načinu i razini međusobnog okupljanja, destinacija sadrži različite vrste organizacija i pojedinaca koji, zajedno, stvaraju vrijednost ponude. Uključeni su različiti subjekti, a najviše oni koji izravno nude turističke usluge kao što su smještaj,

---

<sup>59</sup> Making Successful Investments in NRM Practice Change, Australian Government, 2009., str. 90.



prijevoz, zabava, turističke informacije i rezervacije drugih usluga, ali i javni sektor sa svim servisima, lokalni gospodarski subjekti (uključujući trgovce i pružatelje raznih drugih usluga, domaći proizvođači i sl.) i lokalna zajednica općenito. Vrijednost se stvara kroz složenu mrežu različitih aktivnosti svih dionika unutar destinacije koji međusobnom interakcijom kreiraju turističku ponudu. Turist je, također, aktivni sudionik u kreiranju turističkog iskustva.

Segmentacija turističkog tržišta usmjerena je na razvijanje segmenata turističke ponude na temelju primarnih i sekundarnih podataka uz predviđanje budućih potreba turista iz pojedinog segmenta. Kombinacija varijabli segmentacije neophodna je za razvitak turizma jer pristup da "jedna veličina odgovara svima" nije održiv, budući da različiti dionici unutar jedne destinacije kreiraju vlastitu turističku ponudu pa time privlače i različite segmente turista.<sup>60</sup>

Postoji veći broj kriterija temeljem kojih je moguće izvršiti segmentaciju turističkog tržišta, a temeljni su:<sup>61</sup>

1. Segmentacija prema svrsi putovanja – predstavlja polazište za sve naredne kriterije segmentacije. Za turističku su destinaciju zanimljiva samo ona putovanja koja turisti poduzimaju radi odmora, rekreacije i razonode pa u definiciji svoje strategije mora voditi računa o ovakvoj svrsi putovanja. Poslovna putovanja za turističku destinaciju manje su interesantna, ali ona destinacija koja računa na takva putovanja u definiranju svojega proizvodnog programa, svakako će voditi računa o specifičnosti potražnje potrošača koji poduzimaju poslovna putovanja.

---

<sup>60</sup> Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S. R., Beaumont, N: Segmentation: A tourism stakeholder view, *Tourism Management*, vol 30, 2009., str. 169.

<sup>61</sup> Dobre, R., Župan Rusković, P., Čivljak, M.: Menadžment turističke destinacije, *Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik*, 2004., str. 122.

2. Segmentacija prema potrebama, motivima i koristi – predstavlja produblјivanje prethodne segmentacije, jer svako putovanje ima svoje specifične potrebe motive i koristi. Već spomenuta, poslovna putovanja, motivirana su poslovnim aktivnostima. Isto tako i putovanja radi odmora, rekreacije, razonode i sl. svaki za sebe mogu imati slične ali i različite potrebe, motive i koristi. Na primjer, za turistička putovanja mogu biti zainteresirani turisti koji preferiraju hotelski smještaj u hotelu najviše kategorije, a drugi se, pak, zadovoljavaju posve skromnim zahtjevima u smještaju. Pojedini turisti obraćaju pažnju na vrhunsku poslugu ili vrhunska jela i pića, a drugi su mnogo skromniji u tim zahtjevima. Razlika je među njima i u potrebi i u zahtjevima i u očekivanoj koristi.
3. Segmentacija prema učestalosti kupovanja – turistička destinacija osigurava, kroz ponovljenu kupnju proizvoda, koncept lojalnosti i uspijeva osigurati povratak gostiju kao tradicionalnih za tu destinaciju. Pri tome koristi, u svrhu stimulacije ponovnog dolaska, povlastice kroz bolju poslugu i razne druge popuste pa tako potrošače iz "slabih" pretvara u "jake". Ovaj koncept segmentacije, nazvan još i koncept "učestalih korisnika", sve je prisutniji i sve više dobiva na značaju u turističkoj djelatnosti.
4. Segmentacija prema demografskim, ekonomskim i zemljopisnim osobinama potrošača – najčešće je korišten koncept u turističkom gospodarstvu. Varijable kao što su spolna pripadnost, godine starosti, prihodovna karakteristika, zemljopisna područja od kuda turisti dolaze, najčešće su korištene u segmentaciji turističkog tržišta. To će značenje, vjerojatno, zadržati i u buduće i to uz kombinaciju s ostalim konceptima.

5. Segmentacija prema psihografskim karakteristikama potrošača – koristi se razlikama u mentalnom sklopu gostiju, a u odnosu na njihovu dob, spol, životni stil, područja iz kojih dolaze i sl. i pri tom se izdvajaju potrošači koji su predisponirani, npr. prema avanturizmu, istraživanjima i rizicima u odnosu na one koji se klone svega toga i žele mirne i sigurne destinacije. U prvu skupinu pripadaju mlađi gosti, a u drugu stariji i s, razmjerno, boljim prihodima.
6. Segmentacija putem cijena u narasloj tržišnoj konkurenciji – sve se više koristi u segmentaciji turističkog tržišta pa na temelju takve segmentacije turistička destinacija može privući segmente potrošača visoke platežne moći. Razumljivo je da se ovaj koncept segmentacije tržišta mora obavljati s proizvodima natprosječne kvalitete jer se niska kvaliteta ne može plasirati po visokim cijenama.

Strategijom segmentacije tržišta turističke destinacije postižu bolji rezultati u području prodaje, u postizanju bolje konkurentske pozicije, u smanjenju troškova, i osobito bolji rezultati i zadovoljstvo obiju strana u zadovoljenju potreba, motiva i koristi gostiju.

#### 2.1.4. Od destinacijskog marketinga prema destinacijskom menadžmentu

Novi trendovi nameću odmak od klasičnog poimanja destinacije s aspekta njenih sadržaja i kapaciteta prema destinaciji kao integralnom identitetu i spektru doživljaja.

Destinacije prolaze tranziciju.<sup>62</sup>

1. od destinacijskog proizvoda do destinacijskog doživljaja
2. od destinacijskog marketinga do destinacijskog menadžmenta.

Turisti više nisu pasivni promatrači događanja u destinaciji, oni očekuju bezbroj aktivnosti, bogatstvo događaja i doživljaja. Iskustva ili doživljaji nova su komponenta ponude destinacije, odnosno odgovor nositelja turističke ponude u destinaciji na zahtjeve suvremenog turista da bude tretiran na osebujan i pamtljiv način. Složenost političkih, gospodarskih, socioloških i kulturoloških uvjeta na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini traži što preciznije identificiranje uvjeta i potencijala te organizacijske strukture i instrumentaliziranja rješenja za ostvarenje destinacijskih potencijala s ciljem da se udovolji turistima na "*on demand*" načelu. Pred marketing turističke destinacije postavlja se izazov optimalizacije učinka turizma i ostvarivanja stratejskih ciljeva. Zadatak je to teži s obzirom na činjenicu da raznovrsni dionici turističke destinacije (posjetitelji, lokalno stanovništvo, javni sektor, hotelijerska poduzeća i drugi), sudjeluju u razvoju i proizvodnji turističkih proizvoda destinacije,<sup>63</sup> koji vrlo često imaju različite, pa čak i konfliktne interese. U konstelaciji takvih odnosa turističke organizacije nemaju samo zadaću koordiniranja nositelja turističke ponude u destinaciji i poticanja promocijskih aktivnosti turističke destinacije, već se transformiraju u destinacijske menadžment organizacije s osnovnom zadaćom upravljanja turističkom destinacijom. Upravljanje turističkom destinacijom znači oblikovati inovativni destinacijski menadžment kao prepoznatljivo, kvalitativnom razvoju orijentirano vodstvo, koje ima znanje, jasnu viziju i autoritet, podržano od

---

<sup>62</sup> Jurin, E., op. cit., str. 124.

<sup>63</sup> Buhalis, D.: Relationship in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region, The Haworth Press, Inc, 2000., str. 98.

organa lokalne vlasti, turističkih stručnjaka i nositelja turističke ponude, kojeg uvažava lokalno stanovništvo te koje po načelima integralnosti postaje kohezijska snaga objedinjavanja svih relevantnih interesa.<sup>64</sup> Kvalitetno upravljanje turističkom destinacijom i njenim sadržajima postaje sve važnije na globalnom turističkom tržištu, pa tako i u Hrvatskoj, gdje se o toj problematici unatoč njenoj važnosti i sve većoj potrebi govori tek posljednjih godina.

Novo informacijske tehnologije značajno utječu na daljnji razvoj i poslovanje destinacijskih menadžment organizacija. Zahvaljujući tehnološkom napretku neke se destinacijske organizacije počinju baviti i distribucijom. Većina ih ipak to radi kroz novoosnovanu organizaciju koja, uz poslove promocije i informiranja, pruža i usluge rezervacija i prodaje. Tako je, primjerice, Tirol Tourist Board 1991. godine osnovao tvrtku-kćer s posebnim informacijskim sustavom *TIScover system*. Danas ova tvrtka radi na komercijalnoj osnovi. Shodno tome mnoge nacionalne turističke organizacije koje su se ranije predstavljale kao *Destination Marketing Organisation*, u posljednje vrijeme sve više mijenjaju riječ *Marketing* u *Management* ili pak dodaju riječ *Management*. Dakle, *Destination Marketing Management Organisation* – DMMO ili samo *Destination Management Organisation* – DMO.

U Republici Hrvatskoj je, sukladno tome, u cilju jačanja i promicanja turizma destinacije i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba u djelatnosti ugostiteljstva i turizma organiziran sustav turističkih zajednica. Iako su temeljne zadaće turističkih zajednica u proteklom razdoblju bile: razvojne, promocijske, koordinacijske i edukativne, naglasak je bio na promocijskoj zadaći, dok su ostale zadaće bile gotovo zanemarene. Novim zakonskim okvirom sustav turističkih zajednica trebao bi se

---

<sup>64</sup> Peršić, M.: Stanje, konkurentnost i mogućnost unaprjeđenja turističke ponude Baške i Kvarnera, [http://www.bib.irb.hr/datoteka/225814.Okrugli\\_stol\\_Baska.pdf](http://www.bib.irb.hr/datoteka/225814.Okrugli_stol_Baska.pdf) (pristup 05.05.2012.)

transformirati u sustav za upravljanje turističkim destinacijama. Naglasak je stavljen na upravljanje destinacijom, a marketinške aktivnosti kao sastavni dio cjelokupnog upravljanja turističkom destinacijom, najznačajniji su segment. Marketing turističke destinacije se shvaća kao koncepcija upravljanja destinacijom u kojoj su u interesu ciljeva destinacije sve aktivnosti dosljedno usmjerene prema sadašnjim i budućih zahtjevima tržišta.<sup>65</sup> Cilj je, dakle, aktivnosti destinacije usmjeravati ka tržištu.

Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma u Republici Hrvatskoj treba osigurati da turističke zajednice od subjekta zaduženog za promociju, postanu destinacijske menadžment organizacije (DMO), zadužene za upravljanje turizmom u destinaciji na razini za koju su osnovane. Kako bi se osigurala bolja suradnja s lokalnom samoupravom, zakonski je određeno da župani i gradonačelnici moraju ujedno biti i predsjednici turističkog vijeća. Učinjen je velik korak u širenju predstavnika u skupštini turističkih zajednica smanjenjem vodećeg utjecaja najvećih hotelijera i uključivanjem obrtnika, ali još uvijek nisu zastupljeni svi dionici. Zajednički ciljevi turističkih zajednica su.<sup>66</sup>

- poticanje i iniciranje razvoja i unaprjeđivanje postojećeg turističkog proizvoda, iniciranje razvoja novih turističkih proizvoda područja za koje su osnovane, na način da upravljaju destinacijom na razini za koju su osnovane
- promocija turističkog proizvoda područja za koje su osnovane
- razvijanje svijesti o važnosti i gospodarskim, društvenim i drugim učincima turizma, te potrebi i važnosti očuvanja i unaprjeđenja svih

---

<sup>65</sup> Magaš, D.: Turistička destinacija, op. cit., str. 90.

<sup>66</sup> Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN, br. 52, 2008., čl. 9.

elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a osobito zaštite okoliša te prirodne i kulturne baštine sukladno održivom razvoju.

Turističkim zajednicama je, dakle, dana upravljačka, promocijska i razvojna zadaća, s ovlasti su joj dane s obzirom na razinu na kojoj se osniva. Detaljan prikaz zadaća turističkih zajednica na regionalnoj i lokalnoj razini dan je u tablici 2.

**Tablica 2.** Zadaće turističkih zajednica na regionalnoj i lokalnoj razini

Zadaće turističke zajednice županije	Zadaće turističke zajednice općine ili grada
1. promocija turističke destinacije na razini županije samostalno i putem udruženog oglašavanja,	1. promoviranje turističke destinacije na razini općine ili grada samostalno i putem udruženog oglašavanja,
2. upravljanje javnom turističkom infrastrukturom danom na upravljanje od strane županije,	2. upravljanje javnom turističkom infrastrukturom danom na upravljanje od strane općine ili grada,
3. sudjelovanje u definiranju ciljeva i politike razvoja turizma na razini županije u svezi s politikom planiranja razvoja turizma na nacionalnoj razini,	3. sudjelovanje u definiranju ciljeva i politike razvoja turizma na razini općine ili grada,
4. izrada strategije razvoja turizma na razini županije,	4. sudjelovanje u stvaranju uvjeta za efikasnu koordinaciju javnog i privatnog sektora,
5. promocija turističke ponude županije u zemlji i inozemstvu u koordinaciji s Hrvatskom turističkom zajednicom,	5. poticanje optimalizacije i uravnoteženje ekonomskih i društvenih koristi i koristi za okoliš,
6. obogaćivanje ukupne turističke ponude županije i kreiranje novih proizvoda turističke regije, a poglavito u selektivnim oblicima turizma (seoski, kulturni,	6. izrada strateških i razvojnih planova turizma na razini općine ili grada,

zdravstveni turizam i dr.),	
7. pružanje stručne i svake druge pomoći turističkim zajednicama s područja županije u pitanjima važnim za njihovo djelovanje i razvoj, te poticanje i pomaganje razvoja turizma na područjima koja nisu turistički razvijena,	7. poticanje i sudjelovanje u uređenju općine ili grada u cilju unaprjeđenja uvjeta boravka turista, osim izgradnje komunalne infrastrukture,
8. koordinacija djelovanja i nadzor izvršavanja ciljeva i zadaća turističkih zajednica općina i gradova s područja županije,	8. redovito, a najmanje svaka četiri mjeseca, prikupljanje i ažuriranje podataka o turističkoj ponudi, smještajnim i ugostiteljskim kapacitetima (kulturnim, sportskim i drugim manifestacijama) radnom vremenu zdravstvenih ustanova, banaka, pošte, trgovina i sl. i drugih informacija potrebnih za boravak i putovanje turista,
9. sudjelovanje u izradi planova razvoja turizma i strateškoga marketinškog plana hrvatskog turizma,	9. izdavanje turističkih promotivnih materijala
10. donošenje strateškoga marketinškog plana za područje županije, sukladno strateškom marketinškom planu hrvatskog turizma,	10. obavljanje informativnih poslova u svezi s turističkom ponudom,
11. poticanje, očuvanje, unaprjeđivanje i promicanje svih postojećih turističkih resursa i potencijala, te turističke ponude županije,	11. poticanje i organiziranje kulturnih, zabavnih, umjetničkih, sportskih i drugih manifestacija koje pridonose obogaćivanju turističke ponude,



<p>12. prikupljanje i tjedna i mjesečna obrada podataka o turističkom prometu i svih drugih podataka bitnih za praćenje izvršenja postavljenih ciljeva i zadata (zbirno izvješće općina i gradova),</p>	<p>12. koordinacija djelovanja svih subjekata koji su neposredno ili posredno uključeni u turistički promet radi zajedničkog dogovaranja, utvrđivanja i provedbe politike razvoja turizma i obogaćivanja turističke ponude,</p>
<p>13. obavljanje informativnih poslova u svezi s turističkom ponudom,</p>	<p>13. poticanje, organiziranje i provođenje akcija u cilju očuvanja turističkog prostora, unaprjeđivanja turističkog okruženja i zaštite čovjekova okoliša, te prirodne i kulturne baštine,</p>
<p>14. izrada polugodišnjih i godišnjih izvješća, analiza i ocjena ostvarenja programa rada i financijskog plana turističke zajednice županije,</p>	<p>14. poticanje, unaprjeđivanje i promicanje specifičnih prirodnih i društvenih vrijednosti koje općinu ili grad čine turistički prepoznatljivom i stvaranje uvjeta za njihovo gospodarsko korištenje,</p>
<p>15. ustrojavanje jedinstvenog turističkog informacijskog sustava, sustava prijave i odjave turista i statističke obrade prema turističkim zajednicama nižeg ustroja i Hrvatskoj turističkoj zajednici,</p>	<p>15. vođenje jedinstvenog popisa turista za područje općine ili grada, poglavito radi kontrole naplate boravišne pristojbe i stručne obrade podataka,</p>
<p>16. objedinjavanje zajedničkih razvojnih projekata turističkih zajednica općina i gradova, te turističkih zajednica područja od značaja za županiju,</p>	<p>16. dnevno prikupljanje, tjedna i mjesečna obrada podataka o turističkom prometu na području općine ili grada,</p>
<p>17. obavljanje i drugih poslova propisanih ovim Zakonom ili drugim propisom.</p>	<p>17. provjera i prikupljanje podataka o prijavi i odjavi boravka turista u cilju suradnje s nadležnim inspekcijskim tijelima u nadzoru</p>

	nad obračunom, naplatom i uplatom boravišne pristojbe, te prijavom i odjavom turista.
	18. poticanje i sudjelovanje u aktivnostima obrazovanja stanovništva o zaštiti okoliša, očuvanju i unaprjeđenju prirodnih i društvenih vrijednosti prostora u cilju razvijanja svijesti stanovništva o važnosti i učincima turizma, te svojih članova, odnosno njihovih zaposlenika u cilju podizanja kvalitete usluga,
	19. organizacija provođenja i nadzor svih radnji promocije turističkog proizvoda općine ili grada sukladno smjernicama skupštine turističke zajednice, godišnjem programu rada i financijskom planu turističke zajednice općine ili grada,
	20. ustrojavanje jedinstvenoga turističkoga informacijskog sustava, sustava prijave i odjave turista i statističke obrade,
	21. obavljanje i drugih poslova propisanih ovim Zakonom ili drugim propisom.

Izvor: Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN, br. 152, 2008, čl. 32 i čl. 46.

Većim ovlastima turističkih zajednica stvaraju se pretpostavke za njihovo veće uključivanje u razvoj turizma na području turističke destinacije i upravljanja turističkom destinacijom.

U kontekstu ovog rada navode se pozitivni primjeri strukturiranja turističkih organizacija s ciljem upravljanja turističkom destinacijom. Na primjeru Općine Bale može se uočiti uspješno upravljanje destinacijom i ostvarivanje pozitivnih rezultata u vrlo kratkom vremenskom razdoblju. Godine 2004. osnovana je Udruga građana Mon Perin koja je okupljala građane s područja Općine Bale. Izvanrednim izborima 2004. godine udruga je osvojila većinu u Općinskom vijeću. Djelovanje udruge prepoznatljivo je po jedinstvenom načinu organiziranja i vođenja lokalne samouprave konsenzusom svih vijećnika bez obzira na pripadnost političkim strankama te po uključivanju građana općine Bale u rad i aktivnosti Općinskog vijeća. Rezultat je bio jednoglasno usvajanje prostorno programske studije razvoja općine Bale. Udruga građana Mon Perin posvetila se razvoju potencijala od velike važnosti za razvitak turizma na baljanskom priobalju. Cilj je bio okupiti i organizirati građane Bala, ali i ostale zainteresirane, potaknuti ih da se izravno i aktivno uključe u realizaciju projekata i motivirati ih da zajedno sudjeluju i doprinesu razvoju turizma u baljanskom priobalju. Godine 2005. osnovano je trgovačko društvo Mon Perin d.o.o., koje je preuzelo odgovornost za razvoj turističke destinacije u partnerskom odnosu u kojem se dogovaraju menadžment turističkih poduzeća, privatni iznajmljivači, lokalna samouprava, menadžment turističke zajednice i ostali sudionici turističke ponude općine Bale u sustavu javno-privatnog partnerstva.

U Gradu Dubrovniku *leader* turizma u destinaciji je Odbor za turistički menadžment u destinaciji Dubrovnik. Kao mogući razlozi preuzimanja vodeće uloge u upravljanju turizmom destinacije može se navesti pomanjkanje autoriteta ili stručnjaka unutar turističke zajednice. Početkom 2010. godine na razini uprave Grada osnovan je Odbor za turistički menadžment u destinaciji Dubrovnik. To je savjetodavno tijelo

gradonačelnika, a sačinjavaju ga pročelnik Upravnog odjela za poduzetništvo i turizam, predstavnici turističke i ugostiteljske struke, Zračne luke Dubrovnik, Luke Dubrovnik i Turističke zajednice grada Dubrovnika. Zadatak Odbora je bio utvrditi zajedničke ciljeve javnog i privatnog sektora te definirati očekivane rezultate u određenom razdoblju. Cilj je bio kreiranje ukupnog turističkog proizvoda Dubrovnika. Uslijedilo je osnivanje radne skupine za praćenje svih aktivnosti kroz godinu sa stručnjacima iz javnog i privatnog sektora. Zadaća radne skupine je predlaganje daljnjih smjernica razvoja, s ciljem produženja sezone i kreiranja novih turističkih sadržaja za turističku destinaciju Dubrovnik

Turistička zajednica, dakle, nije ujedno i jedina organizacija koja djeluje kao *leader* odnosno vodstvo u izradi i realizaciji plana razvoja na razini turističke destinacije. To može biti Destinacijske menadžment organizacije (DMO), strukturirane kao lokalne organizacije čiji je cilj stvaranje i oblikovanje turističkog proizvoda i aktivnosti na osnovi resursa i atraktivnosti turističke destinacije. Istaknuta su dva dijametralno suprotna slučaja. U prvom (slučaj Bale) inicijativa je preuzeta od strane poduzetnih pojedinaca, dok je u slučaju Dubrovnika inicijativu pokrenula gradska vlast. Razlozi takvih inicijativa mogu se tražiti u neefikasnosti, nedovoljnom autoritetu ili neposjedovanju kapaciteta turističkih zajednica. Oba slučaja polučila su pozitivan rezultat, ali niti jedan od modela nije univerzalno primjenjiv na cijelu Hrvatsku.

## 2.2. Menadžment integrirane kvalitete u turističkoj destinaciji

Jedan od temeljnih zadataka destinacijskog menadžmenta je izgradnja integrirane kvalitete turističke ponude destinacije. Pri tome treba uvažavati načela održivog razvoja, uz uvažavanje komparativnih prednosti koje treba preoblikovati u konkurentske prednosti. To ujedno znači zajedničko djelovanje svih dionika na razini turističke zajednice. Razvojni model turističke destinacije treba se temeljiti na polazištima i načelima menadžmenta integrirane kvalitete (*Integrated Quality Management – IQM*). Definira se kao: način rukovođenja turističkom destinacijom koji u središte postavlja proces poboljšanja zadovoljstva turista pokušavajući istovremeno poboljšati lokalno gospodarstvo, okoliš te kvalitetu života lokalne zajednice.<sup>67</sup> Menadžment turističke destinacije treba slijediti trendove turističke potražnje, poznavati postignuća konkurencije te realno sagledati turističke resurse, atraktivnosti i druge lokalne specifičnosti. To je ujedno i temeljna pretpostavka za pristup u kojem će se postojeće komparativne prednosti destinacije moći transformirati u konkurentske prednosti na tržištu. Takav je pristup prihvaćen i u dokumentima Europske unije, a temeljeno na rezultatima istraživanja načela djelovanja destinacijskog menadžmenta različitih turističkih lokaliteta. Europska komisija (2000) postavila je u studiji *"Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations"* teorijski okvir za analizu integrirane kvalitete turističke destinacije. Iako mu glavna preokupacija trebaju biti potrebe turista, menadžment integrirane kvalitete u turističkoj destinaciji, istovremeno treba uzeti u obzir i utjecaj na aktivnosti ostalih sudionika u turizmu.

---

<sup>67</sup> Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destination, European Commission, Brussels, 2000., str. 13.

### 2.2.1. Koncept menadžmenta integrirane kvalitete turističke destinacije

Koncept menadžmenta integriranom kvalitetom (IQM) u turizmu je relativno novi pojam; datira iz devedesetih godina 20. stoljeća. Mogu se navesti najmanje tri razloga tako kasne pojave ovog koncepta.<sup>68</sup>

1. znatno intenzivniji pritisak konkurencije i na ponudu i na potražnju,
2. kasni nastanak i razvitak upravljanja kvalitetom u uslužnom sektoru, tek u osamdesetim godinama 20. stoljeća,
3. kompleksna priroda cjelokupnog upravljanja kvalitetom turističke destinacije.

Postojeći sustavi menadžmenta kvalitete najčešće se implementiraju na pozicije u okviru pojedinih turističkih subjekata. Međutim, kada je riječ o turističkoj destinaciji, broj i veličina uključenih dionika zahtijeva primjenu sustavnog pristupa koji uključuje:

- turiste
- djelatnike izravno i neizravno uključene u sektor turizma
- lokalno stanovništvo i njihove predstavnike te
- zaštitu i očuvanje okoliša.

Turizam zahtijeva “lanac kvalitete” (slika 3.) koji čine mnogobrojne veze: turoperatori, putnički agenti izvan i unutar destinacije, prijevoznici, hoteli i drugi dobavljači turističkih usluga. Turisti će, također, u destinaciji biti suočeni s utjecajima raznih čimbenika od kojih će mnogi, iako nisu stvoreni s namjerom da neposredno utječu na

---

<sup>68</sup> Ibidem, str. 16.

turiste, imati znatan učinak na percepciju i doživljaj destinacije od strane turista. Tu prije svega treba izdvojiti stanje sigurnosti, stanje prometnica, zagađenja svih vrsta, medicinske, poštanske i druge usluge. Navedeno čini cjelokupan doživljaj turista od trenutka planiranja odlaska na odmor do trenutka povratka turista kući. Na taj način, kao posljedica međuovisnosti svih čimbenika destinacijskog sustava, turistička destinacija pruža jedinstvenu sliku i doživljaj turistima.

### **Slika 3. Vrijednosni lanac turizma**

Slika 3.jpg

Izvor: Early warning system for identifying declining tourist destinations, European Commission 2004., str. 11.

Pri svakom pokušaju uspostavljanja cjelokupnog upravljanja kvalitetom turističke destinacije, treba uzeti u obzir ekonomski razvoj u širem smislu (uključujući socijalne aspekte, zaposlenost i dr.), okolinu, kulturu i nasljeđe, tržište u njegovom općem smislu, turističke djelatnike i članove lokalne zajednice. Svi oni zajedno čine sustav.

Menadžment kvalitete usko je povezan s konceptom neprestanog usavršavanja. Međunarodni Standard ISO 8402 definira menadžment kvalitete kao "sve aktivnosti funkcije općeg menadžmenta koje utvrđuju politiku, ciljeve i odgovornost za kvalitetu te ih pomoću procesa planiranja, kontrole i unaprjeđenja kvalitete ugrađuju u cjelokupni sustav kvalitete." Ova definicija vrijedi općenito, za sve sektore gospodarstva, a može se primijeniti i na kvalitetu turističke destinacije. Pri tome je potrebno naglasiti da je menadžment integrirane kvalitete turističke destinacije treba povezati sve sudionike turističke ponude, druge sudionike i mogućnosti na razini

turističke destinacije u konstruktivni proces ostvarivanja pojedinačnih ciljeva, koji moraju slijediti temeljne ciljeve razvoja turističke destinacije (slika 4.).

#### **Slika 4. IQM turističke destinacije**

Slika 4.jpg

Izvor: Early warning system for identifying declining tourist destinations, European Commission 2004., str. 11.

Primijenjen na turističku destinaciju, IQM se može smatrati sustavnom potragom za kvalitetom u užem i širem smislu, odnosno potragom za kratkoročnim ekonomskim unaprjeđenjem i dugoročnim lokalnim razvojem. Kvaliteta u užem smislu ili interna kvaliteta je vrijednost koju turisti prime kroz lanac doživljaja i iskustava što karakteriziraju njihov posjet od prve, početne informacije o destinaciji koju dobiju prije polaska na put pa sve do njihova povratka kućama. Ovaj lanac sastoji se od privatnih usluga namijenjenih turistima koje se nude po tržišnim vrijednostima i javnih usluga poput održavanja prometnica, opskrba vodom, čistoća, sigurnost i sl. To su obično kratkoročni ciljevi i svako unaprjeđenje interne kvalitete vodi većim ekonomskim učincima. Kvaliteta u širem smislu ili eksterna kvaliteta podrazumijeva razvoj održivog turizma što znači racionalnu uporabu resursa poput zemlje, energije, vode, prirodnih ljepota ili nasljeđa s ciljem da se spriječe problemi prostornog zagušenja ili prenatrpanosti. Samo na taj način je moguće osigurati da pojedina destinacija dugoročno ostvaruje povoljne ekonomske učinke. Dugoročna ravnoteža predstavlja najznačajniji cilj kvalitete u širem smislu. Menadžmentu integrirane kvalitete može se pristupiti na više načina, a većina tih pristupa vuče podrijetlo iz



privatnog sektora, odnosno privatnih poduzetnika. Primjena na turističku destinaciju uključuje integraciju privatne i javne dimenzije.

### 2.2.2. Petlja kvalitete turističke destinacije

Model "petlje kvalitete turističke destinacije" ukazuje na kontinuirano poboljšanje razine kvalitete na način da se točno utvrdi i smanji jaz između očekivane i zamijećene (od strane potrošača) u odnosu na pruženu i željenu razinu kvalitete (od strane dobavljača usluga).

Cilj menadžmenta kvalitete temeljenom na modelu "petlje" (povratne sprege) je kontinuirano zatvaranje jaza s ciljem da pružena razina kvalitete bude u skladu s očekivanjima potrošača.<sup>69</sup> Potrebno je razlikovati početni jaz između razine kvalitete kakvu očekuje turist od one razine kvalitete za koju dobavljači misle da je turist očekuje (Jaz 1). Razina kvalitete koju turisti očekuju oblikovana je njihovim očekivanjima na što znatan učinak ima karakter turista i njihova prijašnja iskustva. Na očekivanja turiste i percepciju kvalitete usluge može se uvelike utjecati aktivnim komunikacijskim i marketinškim metodama. Jaz 2 predstavlja razliku između prije spomenute percepcije očekivane kvalitete pružatelja usluga i njezine pretvorbe u željene ciljeve. Sa stajališta pružanja usluga, zanimljiv je jaz između kvalitete onakve kakvu destinacija želi i kvalitete koju destinaciju stvarno pruža (Jaz 3). Ovaj jaz dobro prikazuje koliko je destinacija uspješna u onome što zaista nudi. Konačno, Jaz 4 predstavlja razliku između kvalitete koja je stvarno pružena i kvalitete za koju turisti smatraju da je mogla biti pružena u danim uvjetima. Ovaj jaz moguće je smanjivati

---

<sup>69</sup> Ibidem, str. 18.

promotivnim i informativnim aktivnostima vezanim za imidž destinacije.

### **Slika 5. Petlja kvalitete turističke destinacije**

Slika 5.jpg

Izvor: Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, European Commission, Brussels, 2000., str. 17.

Model “petlje kvalitete turističke destinacije” je zanimljiv jer prikazuje dinamiku procesa i ističe poglede turista i pružatelja usluga na razinu kvalitete. Također, ukazuje na različite razine i očekivanja kvalitete, identificira jazove između pojedinih razina i omogućava da se oni smanje ili zatvore. Ovaj model je univerzalan i može se primijeniti na cjelokupni sustav turističke destinacije. Znatna prednost ovog modela je i trajno ponavljanje cijelog procesa (povratna sprega), što je ključno žele li se formulirati i postaviti temelji strategije kontinuiranog unaprjeđenja kvalitete.

#### 2.2.3. EFQM Excellence model

Excellence model razvio je Fond za menadžment kvalitete (*The European Foundation for Quality Management – EFQM*), a poslovnim subjektima omogućuju samoprocjenu, odnosno identificiranje trenutnih snaga i područja poboljšanja u odnosu na strateške ciljeve. Od 1992. godine provodi se dodjela Europske nagrade kvalitete koju je pokrenuo EFQM, a financijski je podupiru Europska komisija i Europska organizacija za kvalitetu (EOQ). Kriterij za ocjenu uspješnosti prilikom

odabira nagrađenih strogo je definiran i vrednuje se svaki od devet ključnih čimbenika,<sup>70</sup> kako je to prikazano na slici 6.

### **Slika 6.** EFQM *Excellence* model

Slika 6.jpg

Izvor: The European Foundation for Quality Management, European Commission, Brussels 2003., str. 12.

Općenito gledano, prikazani EFQM model može se podijeliti u tri faze:

- strategija vodstva: primarno uključujući strukturu menadžmenta koja vodi i upravlja projektom, odnosno onu strukturu koja oblikuje ciljeve i politike u svrhu optimalnog razvoja postojećih resursa, uz posebnu pažnju na menadžment kadrovima
- procesi: inicijative i akcijski planovi za svaku tematsku cjelinu posebno (smještaj, transport) kroz koje se ostvaruju politike i ciljevi zacrtani u prvoj fazi
- rezultati: izraženi mjerljivim instrumentima i indikatorima zadovoljstva potrošača i turističkog osoblja, ne zanemarujući pritom niti društveni učinak u širem smislu.

Model “petlje kvalitete turističke destinacije” i EFQM model ne mogu u potpunosti udovoljiti zahtjevima procesa menadžmenta kvalitete jer ne ukazuju što se treba napraviti niti kako to napraviti. Ipak, bilo kroz identificiranje jaza između pojedinih

---

<sup>70</sup> The European Foundation for Quality Management, European Commission, Brussels 2003., str. 12.

razina kvalitete (petlja), bilo kroz samoprocjenjivanje (EFQM), oni ističu ono što se prepoznaje kao čimbenici uspješnog menadžmenta kvalitete. Ovi globalni modeli u skladu s jednom od europskih konkurentskih prednosti – raznolikošću, trebaju pružiti pozitivan poticaj, ali ne trebaju biti identični u svim turističkim destinacijama. Uvažavanje specifičnosti pojedinih destinacija može biti presudno u razvoju optimalnog sustava menadžmenta integrirane kvalitete.

Ovi modeli, osim što formuliraju standardnu analitičku mrežu praćenja svake pojedine destinacije, omogućuju konstruiranje i testiranje menadžmenta integrirane kvalitete predloženog za turističke destinacije. Na temelju prethodno izloženih modela i nakon usuglašavanja teorije i prakse, cjelokupni menadžment kvalitete turističke destinacije može se shematski prikazati, kako je to učinjeno na slici 7.

**Slika 7.** Prikaz IQM pristupa za turističke destinacije

Slika 7.jpg

Izvor: Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, European Commission, Brussels, 2000., str. 19.

IQM pristup povezuje pet faza koje označavaju lanac upravljanja kvalitetom primijenjen na turističku destinaciju. Ovaj pristup, također, nastoji objasniti najznačajnije pokretačke sile, sadržaj i sudionike svake pojedine faze. Omogućuje, a time istodobno i zahtijeva, vertikalnu i horizontalnu integraciju.

Predloženi IQM pristup za turističke destinacije podrazumijeva kreiranje jedinstvenog zajedničkog plana kojeg podržava *leader* sposoban za okupljanje svih partnera u destinaciji. Partneri sudionici zatim mogu, uz nadzor i kontrolu glavnog

autoriteta, sastaviti i postaviti potrebnu strategiju i pripadajuće politike (ljudski resursi, prirodni resursi, kvaliteta života, kulturno nasljeđe, i dr.) kao temeljno uporište daljnjeg procesa. Time su postavljene osnove za implementaciju različitih mjera od strane svih javnih i privatnih dobavljača potrebnih usluga, kako onih unutar sustava tako i onih izvan sustava. Partneri sudionici i leader redovito procjenjuju proces koristeći se skupom indikatora, sa svrhom da se istraži zadovoljstvo različitih ciljnih grupa, integracija unutar destinacije i očuvanje resursa u skladu s konceptom održivog razvoja. U ovom interaktivnom procesu, leader mora osigurati analizu rezultata i izvlačenje pouka i zaključaka iz takve analize, kako bi se ispravke i razne dodatne mjere za koje se smatra da su važne, mogle uključiti u svaku fazu gdje je uočen problem. Na taj način osigurava se ispravno funkcioniranje cjelokupnog lanca. Upravo je kontinuirano ponavljanje cjelokupnog procesa ono što zapravo čini ovaj sustav djelotvornim poput petlje, na načelu povratne sprege.

#### 2.2.4. Primjena menadžmenta integrirane kvalitete u europskim turističkim destinacijama

S obzirom na važnost koje europske turističke destinacije imaju u svjetskom turizmu i njihovom sudjelovanju u međunarodnim turističkim dolascima s više od 50% (2009. godine), u ovom dijelu doktorske disertacije istražena je primjena IQM u europskim turističkim destinacijama. Pri tome je izvršena klasifikacija turističkih destinacija u tri osnovne skupine:<sup>71</sup> priobalne, urbane i ruralne turističke destinacije. Posebno se

---

<sup>71</sup> Early warning system for identifying declining tourist destinations, European Commission, Brussels, 2004., 20.

naglašava potreba stalnog unaprjeđenja kvalitete europskih turističkih destinacija kako bi se zadovoljile potrebe turista i na taj način zadržala konkurentnost europske turističke industrije na međunarodnom turističkom tržištu i osigurao skladan i održivi razvoj turizma.

#### 2.2.4.1. Priobalne turističke destinacije

Obalne destinacije su danas, kao što su bile i u prošlosti, najpopularnija turistička odredišta u Europi i ostatku svijeta. Prema istraživanjima o navikama Europljana pri odabiru turističke destinacije, obalno područje i dalje zauzima vodeće mjesto sa 63% turista.<sup>72</sup> Obalni turizam jedan je od najstarijih oblika turizma. Prvobitna privlačnost bile su zdravstvene karakteristike mora pa su ta područja vrlo brzo postala mjesta za odmor i relaksaciju.

Postoje dva različita tipa obalnih destinacija: mala ili srednja naselja kao što su ribarska sela i poljoprivredna naselja te administrativni centri koji se razvijaju u urbane sredine s turizmom kao osnovnom djelatnošću. S druge strane su priobalna boravišta koja su nastala na atraktivnim obalnim područjima. Priobalna boravišta podrazumijevaju izgrađeni sustav za proizvodnju i distribuciju dobara i usluga za odmor. Funkcioniraju kao gradovi, a organizirani su oko aktivnosti što većeg korištenja ljudskih i prirodnih resursa (more, klima, prirodna lječilišta, kulturne atrakcije, običaji). Postoji, dakle, bitna razlika u pristupu jer priobalna destinacija može imati dugu povijest kao turistički centar ili može biti nedavno razvijena s novom

---

<sup>72</sup> Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, op. cit., str. 21

infrastrukturu i objektima. Razliku među destinacijama također mogu činiti i veličina mjesta, lokacija, klimatske karakteristike, okruženje (planine, ravnice, otoci).

Općeniti je trend svih destinacija da svim posjetiteljima osiguraju kvalitetan i nezaboravan doživljaj, a ujedno da se postigne održivi razvoj destinacije. Priobalne destinacije mogu se promatrati i s obzirom na trendove turističke potražnje i turističke ponude.

Trendovi potražnje na turističkom tržištu:<sup>73</sup>

- priobalno područje je sa 63% ukupnog tržišnog plasmana još uvijek vodeća destinacija, iako u posljednje vrijeme ima tendenciju stagnacije
- u porastu je cijepanje godišnjih odmora na nekoliko termina pa je prosječno trajanje odmora 8-13 dana.
- socio-demografske promjene koje su zbog raznih sklonosti, dobnih razlika i različitih financijskih mogućnosti turista dovele do stvaranja velikog broja profila posjetitelja, što zahtjeva i različit pristup.
- turisti također zahtijevaju širok izbor mogućnosti i sadržaja koji se mogu obuhvatiti u nekoliko dana boravka (sport, kulturna događanja, događaji, razne tematske aktivnosti, *shopping* i dr.)
- potražnja je turista za raznim varijacijama putovanja koje uključuju smjernice ili čak kompletnu organizaciju mogućih aktivnosti i stalan pristup informacijama o sadržajima koji su za njih planirani
- turistima je veoma bitna sigurnost i ponuda sadržaja za zdravlje

---

<sup>73</sup> Ibidem, str. 22.

- naviknuti na život u gradovima, turisti imaju urbane navike i potrebe koje zadržavaju i na odmoru kao što su potražnja za kvalitetnim proizvodima i uslugama (opremljene trgovine, kulturni i odmorišni sadržaji)
- turisti općenito traže što bolju kvalitetu za razumnu cijenu.

Trendovi ponude na tržištu:<sup>74</sup>

- sezonski karakter turističkog poslovanja osnovni je problem i uzrok velikih troškova i neprofitabilnosti u posezoni pa je tendencija produžiti sezonu poslovanja
- relativna stagnacija potražnje dovela je do velike konkurencije među destinacijama pa je velika borba u postizanju veće kvalitete usluge i što niže cijene
- priobalne destinacije, kao tradicionalne destinacije susreću se s dva osnovna izazova – a) zaštita plaža i uskog obalnog pojasa b) promocija i pritisak turoperatora za što većim brojem smještaja u kratkom razdoblju visoke sezone što zahtijeva izgradnju infrastrukture i objekata
- segmentacija tržišta i specijalizacija ponude (kongresni turizam, lječilišni, ruralni, gastronomski, nautički i sl.)
- umiješanost države i javnog sektora zbog potrebe za velikim investicijama u infrastrukturu i njihovog socijalnog i ekonomskog utjecaja
- neophodno je konstantno obrazovanje i usavršavanje kadrovskih resursa i dokazivanje njihovih znanja i vještina.

Dugotrajna popularnost obalnih destinacija dovela je do razvoja masovnog turizma i

---

<sup>74</sup> Ibidem.



devastacije morske obale pa priobalne destinacije sve više uviđaju važnost održivog razvoja turizma. Potrebni instrumenti za postizanje kvalitetnih ciljeva obuhvaćeni su u Agendi 21 koja zahtijeva održivi razvoj u svim segmentima, a prihvaćena je od vlada 182 države na konferenciji u Rio 14. lipnja 1992. godine. Cilj Agende 21 je otkrivanje i identificiranje problema koji bi mogli dovesti do ekološke i ekonomske katastrofe, njihovo saniranje i okretanje prirodnim resursima.

Negativni čimbenici koji utječu na razvoj turizma:

- brza i nekontrolirana urbanizacija
- sezonski karakter
- devastacija prirodnih resursa
- zagađenje.

Polazna točka IQM (*Integrated Quality Management*) pristupa zasniva se na analizi aktualne situacije sličnih tipova destinacija. Iskustva pokazuju da se menadžment kvalitete uglavnom počinje primjenjivati u destinacijama koje uviđaju svoju stagnaciju i kada je upitna njihova uspješna budućnost pa se uvodi menadžment kvalitete kako bi se zaustavili negativni trendovi. Tako se kvalitativni pristup primjenjuje više kao korektivna, a ne preventivna mjera što je pogrešno.

Destinacije pokazuju sve veći interes za usvajanjem IQM strategije koja omogućuje kvalitativan pristup i obuhvaća širok opseg čimbenika koji utječu na njezin razvoj. Duga povijest i ukorijenjena tradicija priobalnih destinacija kao turističkih središta, a ujedno neusklađena politika globalnog i održivog razvoja i krajnje iscrpljivanje prirodnih resursa dovodi do neželjenih posljedica:

- dotrajala i neprilagođena infrastruktura

- betonizacija
- prekomjerno crpljenje prirodnih resursa.

Zbog takvih ishoda razvoja turizma, turističke destinacije trebaju poduzeti moguće akcije u cilju pozitivnog rješavanja ove problematike, a uvođenje menadžmenta integrirane kvalitete osnovni je korak. Kvalitativan pristup u upravljanju destinacijom teži stvaranju ravnoteže između ekonomskog razvoja, socijalnih težnji i menadžmenta prirodnim resursima, a krajnji cilj je održivi razvoj destinacije. Tako neke destinacije s bogatom i slavnom prošlošću, kao što je Opatija, odjednom postanu svjesni da je neophodno njihovo unaprjeđenje i revitalizacija. Proučavanje jakih strana i slabosti turističke industrije i analiza imidža destinacije (opsežna SWOT analiza) početna su stepenica u kreiranju plana revitalizacije turističke destinacije. Problem sezonskog poslovanja turističkih destinacija potrebno je rješavati na način da se ponudi raznolikost proizvoda i usluga koji će turistima biti privlačni i izvan turističke sezone.

Obalna područja kojima je u prošlosti osnovna djelatnost bila teška industrija koja pokazuje sve više negativne ekonomske učinke, sada uviđaju da je turizam mogući ključni čimbenik u njihovom razvoju i revitalizaciji ekonomije. Neophodan je razvoj infrastrukture i oblikovanje turističkog proizvoda kako bi se popravila ekonomska slika i osigurao održivi razvoj. Takva područja trebaju iskoristiti beneficije i financijsku potporu iz strukturalnih fondova koji mogu djelovati kao snažan katalizator budućeg razvoja.

Promjene u navikama potrošača, snažan marketing i tržišna utakmica ponukali su tradicionalne turističke destinacije da se prilagode modernim trendovima na tržištu. Potrošači zahtijevaju veću kvalitetu i širok opseg raznih proizvoda i usluga u pojedinoj destinaciji. Mlađe turističke destinacije puno lakše prilagodljive i vrlo rano

su prihvatile suvremena marketinška načela i izabrale kvalitativan pristup kao preventivnu mjeru u razvoju turističke destinacije što ujedno osigurava održivi razvoj. Njihovi naponi usmjereni su na očuvanje kulturne i prirodne baštine i uravnotežen razvoj obale i integriranim okolnim unutrašnjim područjem. Dobar primjer takvog razvoja je istarsko područje gdje sve veću turističku važnost poprima unutrašnjost sa svom svojom prirodnom i kulturnom baštinom.

Za uspješno provođenje menadžmenta integrirane kvalitete i uvođenja kvalitativnog pristupa neophodna je suradnja i partnerstvo lokalne uprave i privatnih turističkih subjekata kroz sufinanciranje i korištenje fondova. Snažno partnerstvo također osigurava sinergiju cijele destinacije i zajedničko oblikovanje i razvoj turističkog proizvoda i postizanje konkurentnosti destinacije na svjetskom tržištu.

#### 2.2.4.2. Urbane turističke destinacije

Menadžment urbanih destinacija prvenstveno se oslanja na javne i privatne agencije koje djeluju u području turizma i žele pridonijeti razvitku turizma njihova grada ili okolnog područja postižući tako najbolji mogući učinak na zadovoljstvo turista, socioekonomski razvitak i kvalitetu života svojih sugrađana.<sup>75</sup> One se zasnivaju na proučavanju onih čimbenika koji igraju glavnu ulogu u uspjehu IQM-a u urbanim turističkim destinacijama, a temelji se na proučavanju čimbenika koji utječu na razvoj: resursa, mjerenja i rezultata. Proces provođenja IQM-a sastoji se od planiranja pristupa, strategije, praktičnih mjera i implementacije.

---

<sup>75</sup> Ibidem, str. 12.

Zadaća *leadera* u destinaciji je primijeniti koncept IQM-a za urbanu destinaciju, objediniti različite partnere omogućavajući zajedničku djelovanje i konzultacije, inicirati specifične mjere koji bi mogle poboljšati kvalitetu ponuđenih proizvoda i usluga, integrirati taj pristup u širi okvir općeg razvitka destinacije kao i susjednog područja, predložiti politiku održivog razvoja turizma koja se temelji na optimalnom korištenju resursa destinacije.

Javni i privatni pružatelji turističkih usluga trebali bi surađivati s javnom vlašću, kako bi osmislili, primijenili i nadzirali pristup IQM-a, udovoljavati standardima i oznakama kvalitete i neprestano težiti ka poboljšanju ponuđenih proizvoda i usluga, poslušati mišljenja turista i svojih djelatnika kako bi se saznalo što treba razmatrati i kako bi se dobila povratna informacija o njihovom zadovoljstvu, pomoći u jačanju imidža destinacije kroz individualne i kolektivne inicijative, osigurati da gosti dobiju pozitivnu sliku urbane destinacije i da postanu svjesni njezinih specifičnosti. Lokalno bi stanovništvo trebalo sudjelovati na konzultacijama i u istraživanjima koje javna vlast organizira kao dio osmišljavanja, primjene i nadzora pristupa IQM-a, preuzeti aktivnu ulogu u poboljšanju zbrinjavanja turista kroz pristup gostima i gostoprimstvo, slijediti i pripomoći u primjeni mjera i pravila postavljenih od strane javne vlasti na području čistoće, uređenja zgrada, očuvanja okoliša, korištenja javnog prijevoza i sigurnosti. Trebalo bi poticati turiste da se ponašaju odgovorno, da imaju na umu dobrobit lokalnog stanovništva i poštuju tradiciju i kulturnu baštinu destinacije, slijede mjere smanjenja negativnog učinka turizma na okoliš.

#### 2.2.4.3. Ruralne turističke destinacije

Povijesni razvoj turizma pokazuje da su selo i ruralna područja u različitim razdobljima bila vrlo privlačna za provođenje dokolice i ugodnog života ali tijekom dužeg razdoblja velikih gospodarskih promjena izazvanih industrijalizacijom selo je bilo gotovo zaboravljeno. Danas se čovjek vraća selu, odnos prema selu se mijenja. Pojedina ruralna područja koja razvijaju poljodjelsku proizvodnju i jako gospodarstvo zainteresirana su za turizam i postaju privlačna turistima, ali su turistima zanimljivija i privlačnija područja u kojima je poljodjelska proizvodnja slabija, i u kojima se osjeća duh tradicionalnog načina života.

Ruralna područja često imaju mala i dislocirana poduzetništva, zajednice i administrativne strukture.<sup>76</sup> Odnos između turizma, poljoprivrede i drugih sektora lokalnog gospodarstva sve više dobiva na važnosti. Postoji velik broj čimbenika: prirodni resursi, kultura i tradicija, usluge prijevoza, razna turistička poduzetništva koji utječu na dojam turista. Iz tog je razloga za ta područja vrlo važan IQM pristup.

U literaturi je prisutan veći broj definicija ruralnog turizma. Kušen razlikuje seoski i ruralni turizam. Dok ruralni turizam obuhvaća sve oblike smještaja i usluga unutar ruralnog prostora (izvangradski prostor), seoski turizam je usko vezan uz seosko domaćinstvo.<sup>77</sup> Ruralni turizam je aktivnost ili pak pokret, kojim se čovjeka urbane sredine vraća prirodi. On pokreće niz gospodarskih i negospodarskih aktivnosti. Prije svega pokreće aktivnost uzgoja prirodne i zdrave hrane, za kojom je potražnja u porastu, a ponaosob u visoko razvijenim zemljama. Omogućuje turistima u ruralnim

---

<sup>76</sup> Ibidem, str. 13.

<sup>77</sup> Kušen, E.: Održivi razvitak kontinentalnog turizma, Međunarodni znanstveni skup "Prema održivom razvitku turizma u Hrvatskoj", Institut za turizam Zagreb, Zagreb, 1994., str. 58.

sredinama aktivan odnos prema prirodi i poljoprivrednoj proizvodnji na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, koja se uključuju u ruralne oblike turizma.<sup>78</sup> Prisutne su i vrlo detaljne definicije ruralnog turizma iz statističkih razloga. Neke se definicije ruralnog turizma jednostavno odnose na turizam u područjima s malom nastanjenošću, druge pak opisuju vrstu usluga koje bi se trebale nuditi kao npr. želju da se gostima ponudi individualizirani kontakt, da gost okusi fizički i ljudski krajolik te mogućnost da sudjeluje u aktivnostima, tradicionalnim običajima i načinu života lokalnog stanovništva. Premda je ova težnja vrlo vrijedna za mnoge ruralne destinacije, IQM bi trebao biti primjenjiv na široku paletu ruralnih područja u kojima vrsta lokacije, resursi i tržište diktiraju vrstu turizma. Tipovi ruralnih turističkih destinacija mogu biti:<sup>79</sup>

1. tradicionalna odredišta (popularne destinacije blizu urbanih mjesta koje zbog blizine imaju velik broj dnevnih posjeta)
2. tradicionalna odmorišna područja (imaju određeni broj smještajnih kapaciteta i uređenu infrastrukturu)
3. zaštićena područja (zahtijevaju upravljanje turizmom, okolišem i lokalnom ekonomijom na integrirani način)
4. ruralna područja s prepoznatljivim povijesnim gradićima i selima s bogatom prošlošću
5. udaljena i zabačena područja kojima je osnovna karakteristika divljina
6. bogata agrikulturna područja s farmama
7. ruralne destinacije u blizini mora

---

<sup>78</sup> Ružić, P.: Ruralni oblici turizma u Istri, Hotelska kuća '98, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 288.

<sup>79</sup> Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destinations, op. cit., str. 16.

## 8. brdovita i šumovita područja s naznakama razvoja ruralnog turizma.

Destinacije koje teže ka IQM-u trebale bi pažljivo razmotriti tip gosta kojeg mogu i žele privući (svoje ciljne tržišne segmente).<sup>80</sup> One bi trebale uzeti u obzir u kakvom su odnosu različiti segmenti tržišta s njihovim strateškim ciljevima kao što su na primjer povećanje prihoda ili postsezonskih noćenja. Selekcija bi se trebala temeljiti na realnom utvrđivanju mogućnosti određene destinacije u odnosu na druga područja kao i na dobrom poznavanju tržišta. Destinacije bi također trebale težiti ka ostvarivanju specifičnih očekivanja i zadovoljavanju određene kvalitete u odabranim segmentima.

### **2.3. Javno-privatno partnerstvo u funkciji razvoja turističke destinacije**

Razvoj turizma u turističkoj destinaciji ograničen je financijskim mogućnostima javnog sektora, a željeni razvoj turističke destinacije često podrazumijeva velika ulaganja u turističku infrastrukturu. Model javno-privatnog partnerstva (JPP) pojavljuje se kao moguće rješenje za financiranje potrebnih ulaganja u razmjerno kratkom vremenskom razdoblju.

Javno-privatno partnerstvo podrazumijeva suradnju između tijela javne vlasti s privatnim sektorom, bilo na razini središnje ili lokalne zajednice, s ciljem zadovoljavanja neke javne potrebe. Javno-privatno partnerstvo, dakle partnerstvo između nekog grada i privatnog sektora može biti dobro rješenje za unaprjeđenje i razvoj turističke destinacije. Znatna pomak u razvoju javno-privatnog partnerstva i širenju prakse prijenosa financiranja i upravljanja aktivnostima od javnog interesa na

---

<sup>80</sup> Ibidem, str. 12.

razinu privatnog sektora započeo se događati sredinom devedesetih godina 20. stoljeća zahvaljujući, prije svega, nizu različitih okolnosti. Nove, promijenjene okolnosti potakle su države na sve veću spremnost da u svoje velike projekte, poput gradnje infrastrukture uključi privatne poduzetnike i iskoristi njihova znanja, efikasnost i vještine te da nadoknadi nedostatna financijska sredstva za financiranje rastućih javnih potreba. Svjetska banka procjenjuje da trenutno privatni sektor financira oko 15% investicija u infrastrukturu.<sup>81</sup> Brojna predviđanja govore da će ulazak privatnog kapitala u javne infrastrukturne projekte u budućnosti još više rasti.

U kontekstu brendiranja destinacije, javno-privatno partnerstvo (JPP) spominje se i razmatra kao ključna poveznica između dijelova destinacijskog proizvoda, s ciljem njihovog unaprjeđenja, razvoja i financiranja. Javno-privatno partnerstvo je zapravo jedini dugoročni model koji omogućava lokalnim zajednicama da kroz zajedničko partnerstvo renoviraju potrebne javne objekte i unaprjeđuju usluge, čime destinacije postaju prepoznatljive i konkurentne. Osnovna je prednost takvog javno-privatnog partnerstva za destinacije brža provedba i brže zatvaranje investicijskog ciklusa, manji ukupni troškovi za lokalnu zajednicu, kvalitetnije izvođenje, učinkovitije upravljanje i bolja ukupna alokacija kapitala.

### 2.3.1. Javno-privatno partnerstvo u turizmu

Javno privatno partnerstvo (JPP) predstavlja dugoročan ugovorni partnerski odnos između javnog i privatnog sektora koji može uključivati financiranje, projektiranje,

---

<sup>81</sup> Gulija, B.: Javno-privatno partnerstvo, Europe – bilten Europskog dokumentacijskog centra br. 13., 2004., str. 8.



gradnju, upravljanje i/ili održavanje infrastrukture i/ili pružanje usluga od strane privatnog sektora, koje tradicionalno nabavlja i pruža javni sektor.<sup>82</sup> U najširem smislu javno-privatno partnerstvo podrazumijeva skupinu zajedničkih inicijativa javnog sektora te privatnog profitnog i neprofitnog sektora u kojima svaki subjekt pridonosi određene resurse. Međutim, pod pojmom javno-privatno partnerstvo u užem smislu podrazumijeva se suradnja kojom javni i privatni sektori udružuju resurse i svoja znanja kako bi, kroz raspodjelu resursa i rizika, zadovoljili neku javnu potrebu. Na taj način, privatni sektor može angažirati svoje resurse i vještine u pružanju dobara i usluga koje tradicionalno osiguravaju javne institucije.

JPP datira još iz 18. stoljeća kao koncept privatizacije javne infrastrukture u obliku koncesija koje su potpisale vlade, uglavnom nerazvijenih država i velikih kompanija.<sup>83</sup> Prvobitan razvoj JPP uglavnom je vezan uz problematiku limitiranih mogućnosti financiranja izgradnje javne infrastrukture. U nedostatku vlastitih sredstava, javni je sektor tražio alternativne mogućnosti financiranja i investiranje privatnog sektora u javnu infrastrukturu.

Razvoj JPP-a prošao je nekoliko razvojnih faza, sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća pojavio se oblik poznat pod nazivom BOT-model koji je podrazumijevao partnerstvo po načelu koncesije, a devedesetih godina počeo se razvijati model poznat kao *Private Finance Initiative* (PFI) kao novi model JPP-a.<sup>84</sup> Taj je model nastao u Velikoj Britaniji i u određenoj se mjeri svojim karakteristikama razlikuje od klasičnih modela zasnovanih na koncesijskom principu u tome što

---

<sup>82</sup> Vodič za javno-privatno partnerstvo, Agencija za javno-privatno partnerstvo, Zagreb, 2009., str. 3.

<sup>83</sup> Marenjak, S., Skendrović, V., Vukmir, B., Čengija, J.: Javno privatno partnerstvo i njegova primjena u Hrvatskoj, Građevinar, vol. 59, no. 7, 2007., str. 598.

<sup>84</sup> Ibidem, str. 599.

privatni partner financira, izvodi, održava i rukovodi javnom građevinom za potrebe javnog sektora te svoju uslugu naplaćuje od javnog sektora, bez izravne veze s krajnjim korisnicima, prema strogo definiranim standardima.

Značajni poticaj JPP-u u Europskoj uniji dala je Zelena knjiga o javno-privatnom partnerstvu Europske unije o javnim ugovorima i koncesijama.<sup>85</sup> U tom se dokumentu analizira pojava JPP-a, i to ponajprije radi njihove klasifikacije, kako bi se utvrdilo koji oblici takvog povezivanja spadaju pod propise Europske unije o javnim nabavama, a koji se mogu ugovarati na drugi način. Osnovni koncept današnjeg oblika javno-privatnog partnerstva jednostavan je. Primjerice, umjesto da javni sektor samostalno financira i gradi distribucijsku mrežu, vrtić, javnu garažu, ili druge objekte i infrastrukturu pa zatim njima upravlja, javni sektor sklapa dugoročni ugovor s privatnim sektorom koji će sve ili jedan dio tih poslova učiniti umjesto njega. S druge strane, privatni sektor naknadu za pružene usluge može naplaćivati izravno od krajnjih korisnika (snositi rizik tržišne potražnje) ili od javnog sektora u obliku najamnina (snositi rizik raspoloživosti objekta). Na privatni sektor se u pravilu prenose zadaće poput održavanja i upravljanja te rizici financiranja kojima privatni sektor može bolje upravljati.

Uspješan razvoj turizma uglavnom će ovisiti o sposobnosti privlačenja odgovarajućih ulagača u turističku infrastrukturu. Sposobnost javnog sektora da oblikuje privlačan turistički proizvod povećava se kroz uvođenje privatnog kapitala, koji će dovesti moderne tehnologije i kadrove koji su skloniji kreativnosti i inovacijama. Na taj način ne iscrpljuje se ograničeni proračun javnog sektora, a istovremeno se otvara mogućnost značajnijih ulaganja, uz mogućnost brze realizacije. Potencijalne koristi od

---

<sup>85</sup> Green Paper-on Public Private Partnerships and community law on public contracts and concessions, European Commission, Brussels, 2004.

JPP za javni sektor su:<sup>86</sup>

1. smanjenje troškova
2. podjela ili prijenos rizika na privatni sektor
3. viša razina usluge i inovacije
4. povećanje prihoda
5. efikasnija implementacija
6. koristi za gospodarstvo.

Uz prethodno navedene potencijalne koristi, treba imati na umu i ograničenja koja iz partnerstva proizlaze. Postoji niz mogućih nedostataka vezanih za kapacitete i javnog i privatnog sektora, koji mogu ugroziti stvaranje uspješnog partnerstva. Tako se može pojaviti obostrano nepovjerenje uz nedostatak razumijevanja interesa i potreba druge strane, nedostatak informacija i iskustva u kreiranju uspješnog partnerstva, zatim zakonske, političke i institucionalne prepreke.

Potencijalne koristi od JPP-a za privatni sektor su:<sup>87</sup>

1. povrata investicije i ostvarenje profita
2. mogućnost pristupa reguliranom tržištu ili tržištu bez konkurencije
3. pristup novom tržištu ili novim regijama
4. razvoj proizvoda ili usluga izvan svog baznog područja
5. poboljšanje kredibiliteta i javnog imidža kroz suradnju s javnim poduzećima.

Privatni sektor zasigurno je zainteresiran za ovom vrstom ulaganja zbog mogućnosti

---

<sup>86</sup> Public-Private Partnerships in Tourism Development, Investment & Development Office Ministry of Tourism, Culture & Recreation, KPMG, Province of Ontario, Canada, 2002., str. 5.

<sup>87</sup> Ibidem, str. 6.

sudjelovanja u velikim projektima za koje je vrlo mali rizik naplate. Javni sektor obično očekuje od privatnog sektora da pruži dogovorene usluge, osigura dogovorene investicije, poštuje dogovorene standarde, dok privatni sektor očekuje od javnog sektora da osigura povoljno okruženje za JPP, plati dogovorene naknade u cijelosti i na vrijeme te spriječi neočekivano natjecanje konkurenata tijekom projekta.

Turistički sektor otvara razne mogućnosti za povezivanje javnih i privatnih partnera i razvoj tržišta. U turizmu je veliki broj malih i srednjih poduzeća, koje karakterizira fleksibilnost i kreativnost u otvaranju novih mogućnosti.

### 2.3.2. Primjena javno-privatnog partnerstva u Republici Hrvatskoj

Javno-privatno partnerstvo (JPP) u Republici Hrvatskoj primjenjuje se posljednjih godina u području obrazovanja i znanosti, tehnološko-razvojnim centrima, očuvanju prirodnog okoliša, stanogradnji, izgradnji objekata javne uprave, izgradnji sportske i urbane infrastrukture, te razvoju zdravstva i socijalne skrbi. Usporedo s razvojem modela JPP-a, razvijale su se i profesionalne i stručne sposobnosti javnog i privatnog sektora, neophodne za pripremu, ocjenu i vrednovanje JPP projekata. Primjenom JPP-a može se osigurati učinkovitije upravljanje i bolja funkcionalnost javnih građevina kroz inovativnost i racionalnost privatnog sektora i prijenos stručnih znanja potrebnih javnim partnerima za upravljanje i učinkovitije pružanje javnih usluga građanima Republike Hrvatske.

Osnovna načela i ciljevi JPP-a zacrtani su Strategijom razvoja sustava javne nabave u Republici Hrvatskoj, koju je Vlada Republike Hrvatske usvojila 2008. godine. Za

uspješnu primjenu raznih oblika JPP-a, postupak izbora i provedbe JPP projekta, izbor privatnog partnera te koristi koje se očekuju od primjene raznih modela JPP-a na državnoj, lokalnoj i regionalnoj razini, bitan je zakonodavni okvir i jačanje stručnih i profesionalnih kapaciteta JPP institucija. Pravni i institucionalni okvir primjene JPP u Republici Hrvatskoj obuhvaća: Zakon o koncesijama (NN 125, 2008), Zakon o javno-privatnom partnerstvu (NN 129, 2008), Zakon o javnoj nabavi (NN 90, 2011), podzakonski propisi te pravna stečevina Europske unije.

Sastavni dio politike Vlade Republike Hrvatske u provedbi Strateškog okvira za razvoj 2006-2013. je primjenom JPP-a osigurati snažan, dugoročno održiv gospodarski razvoj, koji će uz višu razinu javnih usluga za stanovništvo omogućiti hrvatskom gospodarstvu veću konkurentnost te razvoj malog i srednjeg poduzetništva.

Strateški okvir sadrži odrednice o djelokrugu, načelima i ciljevima primjene modela JPP-a u Republici Hrvatskoj, kao i pitanja koja su bitna za njihovu provedbu, uključujući potrebu koordinacije svih aktivnosti od strane Uprave za sustav javne nabave, Agencije za javno-privatno partnerstvo i Ministarstva financija, kao središnjih tijela nadležnih za primjenu modela JPP-a. Osim navedenih tijela, uključivanje socijalnih partnera i dijalog sa svim zainteresiranim stranama od velikog je značaja za uspješnu provedbu JPP-a u Republici Hrvatskoj.

Načela koja određuju uspješnu primjenu modela JPP-a zasnivaju se na političkim i razvojnim prioritetima, a podrazumijevaju potporu socijalnih partnera i ostalih zainteresiranih strana u provedbi JPP projekata. Uvjet uspješne uspostave i primjene JPP-a je najbolja vrijednost za proračunski novac, a što uključuje:<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Strateški okvir za razvoj javno-privatnog partnerstva u Republici Hrvatskoj, Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009., str. 6.

- raspodjelu rizika na način da odgovornost za pojedini rizik preuzima strana koja je sposobnija nadzirati taj rizik i njime upravljati
- najveću moguću korist od učinkovitosti, stručnosti, znanja, vještina, fleksibilnosti i inovativnosti privatnog sektora za javni i privatni sektor sukladno raspodjeli rizika na javnog i privatnog partnera
- načelo očuvanja integriteta pružanja javnih usluga i dostupnosti javnog dobra na način da je JPP projektima u njihovom životnom vijeku osigurano pružanje najmanje jednako kvalitetnih javnih usluga kao da ih pruža samo javni partner na tradicionalan način
- načelo prijenosa stručnih i profesionalnih znanja s privatnog na javnog partnera s ciljem jačanja profesionalnih i stručnih kapaciteta javnog partnera u izradi i provedbi JPP projekata u skladu s usvojenim programskim dokumentima, te pozitivnim propisima Republike Hrvatske, posebice u dijelu kojim se definira režim pružanja javne usluge koja je predmet JPP-a.

Ciljevi primjene JPP obuhvaćaju sljedeće:<sup>89</sup>

- brzu i troškovno učinkovitu pripremu i dodjelu projekata
- bolji omjer vrijednosti za novac za poreznog obveznika
- optimalnu raspodjelu rizika i bolje upravljanje rizikom
- suradnju na svim razinama javne vlasti, kako bi se iskoristile prednosti objedinjavanja projektiranja, izgradnje, financiranja, upravljanja i održavanja javne infrastrukture

---

<sup>89</sup> Ibidem, str. 7.

- stvaranje dodane vrijednosti kroz suradnju javnih vlasti i privatnog sektora, putem međusobne razmjene vještina i znanja
- stvaranje dodatnih razvojnih mogućnosti za gospodarstvo otvaranjem novih tržišnih niša i novim mogućnostima ulaganja
- podizanje konkurentske razine gospodarstva sudjelovanjem većeg broja ulagača i privatnih partnera u provedbi JPP projekata
- povećanje kapaciteta izgradnje u odnosu na izgradnju financiranu isključivo na teret proračuna središnje države i područnih (regionalnih) i lokalnih jedinica samouprave
- podizanje kvalitete pruženih javnih usluga na višu razinu
- reformu javne uprave razdvajanjem regulatornih i nadzornih funkcija javnih tijela od odgovornosti za provedbu i primjenu propisanih standarda na strani privatnih partnera
- inovativnost u pružanju javnih usluga
- učinkovitije korištenje proračunskih sredstava i javne imovine za dobro svih korisnika javnih usluga.

Na nacionalnoj, lokalnoj, sektorskoj i projektnoj razini JPP se pojavljuje kao jedan od ključnih stupova javne nabave u pružanju kvalitetnih usluga, a primjenjuje se za realizaciju infrastrukturnih projekata, očuvanju okoliša, te realizaciji drugih projekata od javnog interesa. Realizacija projekata podrazumijeva projektiranje, financiranje, građenje, održavanje, rekonstrukciju te upravljanje javnim građevinama i pružanje javnih usluga od strane privatnog sektora, a što bi se inače osiguravalo putem tradicionalne javne nabave.

Usvajanjem "Strategije razvoja sustava javne nabave u Republici Hrvatskoj" u 2008.

godini zacrtano je usvajanje Zakona o javno-privatnom partnerstvu te osnivanje Agencije za javno-privatno partnerstvo kao središnje nacionalne institucije, nadležne za provedbu Zakona. Agencija je svojim radom započela 1. siječnja 2009. godine čime je okončano oblikovanje zakonodavnog i institucionalnog okvira za primjenu javno-privatnog partnerstva u Republici Hrvatskoj. Svrha Agencije je uspostaviti stabilne procese i kvalitetnu pripremu projekata javno-privatnog partnerstva te uspješna provedba ugovorenih projekata. Preporučuje se suradnja svih dionika u pripremi i odabiru projekata, a potrebno je ispunjavanje osnovnih uvjeta:

1. prihodi moraju biti dostatni da privatni partner do kraja ugovornog razdoblja može otplatiti početna ulaganja i ostvariti očekivanu zaradu
2. manji trošak/rizik za javnog partnera, u odnosu na financiranje iz proračuna (pozitivna 'vrijednost za novac').

Kvalitetno pripremljeni projekti javno-privatnog partnerstva u vremenima krize mogu biti važna konkurentska prednost za privlačenje ulagača, a time i stvaranja preduvjeta za prevladavanje krize i budući razvoj.

Temeljne zadaće i ovlasti Agencije su:<sup>90</sup>

- odobravanje prijedloga projekata javno-privatnog partnerstva, dokumentacije za nadmetanje i konačnih nacrtu ugovora,
- objavljuje popis odobrenih projekata javno-privatnog partnerstva i sudjeluje u njihovom predstavljanju potencijalnim ulagačima,
- ustrojavanje i vođenje Registra sklopljenih ugovora o javno-privatnom partnerstvu,
- praćenje provedbe sklopljenih ugovora o javno-privatnom partnerstvu,

---

<sup>90</sup> Agencija za javno-privatno partnerstvo, <http://www.ajpp.hr> (pristup 17.10.2010.)



- međunarodna suradnja u svrhu unaprjeđivanja teorije i prakse javno-privatnog partnerstva,
- izučavanje domaće i inozemne prakse u primjeni javno-privatnog partnerstva,
- sudjelovanje u izradi krovnih strategija, važnih za primjenu javno-privatnog partnerstva,
- predlaganje prilagodbi zakona i propisa važnih za primjenu najbolje prakse u pripremi i provedbi projekata javno-privatnog partnerstva,
- izdavanje provedbenih uputa,
- davanje stručnih tumačenja o pitanjima iz područja javno-privatnog partnerstva,
- propisivanje programa izobrazbe za područje javno-privatnog partnerstva,
- primjena suvremenih tehnologija u svrhu stvaranja i upravljanja nacionalnim centrom znanja za područje javno-privatnog partnerstva.

Donošenjem zakonskog okvira za djelovanje javno-privatnog partnerstva postavljeni su preduvjeti njegove primjene. Kada je u pitanju turizam i turistički projekti, smatra se da bi JPP mogao osigurati bržu gradnju i bolje upravljanje ugostiteljskom i turističkom djelatnošću te da bi imao brojne pozitivne učinke na razvoj turizma i turističku djelatnost općenito, kroz podizanje kvalitete ugostiteljskih i turističkih usluga u destinaciji, cjelogodišnje poslovanje u pojedinim regijama, povećanje zadovoljstva gostiju, stvaranje novih radnih mjesta u turizmu i djelatnostima vezanim uz turizam, i u konačnici povećanje prihoda i životnog standarda stanovništva. Unatoč tome, praktična iskustva u provedbi modela JPP u turizmu su vrlo ograničena. Na nacionalnoj razini ona još uvijek nisu prisutna (Hrvatska turistička zajednica s

turističkom industrijom), no na nižim razinama uočavaju se razne vrste javno-privatnog partnerstva, primjerice, na regionalnoj, lokalnoj i razini grada. Partnerstvo se može uočiti u planiranju turističkog razvoja – Master plan razvoja turizma u Istri (THR i Horwath Consulting Zagreb, 2003.) i Master plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije, JPP temeljeno na realizaciji pojedinih projekata u turizmu, primjerice, u Gradu Šibeniku, Zagorsko-krapinskoj županiji, Projektu Brijuni Rivijera u Istri, Projekt Posedarje Rivijera – greenfield investicijski projekt javno-privatnog partnerstva u turizmu i dr.

### **3. UPRAVLJANJE PROCESOM BRENDIRANJA**

Proces brendiranja destinacije zasniva se na praćenju svjetskih trendova, istodobno analizirajući interno i eksterno okruženje destinacije, a ključan je u stvaranju identiteta i pozitivnog imidža destinacije. To je proces koji objedinjava i oblikuje destinacijski turistički proizvod kroz sinergiju svih dionika u destinaciji u prepoznatljiv brend. Brend turističke destinacije služi u svrhu identifikacije turističke destinacije i predstavlja tzv. konstantu oglašavanja.<sup>91</sup> Korisno ga je promatrati kao predstavnika identiteta turističke destinacije i imidža za potencijalnog turistu. Brend mora biti iskaz identiteta turističke destinacije i utkan u viziju i misiju turističkog razvoja destinacija. Temeljna je odrednica strategije razvoja turističke destinacije, što ukazuje na važnost upravljanja procesom brendiranja za postizanje željenog tržišnog uspjeha.

#### **3.1. Teorijsko-konceptualne osnove brendiranja**

Jačanje konkurencije na globalnom turističkom tržištu uslijed pojave sve većeg broja turističkih destinacija, nameće potrebu kreiranja brenda kojim će se turistička destinacija izdvojiti iz mnoštva. U cilju što boljeg pozicioniranja, potrebno je imati jasnu viziju, definirati strategiju na temelju raspoloživih resursa i oblikovati identitet, ukratko potrebno je razvijati prepoznatljiv brend. To podrazumijeva kreiranje jedinstvenog, projektiranog identitetskog sustava koji će obuhvatiti prednosti fizičkog mjesta (povijest, kulturu, tradiciju) i suvremenu socijalnu dimenziju zajedništva

---

<sup>91</sup> Meler, M.: Osnove marketinga, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005., str. 195.

turista i lokalnog stanovništva.

Simboličko označavanje fizičkog mjesta i upravljanje njegovim identitetom (pozicioniranje, promocija i upravljanje imidžom) u teoriji su poznati kao “*destination branding*”. Imati strategiju upravljanja brendom znači definirati kvalitete i prednosti koju turistička destinacije posjeduje, znati ih iskoristiti i prezentirati jer ne brendira li destinacija sebe, učinit će to netko drugi, mimo njezine volje i interesa.

### 3.1.1. Bazni elementi brenda destinacije

Radi boljeg razumijevanja pojmova brend i brendiranje, neophodno je prethodno poznavanje osnovnih elemenata koji su preduvjet nastanka i postojanja brenda neke destinacije, odnosno elemenata koji su sastavni dio svakog brenda: imidž i identitet turističke destinacije.

#### 3.1.1.1. Imidž destinacije

Imidž je način na koji javnost percipira poduzeće i njegove proizvode.<sup>92</sup> Preciznije definiran, imidž je percepcija obilježja, opipljivih i neopipljivih, koja karakteriziraju proizvod, gospodarski subjekt, osobu, ideju, zemlju, turističku destinaciju, grad, situaciju itd. To je spoznajna slika koju pojedinac oblikuje na temelju postojećeg iskustva, svojih stavova, mišljenja i predodžbi. Imidž proizvoda može se shvatiti i kao doživljena kvaliteta proizvoda (ali i gospodarskog subjekta) od pojedinca ili javnosti.

---

<sup>92</sup> Meler, M., op. cit., str. 237.

U turizmu je potrebno razlikovati imidž proizvoda ili usluge od imidža turističkog poduzeća i imidža turističke destinacije. Imidž turističke destinacije izraz je ukupnog znanja, impresija, predrasuda i osjećaja pojedinca ili grupe o određenoj destinaciji.<sup>93</sup> Rezultat je nastojanja uma da procesuiru velik broj podataka kojima raspolaže o dotičnoj destinaciji. Imidž ima presudan utjecaj na turistov izbor destinacije jer oni najčešće donose odluku o izboru turističke destinacije u mjestu svoga stalnog boravka, prije nego posjete destinaciju. Imidž marke proizvoda (*brand image*) je skup asocijacija koje potrošači povezuju s brendom.<sup>94</sup> No, bez obzira o kojem se imidžu radi, čimbenici koji utječu na njega su, u prvom redu, kvaliteta proizvoda i usluge, a zatim promocijske aktivnosti vezane za turistički proizvod te čitav niz nekontroliranih čimbenika koji utječu na stvaranje imidža.<sup>95</sup>

Najnovije studije potvrđuju da imidž cjelokupne destinacije ne samo da utječe na vrednovanje postojećih proizvoda unutar destinacije, nego prenosi i dijelove vlastitog imidža na nove proizvode. Aaker i Keller zaključili su da potrošači prenose svoje vjerovanje s originalne marke na izvedene proizvode, a razina sličnosti novih proizvoda utječe na uspješnost transfera imidža.<sup>96</sup>

Iako je pojam imidža destinacije vrlo čest predmet istraživanja velikog broja znanstvenika, još uvijek je u akademskoj literaturi prisutan znatan broj rasprava i neslaganja o pitanjima kao što su konceptualizacija i dimenzije imidža destinacije. U kontekstu ovog rada, autor se priklanja definiciji prema kojoj je imidž destinacije mentalna slika, zbroj vjerovanja i impresija koje ljudi imaju o određenim mjestima;

---

<sup>93</sup> Previšić, J. (ur.): Leksikon marketinga, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2011., str. 239.

<sup>94</sup> Ibidem, str. 237.

<sup>95</sup> Meler, M., op. cit., str. 193.

<sup>96</sup> Aaker, D.A., Keller, K.L.: Consumer Evaluations of Brand Extensions, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 1990., str. 29.

pod utjecajem je percepcije svih ciljnih skupina, kulture, gospodarskog razvoja, kvalitete proizvoda, proizvoda po kojima je destinacija poznata.<sup>97</sup>

Moglo bi se reći da je imidž reproducirana višedimenzionalna slika svih predodžbi koje čovjeka, odnosno grupu ljudi povezuje s nekim predmetom o kojem se razmišlja. Dakle imidž destinacije nije ništa drugo nego skup misli i osjećaja koji određene zainteresirane kategorije (potencijalni investitori, političari, bankari, turisti, stanovnici) imaju o destinaciji.<sup>98</sup> Radi se o dakle, kao što je i prethodno istaknuto, o pojednostavljenoj, pojašnjennoj i prosuđenoj slici koja nastaje ljudskim opažanjem, doživljajem, razmišljanjem i iskustvom.

Stvaranje imidža povezano je sa subjektivnim stavovima stanovništva i posjetitelja, kao i ostalih interesnih skupina, prema obilježjima, vizualnim elementima, prepoznatljivosti i aktivnostima destinacije na svim područjima djelovanja od gospodarskog, kulturnog, pa sve do političkog. Imidž destinacije povezan je, također, sa svim prosudbama ukupnosti međuljudskih odnosa u destinaciji koji nastaju u svakodnevnoj razmjeni dobara, iskustava, osjećaja i razmišljanja.

Turisti imaju predodžbu o turističkoj destinaciji, bilo da je ona pozitivna ili negativna. Sa stajališta materijalizacije tog imidža on, ponajprije, proizlazi iz predodžbe o proizvodu ili ukupnosti proizvoda turističke destinacije. Ova predodžba o turističkoj destinaciji nastaje iz osobnog iskustva turista ili iskustva drugih, a prenesenog na potencijalnog posjetitelja turističke destinacije. Ovo je iskustvo vrlo često subjektivni doživljaj turista i predstavlja strogo personaliziranu spoznaju koja nastaje pod utjecajem vlastitog iskustva, učenja ili propagandom upućenom porukom koja može

---

<sup>97</sup> Vincente, J.: State branding u 21 stoljeću, Fletcher school, 2004., str. 3.

<sup>98</sup> Paliaga, M.: Branding i konkurentnost gradova, Grad Rovinj, Pula, 2008., str. 77.

za destinaciju biti pozitivna ili negativna. Zato su za stvaranje pozitivnog mišljenja o turističkoj destinaciji od izuzetnog značaja pozitivne preporuke ranijih gostiju, rodbine i prijatelja, i objektivno stanje destinacije izraženo u prirodnom i socio-kulturnom ambijentu.

Strategija profiliranja pozitivnog imidža jedna je od mogućih strategija koja stoji na raspolaganju turističkoj destinaciji kojom može ostvariti poslovne ciljeve. U realizaciji ove strategije potrebno je, najprije, definirati sve čimbenike koji utječu na odluku o tome da se neka destinacija smatra poželjnom ili nepoželjnom. Negativan imidž krovne destinacije u pravilu se preljeva na niže segmente pa tako negativni imidž države utječe na imidž vlastitih gradova i regija, a pozitivan nacionalni imidž osnovni je element uspješne promocije, izvoza i investicija.

Uz pojam imidža veže se pojam percepcije. Definira se kao proces kojim pojedinac odabire, organizira i interpretira stimulanse u smislenu i značajnu sliku svijeta.<sup>99</sup> Taj se proces može opisati kao način na koji pojedinci vide svijet oko sebe. Sličnosti između percepcije i imidža na čije kreiranje također utječe individualni subjektivan doživljaj su velike, no pojam imidža je puno kompleksniji od percepcije. Za percepciju se može reći da prethodi stvaranju imidža, odnosno da je imidž rezultat percepcije. Osnovna definicija percepcije može se svesti na značenje koje se pripisuje stvarima. S obzirom da se percepcija događa na individualnoj razini, svaki predmet ima različiti imidž u očima svakog individualnog promatrača.<sup>100</sup>

Percepcija brenda od strane potencijalnih kupaca može biti pozitivna ili negativna, što s vremenom, dovodi do trajne izgradnje stava potencijalnih kupaca o određenom

---

<sup>99</sup> Previšić, J. (ur.): op. cit., str. 522.

<sup>100</sup> Skoko, B.: Država kao brend – Upravljanje nacionalnim identitetom, Matica hrvatska, Zagreb, 2009., str. 35.

brendu. Na percepciju brenda uvelike utječu marketinške aktivnosti, osobitosti proizvoda i usluga, kultura potencijalnih kupaca te njihove želje i uvjerenja. Percepcija brenda je individualno i subjektivno iskustvo.

### 3.1.1.2. Identitet destinacije

Za razliku od imidža koji daje odgovor na pitanje “tko su oni?”, odnosno “kakvi su oni?” dakle, izražava stajalište javnosti o objektu, identitet daje odgovor na pitanje “tko smo mi?” dakle, kako se objekt sam doživljava i definira.<sup>101</sup> Identitet se shvaća kao način na koji poduzeće želi identificirati sebe ili pozicionirati svoj proizvod.<sup>102</sup> Identitet prema širem, sveobuhvatnijem smislu, podrazumijeva ukupnost svih obilježja, opipljivih i neopipljivih, koja čine ponudu jedinstvenom, odnosno identitet je način na koji se ponuda (proizvod, brend ili poduzeće) nastoji identificirati i pozicionirati na tržištu, prema svim zainteresiranim javnostima.<sup>103</sup> Od identiteta proizvoda (kao i kod imidža) potrebno je razlikovati identitet brenda i identitet destinacije (grada, države, regije). Identitet brenda (*brand identity*) odnosi se na jedinstven skup asocijacija koje upravitelj brendom teži stvoriti, prenijeti i održavati.<sup>104</sup> Te su asocijacije težnja (ono što brend treba biti) i impliciraju potencijalno obećanje potrošaču. Verbalni identitet brenda obuhvaća naziv marke i slogan, a vizualni identitet čine znak (logo), boje i oblici. Identitet destinacije su sve one značajke, elementi, atributi, prostorni, urbanistički, tehnološki, prirodni, povijesni, društveni koji utječu na opću percepciju neke destinacije kao kompleksne

---

<sup>101</sup> Ibidem, str. 15.

<sup>102</sup> Meler, M., op. cit., str. 192.

<sup>103</sup> Previšić, J. (ur.), op. cit., str. 235.

<sup>104</sup> Ibidem.



tvorevine društvenog života u nekom prostoru.<sup>105</sup>

Za razliku od identiteta proizvoda kojeg će osmisliti tim kreativnih individualaca s ciljem da on bude jedinstven i da sam po sebi omogući konkurentnost proizvoda na tržištu, sasvim je drugačije kada je riječ o turističkoj destinaciji. Kada se govori o konkurentnom identitetu turističke destinacije, potrebno je imati na umu da su ljudi i njihova naobrazba, sposobnosti i aspiracije ono što doista čini destinaciju kakva je i stvara potencijal za turizam, poslovne odnose, kulturnu, društvenu i političku razmjenu. Bez ljudi i njihove specifične prirode destinacija je prazan krajolik. Stoga se i proces osmišljavanja konkurentnog identiteta može usporediti prije s rudarenjem nego s izgradnjom; identitet, naime, treba iskopati iz povijesti, kulture, geografije, društva. Anholt nacionalni identitet i brend države svodi praktički na isto. Primijenjeno na destinaciji, brend turističke destinacije je identitet destinacije pretvoren u nešto opipljivo, snažno, priopćivo, i prije svega upotrebljivo.<sup>106</sup> Cjelokupna strategija konkurentskog identiteta treba izražavati nešto fundamentalno istinito o turističkoj destinaciji i njezinim ljudima, ono u što će povjerovati ili poduprijeti lokalno stanovništvo.

Identitet čine različite interakcije velikoga broja čimbenika kao što su prirodne i kulturne znamenitosti, arhitektura, mogućnosti kupnje, umjetničke izložbe, koncerti, religijski objekti, parkovi, financijski centri, prometna infrastruktura i dr. Projicira se, odnosno kreira na temelju vlastitih vrijednosti i činjenica. Temelji se na pitanjima poput slike o sebi i vizije koja motivira dionike.

---

<sup>105</sup> Paliaga, M., op. cit., str. 79.

<sup>106</sup> Anholt, S.: Konkurentan identitet: novo upravljanje markama država, gradova i regija, M plus, Zagreb, 2009., str. 7.

### 3.1.2. Pojam brenda

Brend je starofrizijska riječ koja u prijevodu znači "označiti vrućim željezom". Brend u najužem određenju podrazumijeva naziv, izraz, slogan, znak, simbol, lik, dizajn proizvoda ili njihovu kombinaciju, koja identificira proizvod ili uslugu jednog ili skupine proizvođača i diferencira ih od konkurencije. Primjerenije ga je definirati kao mješavinu opipljivih i neopipljivih obilježja, odnosno kao zbroj predodžbi, zamisli i ideja koje imaju potrošači o pojedinom proizvodu, usluzi ili gospodarskom subjektu.<sup>107</sup> U literaturi je moguće iščitati različite definicije i tumačenja brenda. Veliki broj domaćih autora riječ *brend* na hrvatski prevodi kao robna marka. Robne marke i trgovački žigovi stari su tisuće godina. Na kineskom porculanu i keramici iz Grčke i Rima bili su utisnuti žigovi, simboli ljudi koji su ih napravili ili obrtničkih radionica. Oni su označavali podrijetlo, kvalitetu i provjerenu vrijednost proizvoda. Mnogi su teoretičari glavnom svrhom robne marke smatrali prepoznavanje proizvoda. Pojam "robna marka" može se primijeniti na proizvode, ali ne može na države, regije i gradove, odnosno destinacije pa je u hrvatskom jeziku posljednjih godina sve više u uporabi pojam "brend".

Većina definicija brenda i brendiranja u sebi sadrži sljedeće elemente: posebnost, jačanje prepoznatljivosti, gradnja budućeg identiteta, "davanje duše" nekom subjektu, njegovo oživljavanje u svijesti potrošača, stvaranje dodane vrijednosti putem kreiranja emocionalnih (neopipljivih) i funkcionalnih (opipljivih) atributa, kreiranje jedinstvenih emocionalnih asocijacija, ulazak u svijest potrošača i stvaranje

---

<sup>107</sup> Previšić, J. (ur.), op. cit., str. 380.

kvalitativne razlike u odnosu na konkurenciju.<sup>108</sup> Pod brendom i brendiranjem uglavnom se podrazumijevaju sljedeći elementi:<sup>109</sup>

- jačanje prepoznatljivosti identiteta i poboljšanje imidža
- gradnja budućeg identiteta
- davanje obećanja i sposobnost da se to obećanje isporuči krajnjem korisniku u skladu s njegovim doživljajem brenda
- davanja 'duše' nekom subjektu i njegovo oživljavanje u svijesti potrošača
- stvaranje dodatne vrijednosti putem kreiranja emocionalnih (neopipljivih) i funkcionalnih (opipljivih) atributa brenda
- kreiranje jedinstvenih emocionalnih asocijacija
- ulazak u svijest potrošača i stvaranje kvalitativne razlike u odnosu na konkurenciju.

Uz navedene elemente brend mora imati priču i jasno prepoznatljivu poruku.<sup>110</sup> On mora biti osmišljen tako da bi se razlikovala roba ili usluga jednog prodavatelja od grupe njih i, posebice, od one koju nudi konkurencija.

Upotreba riječi brendiranje, ili u prijevodu izgradnja marke, prilično je raznolika pa neki autori koriste riječ brendiranje kad govore o načinu dizajniranja nekog proizvoda ili usluge (ime, logo, omot), a drugi pak toj riječi pridaju znatno šire značenje (u smislu upravljanja imenom i reputacijom) i pod tim podrazumijevaju plan koji bi trebao osigurati da proizvod bude prepoznat od strane javnosti. Razlika između

---

<sup>108</sup> Skoko B., Kovačić, V.: Koncept meke moći država i njegova primjena na Republiku Hrvatsku, *Polemos*, vol. 12, 1, 2009., str. 31

<sup>109</sup> Skoko, B., op. cit., str. 128.

<sup>110</sup> Vranešević, T.: Upravljanje markama, Accent, Zagreb, 2007., str. 29.

brenda i brendiranja definirana je na sljedeći način:<sup>111</sup> brend je proizvod, usluga ili organizacija, koja se razmatra u kombinaciji s njezinim imenom, identitetom i ugledom, a brendiranje je proces dizajniranja, planiranja i komuniciranja imena i identiteta, u svrhu izgradnje ili upravljanja ugledom, a razlikuje četiri elementa brenda: identitet, imidž, svrhu i vrijednost brenda.

Kombinirajući prethodno iznesene definicije, može se zaključiti da je brend ime i simbol koji definira odnos i povezanost proizvođača i kupca kroz obećanja kupcu za jedinstvenost proizvoda, s jedne strane, i, s druge strane, iskustva koja su kupci već prethodno ostvarili. S aspekta proizvoda ili usluge, može se govoriti o dvije kategorije brenda: brend proizvođača i brend proizvoda ili usluge.

U kontekstu ovog rada potrebno je razlikovati brend proizvoda od brenda proizvođača, brenda grada, regije ili brenda države.

Postojanje brenda proizvođača osigurava identifikaciju pojedinih proizvođača s njihovim proizvodima prilikom prodaje. To je posebno važno kod uvođenja novih proizvoda gdje brend proizvođača ulijeva povjerenje kod kupaca u kvalitetu dosad neisprobano proizvoda. Neki proizvođači kao na primjer Coca Cola Company razvila je brend proizvođača prema jednom od svojih najpoznatijih proizvoda (Coca Cola), a kroz povjerenje osnovnom proizvodu razvili su se i ostali brendovi istog proizvođača (Fanta, Sprite, Cappy, Burn...).

Brend proizvoda ili usluge pomaže kupcima pri prepoznavanju pojedinih proizvoda koji im se više ili manje sviđaju te tako olakšavaju kupnju onih proizvoda koji zadovoljavaju njihove potrebe. Subjektivno povjerenje prema određenom brendu

---

<sup>111</sup> Anholt, S.: Konkurentan identitet: novo upravljanje markama država, gradova i regija, op. cit., str. 4.

olakšava kupcu procjenu kvalitete i garanciju zadovoljenja traženih svojstava i karakteristika prilikom kupnje određenog proizvoda.

Pojava fenomena "*nation branding*" prati restrukturiranje svijeta, a teorijski i praktično obavlja i kritiku ideje te prakse brenda shvaćenog samo kao destinacijskog simboličkog označavanja zajednice,<sup>112</sup> jer nimalo slučajno, ključni teoretičari postaju i važni konzultanti pa je znanstveno i stručno temeljenje tog novog kognitivnog modela i u praksi.<sup>113</sup> Jedinstveni prodajni prijedlog destinacijskog brenda postaje demokratizirajući alat brenda države, na tragu svijesti da bez aktivnog sudjelovanja sudionika zajednice, nema dugoročno učinkovitog projektiranog identiteta suvremene nacionalne države.

Na temelju većeg dijela teorijske i stručne literature moguće je izvesti tezu da se je suvremena znanstvena i stručna pozicija "*city branding*" pa i dobar dio "*nation branding*" razvila iz "*destination branding*", odnosno simboličkog označavanja posebnosti turističke destinacije. Potreba za komunikacijom prirodnih i kulturalnih vrijednosti neke fizičke sredine i zajednice, a u svrhu privlačenja gostiju i potrošača usluga te iste zajednice. Ta je aktivnost kroz 20. stoljeće stvorila osnove za suvremeno teorijsko poimanje i konzultantsku praksu brendiranja grada, regije ili nacionalne države. U tom smislu razvila se čak i prilično složena terminologija koja se referira oko središnjih pojmova: "*place branding*", "*city branding*" i "*nation branding*" a kakva se koristi u područjima poput ekonomije, marketinga, političkih znanosti,

---

<sup>112</sup> Poblize u: Olins, W.: Trading identities: why countries and companies are taking on each others' roles, Foreign Policy Centre, London, 1999., Anholt, S.: Brand New Justice: the Upside of global branding, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.

<sup>113</sup> Skoko, B., op. cit., str. 17.

sociologije, muzeologije ili komunikologije.<sup>114</sup> U razvoju znanstvene i stručno-konzultantske terminologije očita je tendencija da se razlozi i metode korištene u brendiranju destinacije učine šire korisnim i na razini zajednice uopće, bez obzira čini li turizam dominantan model te zajednice ili ne.<sup>115</sup>

S aspekta gradova, regije ili države (destinacije), brend predstavlja svojevrsno označavanje, odnosno skup svih očekivanja, misli, razmišljanja, saznanja, osjećaja i asocijacija o nekoj državi, gradu ili regiji. Brend destinacije podrazumijeva njezin opis i poveznicu s određenim obilježjima, karakteristikama, vrijednostima i emocijama. Prema Paliagi, brend grada omogućava označavanje grada na više razina, od stvarnog fizičkog, do emocionalnog, psihološkog. Kako gospodarskog subjekta, tako i grada, regije ili države lakše pronalazi kanale za prodaju vlastitih proizvoda ili usluga, lakše dolazi do najbolje radne snage, do većeg broja posjetitelja, investicija i događaja te igra sve značajniju ulogu na nacionalnoj i globalnoj razini.<sup>116</sup>

Zbog važnosti doživljaja i emocionalne povezanosti s brendom destinacije najprimjerenija je definicija brendiranja Ritchiea i Croucha, prema kojoj je brend destinacije ime, simbol, logo, trgovački znak ili drugi grafički prikaz koji ujedno identificira i razlikuje destinaciju, a osim toga, ono prenosi obećanje o nezaboravnom doživljaju s putovanja u destinaciju. Također, ono služi da bi se nakon putovanja učvrstilo i pojačalo sjećanja na ugodne uspomene i doživljaj u destinaciji.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> Hanna, S., Rowley, J.: An analysis of terminology use in place branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, vol 4, no. 1, 2008, str. 67.

<sup>115</sup> Ibidem, str. 65.

<sup>116</sup> Paliaga, M., op. cit., str. 9.

<sup>117</sup> Ritchie, B., Crouch, G. I.: *The Competitive Destination: A sustainable tourism perspective*, Cabi, 2003., str. 196.

Osim pozitivnih strana brendiranja destinacija, neki autori upozoravaju i na negativne aspekte koncepcije destinacije kao turističkog proizvoda. Prihvati li se teza da je ukupna kulturna slika destinacije posljedica tradicijske baštine i suvremene identitetske "proizvodnje", onda je važno pitanje kojom se metodom mogu učinkovito stvarati projektirani identitetski programi na tragu ideje o "city branding" komunikaciji. Naime, ne samo u domeni turizma nego i unutar takozvane kulturne industrije, ponuda usluga je iznimno značajan čimbenik stvaranja jedinstvenog prodajnog prijedloga destinacije, a u toj domeni identitet pojedinca kao stvaratelja ili davatelja usluge jest od nezaobilazne važnosti za kvalitetu usluge i njenu percepciju, a posebno za prijenos percipiranih vrijednosti na identitet.<sup>118</sup>

Pojedine destinacije (države, regije i gradovi) imaju sreću da su već poznate u svijetu po određenim karakteristikama, no u posljednje vrijeme sve je više destinacija koje kreiraju brend kako bi povećale svoju konkurentnost na svjetskom tržištu. Tu se radi o predstavljanju gradova i država na snažan, atraktivan i drugačiji način, i to aktivnostima veoma sličnim marketingu proizvoda i usluga. Snažnim brendom nastoji se pridobiti poželjne investitore, potaknuti poduzetništvo, privući stručnjake i turiste. Vlade mnogih zemalja, gradova i regija sve više se bave pitanjima reputacije, imidža i identiteta destinacije, a na brendiranju rade vodeći stručnjaci. Tako, primjerice Rumunjska nastoji stvoriti brend industrije informatičkih tehnologija, a promotivno se predstavlja kao rodno mjesto grofa Drakule. Može se zaključiti da se kritike uglavnom odnose na poštivanje različitosti unutar zajednice i da, pri promatranju destinacije kao jedinstvenog turističkog proizvoda, specifičnosti pojedinca ili male skupine trebaju dati poseban karakter destinaciji i treba ih njegovati, a ne ignorirati.

---

<sup>118</sup> Kolb, M. B.: *Tourism marketing for cities and towns, Using Branding and Events to Attract Tourists*, Oxford, Butterworth – Heinemann, 2006., str. 207.

### 3.1.3. Značenje brenda za turističku destinaciju

Promatrajući upravljanje imidžom destinacija kroz povijest, dolazi se do spoznaje da se imidž uvijek smatrao bitnom čimbenikom, počevši od pojedinih vladara koji su u svoje gradove doveli poznate filozofe, pjesnike, slikare i ostale poznate osobe toga vremena. U današnje vrijeme lokalne vlasti i gospodarstvenici često dovode glumce, pisce, pjevače, sportaše i sve one koji svojim prisustvom mogu poboljšati imidž destinacije.

Uspješan destinacijski brend gradi prepoznatljivost mjesta prenoseći potencijalnim posjetiteljima obećanje određenih iskustava i koristi koje će im boravak u destinaciji pružiti. Utemeljen, s jedne strane, u jedinstvenim atributima destinacije, što obećanje čini istinitim, brend mora, s druge strane, komunicirati s potrebama posjetitelja kako bi obećanje koje daje bilo za kupca relevantno i poticajno. Brend daje destinaciji osobnost i značenje u očima kupaca stvarajući emotivnu vezu ili odnos među njima. S obzirom na ključnu ulogu u generiranju prepoznatljivosti brend se, u današnjem okruženju izrazito visoke razine konkurencije na turističkom tržištu, može smatrati među najvrednijim dijelovima 'imovine' neke destinacije.<sup>119</sup>

Destinacija je puno kompleksnija od proizvoda pa time i postupak brendiranja zahtijeva kompleksan pristup. Prije svega, mora biti jasno što se to želi ponuditi na globalnom tržištu i poruka mora biti jasna. Nakon toga važno je uključiti stanovništvo u cijelo projekt poštujući sve njegove različitosti i posebnosti. Destinacija treba

---

<sup>119</sup> Morgan, N.: Opinion pieces: How has place branding developed during the year that place branding has been in publication, *Place Branding*, Vol. 2, No. 1, 2006., str. 10.



turistima biti atraktivna, ali ne na štetu stanovništva. Brend utječe na prepoznatljivost turističke destinacije u svijetu i na taj način privlači velik broj turista, a posebno važnu ulogu ima prilikom osvajanja novih tržišta. Brend destinacije jamči kvalitetu proizvoda i usluga koje se nude u destinaciji, što je zasigurno najkvalitetnija i najjeftinija vrsta promocije u privlačenju turista. Isto tako u slučaju da neke od usluga ili proizvoda nisu bile nedovoljno kvalitetne, ili su bile ispod očekivanja, kvari se ukupna slika u očima turista i njegovi negativni dojmovi prenose se dalje, a time i negativan stav prema cijeloj destinaciji.

Na menadžmentu destinacije je da odluči na kojem će aspektu doživljaja destinacije temeljiti brend. U pravilu se koriste najznačajnije karakteristike i prednosti destinacije u odnosu na konkurenciju pa brend ostavlja pozitivnu sliku i asocijaciju u sjećanju turista i utječe na njegov povratak u destinaciju i širenje pozitivnih dojmova u svojoj okolini, a što može potaknuti i nove turiste na dolazak. Ciljevi primjene brendiranja destinacije mogu se sagledati na sljedeći način:<sup>120</sup>

- povećanje svjesnosti vlastitih građana, povezivanje građana i stvaranje čvrstih emocionalnih veza
- povećanje povjerenja u vlastite snage, vlastitu ekonomiju, u vlastito znanje i sposobnosti
- stvaranje novih i održavanje postojećih poslovnih, društvenih, kulturnih i emocionalnih veza i odnosa u smislu poticanja i razvoja lokalne ekonomije, povećanja izvoza i otvaranja novih radnih mjesta
- ohrabrivanje turista u smislu prepoznavanja atraktivnosti destinacije, poticanjem kupnje lokalnih proizvoda i lokalne potrošnje

---

<sup>120</sup> Paliaga, M.: op. cit., str. 25.

- utjecaj na različite kompanije, društveno političke skupine, poslovne lobije, domaća i strana poduzeća radi privlačenja i realizacije novih investicija u lokalno područje.

Kreiranjem uspješnog brenda stvaraju se uvjeti da potencijalno zainteresirani investitori ili kompanije prepoznaju neku destinaciju puno brže u odnosu na ostale u sve više globaliziranom svijetu. Na taj se način određeni grad ili regija zapravo pozicionira, smješta u njihovim mislima, zauzima određeno mjesto (tržišnu nišu) s određenim unaprijed definiranim vlastitim obilježjima i vrijednostima, kao i određenim prednostima i nedostacima.

Svaka destinacija ima ono nešto što je čini posebnom i što joj daje prednost i atraktivnost pred drugima, ima legende i priče, prirodu i povijest, očekivanja i želje. Kreativna ideja može rezultirati značajnim privlačenjem pozornosti i stvaranju atraktivnih sadržaja kao što su, primjerice, Morske orgulje ili Pozdrav suncu, koji su značajno obogatili turističku ponudu Zadra. Brend turističke destinacije može se smatrati krovnim brendom koji kao podbrendove ima pojedine proizvode. Takav koncept može se smatrati analognim strategiji kreiranja brenda za potrošačku robu, gdje se ime brenda koristi za označavanje širokog spektra proizvoda (primjerice, Coca-Cola).<sup>121</sup>

Vodeće svjetske destinacije sve više ulažu u brendiranje (primjerice, New York – Big apple) te angažiraju agencije za upravljanje ugledom i kreiranje novih manifestacija i atrakcija, koje bi pridonijele prepoznatljivosti destinacije. Na tržištu su prisutne stotine uspješnih globalnih kampanja različitih svjetskih metropola koje su se na taj način izborile za domaćinstva olimpijskih igara, europskih kulturnih manifestacija i sl.

---

<sup>121</sup> Pike, S., op. cit., str. 230.

i time poboljšali svoju poziciju na turističkom tržištu.

### **3.2. Upravljanje događajima (*event management*) u funkciji brendiranja destinacije**

U kreiranju brenda turističke destinacije značajnu ulogu ima organizacija događanja u destinaciji. Destinacije postaju simbol za određeni događaj i obrnuto (primjer karnevala u Riu, ali i u Rijeci). Kulturna, sportska i druga događanja predstavljaju jedan od važnijih motiva u izboru turističke destinacije. Događanja postaju najsnažnija komponenta turističke ponude i pokretači cjelovitog turističkog sustava. Organiziraju se u svrhu ostvarivanja većih prihoda, obilježavanja posebnih povijesnih i kulturnih događanja, kulturnog i obrazovnog iskustva, poticanja osjećaja ponosa zajednice, ali i zbog promocije turističke destinacije. Održavanje događaja više je povezano sa širim interesima i imidžom destinacije, a manje s čistim ekonomskim razlozima. Činjenica je, međutim, da moraju biti spektakularni, jer turista traži spektakl u destinaciji. Subjekti unutar destinacije, a naročito mali i srednji poduzetnici čije su aktivnosti vezane uz turizam, imaju od takvih događanja velike koristi.

Konkurencija između turističkih destinacija sve je jača pa hotelska i ugostiteljska ponuda više nije dostatna u postizanju konkurentnosti. Turističke destinacije sve se više oslanjaju na kulturu, sportska događanja i općenito na povećanje sadržaja u destinacijama koje bi omogućile što sadržajni boravak gostiju u destinaciju. Događajima, kao i drugim segmentima turističke ponude, treba upravljati. Uspješnost održavanja događaja temelji se na učinkovitoj komunikaciji između pojedinih razina subjekata u turističkoj destinaciji. Događajima je nužno upravljati na način da se

postigne usklađenost, opći napredak i turistički razvoj destinacije.<sup>122</sup> Pozitivni učinci ogledaju se u otvaranju destinacije prema širem unutarnjem i međunarodnom tržištu, povećanju turističkog prometa i potrošnje, poboljšanju kvalitete turističkih usluga, ulaganja u infrastrukturu, zaštitu okoliša, razvijanju svijesti lokalnog stanovništva o napretku destinacije i dr. Njihov značaj posebno je vidljiv u kreiranju brenda destinacije.

### 3.2.1. Značenje događanja za turističku destinaciju i njezin razvoj

Pojam "događanja u turizmu" ili "*event tourism*" širu primjenu ima od 1987. godine, kada je turistički ured Novog Zelanda izvijestio da je događajni turizam važan i brzo rastući segment međunarodnog turizma.<sup>123</sup> Prije toga je bilo uobičajeno govoriti o posebnim događanjima, megadogađanjima i specifičnim vrstama događanja. Danas je "događajni turizam" općenito priznat kao integrirani pristup za razvoj i marketing turističke destinacije.

Razvoj događajnog turizma popraćen je i većim brojem znanstvenih i stručnih radova te isticanjem značenja i obilježja tog turizma kao i primjenu marketinga u razvoju događaja kao turističkog proizvoda. Istraživanja o događajnom turizmu, koja se mogu svrstati u tri vremenske razvojne faze: 1) tijekom 1980-ih godina, 2) tijekom 1990-ih godina i 3) nakon 2000. godine, kako je to prikazano u tablici 3.

---

<sup>122</sup> Pančić Kombol, T.: Uvod u menadžment prirodnih i kulturnih resursa, TMCP Sagena, Matulji, 2000., str. 241.

<sup>123</sup> Getz, D.: Event tourism: Definition, evolution and research, *Tourism Management*, Vol. 29, 2008., str. 405.

Uloga i način upravljanja turističkom destinacijom bitno utječu na razvoj događajnog turizma. Pri tome treba voditi računa koji su to subjekti unutar turističkog sustava koji sudjeluju u upravljanju turističkom destinacijom, točnije provode destinacijski menadžment, te u kojoj mjeri upravljanje na makro-razini određuje mogućnosti razvoja na mikro, odnosno razini poslovnih organizacija.

Događajni turizam u suvremenoj je turističkoj ponudi postao izrazito značajan motiv dolaska u određenu destinaciju. Istraživanja potvrđuju da su razne manifestacije povezane s masovnim dolaskom turista u vrijeme njihova održavanja, pa turističke destinacije organiziraju sve veći broj festivala, megaspektakla, sportskih događaja, a posebno onih vezanih uz tradiciju, lokalne običaje i kulturu, a sve u svrhu povećanja atraktivnosti turističke destinacije.

**Tablica 3.** Razvoj događajnog turizma

Razdoblje	Osobine
1980-e godine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Događajni turizam naglo se razvija kao istraživačka tema. Značajna su istraživanja nekolicine respektabilnih autora:</li> <li>• Gartner i Holecek (1983) o ekonomskom utjecaju na godišnje turističke sajmove,</li> <li>• Ritchie (1984) rasprava o karakteru utjecaja specifičnih događanja na razvoj turizma, koja je postala klasik u smislu citata i utjecaja.</li> <li>• Mill i Morrison's (1985) o sustavu turizma koji izričito prepoznaje snagu organizacije događanja.</li> <li>• Tematska konferencija u Kanadi (1986.) "Međunarodni događaji: Realni utjecaj na turizam".</li> <li>• Jedan od najutjecajnijih istraživačkih projekata tog razdoblja bila je</li> </ul>

	<p>cjelovita ocjena utjecaja organizacije prve Grand Prix utrke u Adelaidi 1985. godine (Burns, Hatch, i Mules, 1986; Burns i mule, 1989).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krajem 1980-ih, Syme, Shaw, Fenton, i Mueller (1989) objavili su knjigu pod naslovom Planiranje i procjena događanja u <i>Hallmarku</i></li> </ul>
1990-e godine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1990-e su bile ključne godine za događajni turizam (<i>event management</i>).</li> <li>• Objavljena je Goldblattova knjiga (1990): Posebna događanja: Kultura i znanost o proslavama</li> <li>• Posebna događanja i turizam (Getz, 1991)</li> <li>• U ranim 1990-ih znanstvenici su jasno pokazivali razvojni put, bilo je nekoliko studijskih programa te nekoliko dostupnih tečajeva o tematici događajnog turizma</li> <li>• Hawkins i Goldblatt (1995), članak o potrebi za obrazovanjem u području <i>event managementa</i></li> <li>• Kraj 1990-ih bilo je procvat akademske institucionalizacije događajnog turizma i organizacija slobodnog vremena kao tema zauzima značajnu ulogu u pokretanju studijskih programa</li> <li>• Uysal, Gahan i Martin (1993) istraživanje o motivu turista za posjećivanjem festivala i manifestacija</li> <li>• Bos (1994) članak o važnosti mega-događanja u generiranju turističke potražnje</li> <li>• Crompton i McKay (1994) članak o mjeranju utjecaja događanja na ekonomska kretanja</li> <li>• Vrlo veliki broj znanstvenih projekata započeli su u Australiji u sklopu priprema za Sydney 2000 ljetne Olimpijske igre, što je uglavnom objavljeno u trenutnom desetljeću</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sam doček 2000.g godine i ulazak u novo tisućljeće obilježen je organizacijom brojnih događanja, što je bila dodatna potpora razvoju događajnog turizma.</li> </ul>

2000-te	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istraživački centar za održivi turizam u Australiji objavljuje brojne studije utjecaja i modele kako bi se organizacija događanja trebala odvijati (Jago i Dwyer, 2006).</li> <li>• U cilju stvaranja ravnoteže, znanstvenici su se bavili i negativnim stranama organizacije događanja pa su Cunneen i Lynch (1988) istraživali rituale i pojavu nereda na sportskim natjecanjima</li> <li>• Može se reći da je posljednjih desetak godina znanost uvela sustavno i teorijski utemeljeno sveobuhvatno istraživanje utjecaja događanja na društvo pa su zabilježeni radovi Delamere (2001) i Delamere, Wankel &amp; Hinch (2001), Fredline i Faulkner (1998, 2002a, 2002b) i Xiao i Smith (2004), Fredline, Jago i Deery (2003) i Fredline (2006)</li> <li>• Dugogodišnje podjele na temelju vrste događaja ostaju (pogotovo sportska događanja, konferencije i zabava), Olimpijada će uvijek privlačiti svoju publiku, dok svjetske sajmove i druga mega-događanja imaju svoju privlačnost.</li> <li>• Javljaju se podpodručja koja uključuju razne podjele događanja vezanih uz učinke (na okoliš, ekonomske, socijalne / kulturne), politike i planiranje, poslovanjem i upravljanjem.</li> <li>• Brojni preddiplomski i diplomski programi uspostavljeni su na sveučilištima diljem svijeta.</li> </ul>
---------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Izvor: Getz, D.: Event tourism: Definition, evolution and research, *Tourism Management*, Vol. 29, 2008., str. 409.

Postojanje turističkih resursa i atrakcija više nije samo po sebi dostatno, već ih je nužno povezati s događajima koji će, oblikovanjem priče o njima, stvoriti doživljaj za turistu i privući pažnju i očekivanja gostiju koji dolaze u turističku destinaciju.

Događaji postaju i glavni motiv putovanja, kada je riječ, primjerice, o Olimpijskim igrama, skijaškim natjecanjima, sportskim susretima i sl. (turisti žele biti sudionicima određenoga značajnoga sportskog događaja, poduprijeti najdražeg igrača i/ili ekipu ili s osobama sličnog svjetonazora dijeliti interes za sport, a posebno osjećati uzbuđenje uzrokovano sportskim nadmetanjem). Kako se taj segment turističke ponude, u pravilu, odvijao stihijski, marketinške aktivnosti znatno zaostaju, pa se ponuda paket-aranžmana te vrste razvijala znatno sporije od moguće potražnje, pa u tom segmentu postoje razmjerno velike mogućnosti zbog nedovoljne iskorištenosti tog segmenta tržišta.

Događaji kao motivatori dolaska turista u destinaciju imaju znatan utjecaj na definiranje marketinških planova većine destinacija. Planirani događaji, dobro marketinški pripremljeni, povećavaju konkurentnost destinacije. Turističke destinacije su spoznale značaj koji događaji i događajni turizam imaju na povećanje konkurentne prednosti destinacije na turističkom tržištu. Rezultat toga je dinamičan razvoj događajnog turizma. Događanja, također, imaju i druge važne uloge za razvoj zajednice poput poticanja izgradnje infrastrukture, očuvanja kulturnog i nacionalnog identiteta i dr. Planirani događaji su prostorno-vremenski fenomen i obuhvaćaju interakciju između ljudi, sustava upravljanja, elemenata dizajna i programa. Osnovna karakteristika događaja je da oni nikada nisu isti i potrebno je "biti tamo" kako bi se proživjelo jedinstveno iskustvo u potpunosti, a u slučaju propusta, bespovratno je izgubljeno.

Kao i kod svih oblika putovanja s posebnim interesima, događajni turizam nužno je



promatrati s aspekta ponude i s aspekta potražnje:<sup>124</sup>

1. Potrošačka perspektiva određuje tko putuje na određena događanja i zašto, ali i koja događanja turisti posjećuju dok su na odmoru i određeno događanje nije im primarni cilj. Pristup procjeni vrijednosti pojedinog događaja u promicanju pozitivnog imidža destinacije mora obuhvatiti oba pristupa kako bi se planirao marketing cijele destinacije u odnosu na destinacije u okruženju.
2. S gledišta ponude destinacije, potrebno je razvijati brend destinacije, promovirati događanja svih vrsta zbog višestrukih ciljeva: privlačenje turista (pogotovo izvan sezone), obogaćivanje destinacije raznim sadržajima (urbana obnova, uređenje infrastrukture i turističkih kapaciteta), valorizacija specifičnih područja i atrakcija, poticanje pozitivnog imidža destinacije i općenito bolje kvalitete života u destinaciji.

Turističke destinacije moraju se odlučiti koju vrstu događanja žele i kako će mjeriti njihovu vrijednost, a dionici koji izravno i neizravno sudjeluju u organizaciji događanja moraju pronaći svoj interes u istim ciljevima kako bi se destinacija uspješno profilirala. Trend je turističkih destinacija proizvodnja vlastitih događanja kao dio sofisticirane strategije brendiranja destinacije.

### 3.2.2. Klasifikacija događanja prema važnosti

Ovisno o tipu događaja koji se organizira, razlikuje se nekoliko kategorija, a temelje

---

<sup>124</sup> Ibidem, str. 403.

se prvenstveno na njihovom obliku, namjeni i programu. Tako se prepoznaje kategoriju javnih manifestacija (u ovu kategoriju spadaju tzv. 'festivali zajednice'<sup>125</sup> koji obično sadrže veliku raznolikost u svojim programima, a cilj je poticati građanski ponos i zajedništvo), dok drugi tip događanja obuhvaća natjecanja, zabavu, provode, posao ili druženje. Prema namjeni se razlikuju kulturna, sportska i poslovna događanja u kojima je presudan motiv putovanja. Često se zahtijevaju posebne namjene objekata pa menadžeri tih objekata (kao što su npr. kongresni centri i sportske dvorane) mogu planirati samo određene vrste događanja.

Tipologija planiranih događanja prikazana je slikom 8.

### **Slika 8.** Tipologija planiranih događanja

Slika 8.jpg

Izvor: Getz, D.: Event tourism: Definition, evolution, and research, *Tourism management*, Vol. 29, 2008, str. 404.

Prema prethodno navedenoj tipologiji, događanja se mogu podijeliti u tri osnovne skupine:

1. kulturna događanja
2. poslovna događanja
3. sportska događanja.

Osim podjele prema tipu događanja, može ih se podijeliti i prema veličini:

---

<sup>125</sup> Ibidem, str. 418.

1. međunarodna mega događanja (olimpijske igre, svjetska prvenstva, svjetski samiti, vodeći sajmovi i kongresi)
2. nacionalna događanja (festivali, državne ceremonije, prvenstva)
3. lokalna događanja (izložbe, koncerti, fešte).

Osim prethodno navedenih podjela prema vrsti i veličini, treba imati na umu da događanja mogu biti u organizaciji javnih subjekata, privatnih subjekata, u suradnji javnog i privatnog sektora u organizaciji, a mogu biti organizirana i od strane neprofitnih organizacija (udruga).

### **3.3. Postupak brendiranja destinacije**

Jedan je od težih zadataka brendiranja destinacija je obuhvatiti bogatstvo i raznolikost područja i stanovnika, a pritom destinaciju prikazati na jednostavan, istinit, motivirajući i privlačan način. Stručnjaci se slažu da je zbog svoje kompleksnosti i vremena za zaživljavanje pojedinih projekata, brendiranje dugotrajan proces koji zahtijeva vrijeme, trud, mudrost i strpljenje, a dugoročna korist, kako ona opipljiva, tako i neopipljiva, daleko će nadmašiti troškove. Sve dok se neka destinacija ne predstavi u novom svjetlu i ne izraste u brend, neće se obraćati pozornost. Čak i onda kad međunarodna javnost poznaje određenu destinaciju, uglavnom je se sjeća po zadnjem velikom zvučnom događaju koji se ondje dogodio. Tako često neki loši događaji nepravedno desetljećima opterećuju imidž, iako je u međuvremenu možda uslijedio procvat. Kako bi se stvorio snažan turistički brend, neophodno je koordinirano sudjelovanje svih dionika: lokalnih vlasti, turističke zajednice, različitih udruga te poduzetnika, kao stvarnih nositelja turističke aktivnosti i neophodno je

partnerstvo javnoga i privatnoga sektora

Prema autorima Skoko<sup>126</sup> na primjeru države i Paliaga<sup>127</sup> na primjeru grada proizlaze osnovne faze brendiranja turističke destinacije:

1. analiza okruženja
2. definiranje vizije, misije i temeljnih ciljeva
3. analiza konkurencije
4. analiza tržišta i ciljnih skupina
5. analiza identiteta i postojećeg imidža destinacije
6. oblikovanje proizvoda prema odabranim ciljnim skupinama
7. izgradnja vizualnog identiteta destinacije
8. odabir strategije
9. pozicioniranje i implementacija brenda
10. mjerenje uspješnosti i nadogradnja brenda.

Brendiranje je, dakle, složeni postupak koji podrazumijeva istraživanje okruženja, implementaciju vizije, misije i ciljeva te oblikovanje i prezentaciju brenda turističke destinacije. Navedene faze brendiranja turističke destinacije tema su istraživanja ovog dijela doktorske disertacije.

### 3.3.1. Analiza okruženja

Analiza okruženja podrazumijeva analizu onih dijelova okruženja koje izravno ili neizravno utječu na destinaciju. Vanjsko okruženje može se sagledati u okviru podjele

---

<sup>126</sup> Skoko, B., op. cit., str. 189.

<sup>127</sup> Paliaga, M., op. cit., str. 49.

na demografsku okolinu (stanovništvo, kretanja i migracije, starost, spol, dob), gospodarsku okolinu (broj gospodarskih subjekata, najvažniji subjekti), političko-pravnu okolinu (zakonodavstvo, legislativa), društveno kulturnu okolinu (kulturni i drugi spomenici, običaji, tradicije, praznici), te prirodnu okolinu (geografski položaj, klimatski uvjeti, prirodna bogatstva).

Pod analizom eksterne okoline podrazumijeva se dubinsko i detaljno snimanje, promatranje određenog predmeta ili pojave. Zadatak je prikupljanje relevantnih činjenica iz okoline zapravo pravodobna spoznaja i objašnjenje očekivanih promjena u okruženju destinacije.

Analiza interne okoline usmjerena je na:<sup>128</sup>

- definiranje unutarnjih snaga i slabosti (SWOT analiza)
- neposredno radno okruženje
- organizacijska struktura
- organizacijski resursi.

Temeljem tako dobivenih rezultata, usmjeravaju se aktivnosti i poduzimaju akcije u cilju očuvanja i jačanja snaga destinacije te ublažavanja i potpunog eliminiranja uočenih internih slabosti.

### 3.3.2. Definiranje vizije, misije i temeljnih ciljeva

Vizija je usmjerena na opisivanje destinacije kakva bi trebala biti u nekom narednom

---

<sup>128</sup> Paliaga, M., op. cit., str. 51.

razdoblju i čini dugoročnu zamisao o željenom i predvidljivom razvoju. Bryson ukazuje na problem definiranja vizije turističkih destinacija, ističući pritom činjenicu da je u posljednje vrijeme veliki broj subjekata definirao svoju misiju, no vrlo je mali broj zaista definirao svoju viziju.<sup>129</sup> Razlog tome je što zapravo vizija uključuje i misiju, ali potrebno je istaknuti da vizija seže i dalje u budućnost. Misija je odraz svrhe postojanja, a vizija govori kakvu se destinaciju želi u budućnosti, odnosno čemu destinacija teži.

Jasno definirana vizija destinacije ključan je input za definiranje brenda i identiteta. Razvoj i definiranje vizije zahtjevnije je od definiranja misije i može izazivati velike polemike između različitih interesnih skupina. Građani i lokalna vlast trebaju imati zajedničku viziju – što žele od svoga grada, države ili regije i kako ga vide u budućnosti. Brend treba predstavljati vjerodostojnu, zanimljivu i održivu viziju za budućnost destinacije. Kada su determinirane vizija i misija, potrebno je odrediti i temeljne ciljeve. Ciljevi specificiraju aktivnosti koje je potrebno ostvariti da bi se ispunile misija i vizija brenda. Žarišne su točke kojima se teži i koje se želi realizirati, oni su kvantificirani, mjerljivi i vremenski određeni. Postoji širok izbor planova za određivanje ciljeva, a jedan od najviše korištenih je SMART (*Specific* – određen, *Measurable* – mjerljiv, *Achievable* – ostvarljiv, *Realistic* – realan, *Timebound* – vremenski ograničen).

### 3.3.3. Analiza konkurencije

---

<sup>129</sup> Bryson, J.: *Strategic Planning for public and nonprofit organizations*, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995., str. 94.

Natjecanje među destinacijama podrazumijeva i traženje takve tržišne pozicije kojom bi se diferencirale u odnosu na druge. Koordinirano i efektivno brendiranje može u toj oštroj konkurentskoj borbi pridonijeti boljoj diferencijaciji, ostvarenju traženih političkih i gospodarskih rezultata, ohrabrenju novih investitora, stvaranju novih radnih mjesta te privlačenju većeg broja posjetitelja i turista.

Budući da je osnova brenda diferencijacija, odnosno razlikovanje od drugih, brendiranje mora pokazati kako je destinacija posebna, jedinstvena i drugačija. Potrebno je otkriti i približiti njezine prednosti, odnosno identitet učiniti funkcionalnim, komercijalnim i privlačnim. Pritom ono što vrijedi za jednu destinaciju, ne znači da će funkcionirati i za drugu, dapače, bitna je originalnost jer kopiranje tuđeg stila prva je i posljednja greška koja se kod brendiranja može napraviti. Biti prepoznatljiv, jedinstven i drugačiji, osnova je brendiranja.

Jedna od ključnih analiza konkurentnosti destinacije i njezine usporedbe s konkurencijom je u razmatranju snaga i slabosti u usporedbi s konkurentima. Oni se razmatraju i valoriziraju na razini *benchmarkinga*. Definira se kao potraga za onim destinacijama koje su najbolji i stavljanjem njihova znanja, prilagođenog i oplemenjenog, u funkciju uspješnog poslovanja turističke destinacije.<sup>130</sup> Drugim riječima to je proces učenja kako postati najbolji, odnosno umijeće utvrđivanja kako i zašto neka destinacija posluje bolje od drugih. *Benchmarking* je djelotvorna metoda prilagođavanja turističke destinacije promjenama i potrebama tržišta. Pri tome je potrebno naglasiti da turističku destinaciju određuje njezin poslovni model i da ona ne konkurrira s destinacijama sličnih obilježja već s destinacijama koje imaju isti poslovni model. Stoga se procjenjuje poslovni model određene destinacije kao i način na koji

---

<sup>130</sup> Prilagođeno prema: Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000., str. 185.

taj model funkcionira. Cilj je procjene određivanje smjera razvoja sustava destinacije u budućnosti, odnosno načina osiguravanja njegove održivosti na dugi rok.<sup>131</sup> Posebnim studijama i analizama prikupljaju se podaci o konkurentima te se na osnovi takvih podataka postavljaju strateški zadaci u cilju povećanja vlastite konkurentnosti. Prikupljanje informacija i saznanja o prednostima koje imaju konkurenti te strateška analiza konkurencije, ključni su izvori informacija koji će determinirati izgradnju budućeg brenda destinacije.

#### 3.3.4. Analiza tržišta i ciljnih grupa

Menadžment destinacije mora dobro poznavati potrebe svojih ciljnih skupina, odnosno korisnika, kako sadašnjih, tako i budućih. Na temelju tih potreba oblikuje se ponuda destinacije, ali i brend, odnosno prepoznatljivost koja će u budućnosti rezultirati konkurentnošću destinacije na globalnom tržištu. Za uspješno definiranje brenda, potrebna je realna prognoza trendova i procjena mogućih događaja koji se mogu ili ne moraju realizirati, ali koje je potrebno predvidjeti kako bi se destinacija za njih mogla na vrijeme pripremiti. Te vrste podataka najčešće se prikupljaju standardiziranim metodama istraživanja tržišta. Istraživanje tržišta se definira kao marketinška aktivnost kojom se osiguravaju potrebne informacije za donošenje poslovnih odluka u sferi svih oblika marketinškog poslovanja.<sup>132</sup> Odnosi se na sva tržišta, odnosno na sve segmente tržišta na kojima turističko poduzeće djeluje. To je, dakle, postupak zasnovan na znanstvenoj metodi, kojim se prikupljaju, analiziraju i

---

<sup>131</sup> Cetinski, V., Juričić, B.: Benchmarking i kvaliteta u turizmu, Tourism & Hospitality Industri, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2004., str. 107.

<sup>132</sup> Senečić, J.: Istraživanje turističkih tržišta, Mikrorad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 1997., str. 1.



interpretiraju podaci potrebni za odlučivanje i rješavanje problema.

Ciljevi određene destinacije neće se ispuniti ukoliko nisu prepoznate njezine ciljne skupine i jasno definirane strategije koje se namjeravaju ostvariti u zacrtanom razdoblju. Svaka destinacija mora definirati, odabrati i promovirati svoje jake konkurentske prednosti efikasno, koristeći se kanalima komuniciranja i promocijskim aktivnostima, a sve u cilju dosega odabranih ciljnih grupa. Segmentacija tržišta je jedna od glavnih aktivnosti kojom se definiraju i odabiru ciljne skupine. Temelji se na činjenici da su turisti vrlo heterogeni u smislu osnovnih obilježja njihove potražnje odnosno da svaki od njih ima svoje jedinstvene potrebe i želje. Segmentacija tržišta predstavlja proces u kojem se ukupno heterogeno tržište na izvjesnom prostoru koje posjeduje zasebne specifičnosti (značajke, karakteristike, osobine, varijable), dijeli u manje dijelove koji su tada u tolikoj mjeri reprezentativni, da se može govoriti o njihovoj homogenosti.<sup>133</sup> Turističke destinacije moraju odlučiti koji će tržišni segment postati ciljnim tržištem te razviti proizvod koji će zadovoljiti potrebe i očekivanja odabranog ciljnog segmenta. Temeljem očekivanja ciljnih segmenata izgrađuje se identitet i brend turističke destinacije.

### 3.3.5. Analiza identiteta i postojećeg imidža destinacije

Svaka destinacija ima svoj identitet, bez obzira da li se započelo s procesom izgradnje vlastitog brenda ili ne, a čine ga sve one vrijednosti, očekivanja, kulturna nasljeđa, prirodne karakteristike, odnosno sve ono po čemu je neka destinacija prepoznatljiva i jedinstvena. Za brendiranje destinacije važno je da se u fazi izgradnje i kasnije

---

<sup>133</sup> Meler, M., op. cit., str. 153.

upravljanja brendom destinacije postojeći imidž može preoblikovati pomoću dostupnosti bitnih i relevantnih informacija. U fazi izgradnje brenda destinacije, bitno je znati kakvu trenutnu percepciju ona ima, kakav je trenutni imidž, odnosno kakvu percepciju ima u razmišljanjima svojih građana, gostiju i interesnih grupa.<sup>134</sup>

Imidž destinacije, a kasnije i imidž brenda, kada je uspostavljen, reproducira u javnost sliku koju percipiraju stanovnici, turisti i ostali nositelji aktivnosti, od gospodarstva, stranih investitora pa sve do lokalnih, županijskih i državnih političara. Prema tome, stvaranje imidža povezano je sa subjektivnim stavovima građana, turista i ostalih interesnih skupina prema vizualnim elementima i aktivnostima na svim područjima djelovanja. Uz to, imidž je povezan i sa svim prosudbama i međuljudskim odnosima, koji nastaju svakodnevno u razmjeni dobara, iskustava, osjećaja i razmišljanja. Prilikom promišljanja o imidžu destinacije, u okviru izgradnje brenda, može se govoriti o unutarnjem imidžu destinacije (prema njezinim stanovnicima) i vanjskom imidžu (kojeg posjeduju vanjski subjekti prema određenoj destinaciji).

Za razliku od identiteta destinacije, identitet brenda podrazumijeva sve audio, vizualne i osjećajne komponente koje će kroz kanale komuniciranja plasirati suštinu brenda, slogan i obećanje. Dakle, sve što podsjeća na određeni brend: tekstovi, boje, spotovi, muzika, slike, logotipi, fontovi, zvukovi, sve je to dio identiteta brenda. Za razliku od imidža, identitet brenda je jedinstveni set različitih asocijacija i vrijednosti koje turistu vežu uz neku destinaciju. Identitet brenda je zapravo sve ono što gospodarski subjekt, odnosno destinacija misli da čini njegov proizvod.<sup>135</sup>

Identitet brenda i postojeći identitet destinacije, prije izgradnje brenda destinacije, u

---

<sup>134</sup> Ibidem, str. 77.

<sup>135</sup> Vincente, J., op. cit., str. 3.

pravilu su različiti. Identitet brenda predstavlja nadogradnju i unaprjeđenje postojećeg identiteta ili njegovo usmjeravanje ka željenom budućem, novom identitetu koji je prepoznatljiv i definiran na osnovi novih očekivanja ciljnih grupa, na osnovi provedenih istraživanja te na osnovi nove ili izmijenjene urbane marketing politike nekog mjesta. Sukladno tome, prvi korak brendiranja utvrđivanje je stvarnog identiteta destinacije, koji živi među stanovnicima, na ulicama i u pričama. Bit brendiranja je "oživotvorenje" i komuniciranje, odnosno pretvaranje u proizvode, usluge, manifestacije, filmove, suvenire, gastronomsku i turističku ponudu.<sup>136</sup> Tako je stvaranje brenda postalo mješavina umjetnosti i znanosti, koja okuplja sve kreativne potencijale mjesta. Brendiranje destinacije bi trebalo pomagati u pronalaženju, oslobađanju i usmjeravanju talenata i vještina kod ljudi te poticati njihovo kreativno korištenje kako bi se ostvarile inovacije u obrazovanju, poslovanju, upravljanju, zaštiti okoliša i umjetnosti. Snaga te kreativnosti često je skrivena u zanemarenoj tradiciji ili neiskorištenim potencijalima mladih naraštaja. Osim toga, samo kreativnost najvišeg reda može riješiti "kvadraturu kruga" pretvaranja složenosti lokacije u svrhovitu, upečatljivu i djelotvornu strategiju brenda.<sup>137</sup> Atraktivnost neke destinacije ovisi o izgradnji imidža i naravno, njezinog brenda, a destinacije mogu biti rangirane na one koje imaju jednu, nekoliko, ili nemaju atrakcije. To mogu biti:<sup>138</sup>

- prirodne ljepote kao što su nacionalni parkovi i park šume (Grand canyon, slapovi Niagare, Plitvička jezera, Risnjak, Učka)
- poznate svjetske ličnosti (Elvis Presley, Nikola Tesla, Romeo i Julija, Janica Kostelić, Davor Šuker)

---

<sup>136</sup> Paliaga, M., op. cit., str. 79.

<sup>137</sup> Olins, W.: Brendovi: marke u suvremenom svijetu, Golden marketing, Zagreb, 2008., str. 27.

<sup>138</sup> Kotler, Ph.: Opinion pieces: Where is place branding heading", Place Branding, Vol. 1, No. 1, 2004. str. 34.

- *shopping* centri ili trgovačko-poslovni blokovi (Rodeo Drive, Fifth Avenue, Via Montenapoleone, Palmanova)
- kulturne atrakcije (Colosseum, crkva sv. Marka u Veneciji, Notre-dame u Parizu, Fontana di Trevi, Dubrovačke zidine i stari grad, arena u Puli, Dioklecijanova palača)
- rekreacija i zabava (Gardaland, Disneyland, Hollywood, Wellness centri)
- sportski objekti (Allianz arena, stadion New York Yankees, Wembley, Poljud)
- mega događaji (mega koncerti, olimpijade ili svjetska prvenstva)

Pojedina mjesta i danas su svjetski poznata i privlačna zahvaljujući isključivo održanim natjecanjima, festivalima ili koncertima. Osim toga, impresivna zdanja, zgrade ili spomenici, također, mogu biti razlogom prepoznatljivosti u svjetskim razmjerima (Eiffelov toranj, Empire State Building, Sydneyska opera). Države širom svijeta koje imaju prirodne predispozicije same po sebi privući će turiste i posjetitelje, međutim ukoliko izostanu prirodne predispozicije, moguće je jakim marketinškim aktivnostima i izgradnjom atrakcija postati prepoznatljiv.

### 3.3.6. Oblikovanje proizvoda prema odabranim ciljnim skupinama

Na temelju prethodno provedenih analiza, prvenstveno SWOT analize i analize tržišta i konkurencije, potrebno je oblikovati ponudu destinacije onim proizvodima i uslugama koji su ocijenjeni kao vodeći, a koji su u skladu s misijom i vizijom destinacije, odnosno s prethodno definiranim ciljevima. Za kreiranje kvalitetnog proizvoda potrebno je razumjeti i identificirati strukturu potreba određene ciljne

skupine i koje im proizvode destinacija može ponuditi te otkriti koje proizvode konkurenti stvaraju na zajedničkom tržištu. Osnovno je prepoznati primarne potrebe te proizvode i usluge koje ih zadovoljavaju, a koji se razlikuju od konkurentskih proizvoda ili usluga.

Da bi bila uspješna u turističkom sektoru, destinacija mora vrlo konkretno znati što želi prodati i kome. Države koje imaju prirodne ljepote, arheološke znamenitosti ili bogatu kulturnu baštinu i povijest, privući će turiste kojima su osnovni motiv putovanja prirodne ili kulturne znamenitosti. U slučaju oskudnosti prirodnih atrakcija, destinacija mora izgraditi atrakcije i adekvatnim marketinškim alatima promovirati ih s ciljem privlačenja turista. Nužno je investirati i u izgradnju adekvatne infrastrukture, sigurnost i usluge.<sup>139</sup>

Pojedine turističke destinacije pri osmišljavanju vlastitih promotivnih aktivnosti jednostavno moraju biti bolje od konkurenciju i bolje osmisliti promotivne aktivnosti umjesto potrošiti više novca od konkurencije. To prvenstveno podrazumijeva korištenje inovativnih, privlačnih promotivnih ideja koje će rezultirati maksimalnom medijskom popraćenošću, a time i maksimalnim privlačenjem pažnje ciljnih skupina.<sup>140</sup>

Fokusiranje na kupca, odnosno ciljnu skupinu ključni je element i cilj stvaranja brenda destinacije jer je zadovoljenje potreba i želja zainteresiranih strana zajednički cilj. Preveliko širenje seta usluga i različitih mogućnosti može dovesti do neprepoznatljivosti brenda i gubitka osnovnog okvira te njegovog udaljavanja od vlastite misije i vizije.

---

<sup>139</sup> Kotler, Ph., Gertner, D.: Country as a brand, product and beyond, a place marketing and brand management perspective, *The Journal of brand management*, vol 9, no. 4-5, 2002., str. 248.

<sup>140</sup> Morgan, N., Pritchard, A., i Pride, R., *Destination Branding*, Elsevier, Oxford, WTO, Handbook on Tourism Destination Branding, 2009., str. 275.

### 3.3.7. Izgradnja vizualnog identiteta destinacije (logotip, slogan, boje)

Vizualni identitet destinacijskog brenda treba biti promišljen sustav, jednostavno primjenjiv u složenim situacijama te utemeljen na jasnim načelima artikuliranim u logična prava za primjenu. Prilikom projektiranja rješenja treba imati na umu primjenjivost vizualnog identiteta u urbanom i suburbanom kontekstu i okruženju, primjenjivost u različitim tradicionalnim i novim medijima te primjenjivost u označavanju prostora. Identitet treba biti prihvatljiv i razumljiv heterogenoj ciljnoj skupini koju čine turisti, regionalni gospodarstvenici i njihove udruge, lokalna samouprava, sustav turističkih zajednica i stanovništvo.

Uz prethodno provedenu analizu situacije i trendova u okruženju, SWOT analizu, postavljanje misije, vizije i temeljnih ciljeva, analize konkurencije i ciljnih skupina te analizu postojećeg imidža, započinje izgradnja i razvoj identiteta brenda. Definiraju se osnovne vrijednosti budućeg brenda, odabire slogan i logotip brenda, koji moraju biti prisutni na svakom promotivnom materijalu i bilo kojem drugom načinu komuniciranja destinacije s javnošću jer se time jamči stabilna izgradnja identiteta brenda. Vizija i misija, konkurentske prednosti, atrakcije i druge posebnosti nositelji su vrijednosti budućeg brenda destinacije. Te su vrijednosti osnovni nositelji identiteta brenda destinacije i moraju neprestano komunicirati s odabranim ciljnim skupinama. Te osnovne vrijednosti moraju biti vjerodostojne i istinite, diferencirajuće, razumljive, inspirirajuće u stvaranju novih ideja, entuzijastične za sve ciljne skupine i u stalnom uravnoteženom emocionalnom odnosu sa svim pripadnicima ciljnih skupina.<sup>141</sup> Za uspjeh brenda potrebno je da sam brend postigne svojevrsan emocionalan odnos s

---

<sup>141</sup> Paliaga, M., op. cit., str. 99.

pripadnicima ciljnih skupina na način da se ciljnim skupinama promoviraju logičke vrijednosti nekog mjesta (prirodne ljepote, atrakcije, kulturna događanja, komparativne prednosti) uz stvaranje emocionalnih koristi i asocijacija koje će pripadnike pojedinih ciljnih skupina podsjećati, involvirati i poticati u zajedničkoj interakciji s brendom.

Uglavnom se smatra da razvoj identiteta brenda podrazumijeva isključivo razvoj imena, logotipa i slogana, no identitet brenda osim navedenog uključuje i tipografiju, simbole, boje, ponašanje i osobnost, zvukove, glazbu te sve ostale dijelove koji se razvijaju u sklopu izgradnje nekog brenda. Najuspješniji brendovi imaju planski do u detalja razrađen proces od pjesme do vizualnog stila, dizajna proizvoda pa sve do pakiranja i promocije na prodajnom mjestu.

Prilikom stvaranja identiteta brenda proizvoda, prvo se pristupa definiranju i izgradnji imena, međutim u procesu brendiranja destinacije, promjenu imena države, regije ili grada treba izbjegavati, a u slučaju da se na to odluči, treba se biti vrlo oprezan.

Logotip brenda (*logos* = znak, jezik, govor) omogućuje lakše i brže razumijevanje kulture i osobnosti brenda.<sup>142</sup> To je vizualna prezentacija poslovnog identiteta na tržištu informacija. Logotip gospodarskog subjekta ili destinacije prvo je što se primijeti i najdulje pamt. Profesionalno oblikovan logotip prezentirati će identitet destinacije, kazujući što određena destinacija predstavlja na simboličan način. Inspirativan i atraktivno dizajniran logotip donijet će novi zamah u prezentaciji destinacije njezinim ciljnim skupinama. Logo se planski aplicira na svim dokumentima: na standardne poslovne tiskanice: posjetnica, memorandum, faks, račun, prospekti, table, putokaze i sl.

---

<sup>142</sup> Vranešević, T.: op. cit., str. 50.

Vizualni identitet brenda čine grafičke komponente kao što su logotipi, simboli, boje ili tipovi slova koji reprezentiraju određeni brend i koji ga u percepciji kupaca diferenciraju u odnosu na druge. Verbalni identitet nekog brenda čine oni elementi koji zapravo određeni brend jezično razlikuje u odnosu na konkurentske. Verbalni identitet u osnovi čine:<sup>143</sup> ime, zvukovi ili tonovi, uporaba određenih priča i slogani.

Odabir boje također je važan element izgradnje logotipa brenda. Boje imaju značajan utjecaj na emocionalnu komponentu ciljnih skupina. Dokazano je da boje utječu na sposobnost ljudi na učenje, koncentraciju i pamćenje. Boje stvaraju široki spektar različitih umnih asocijacija, kroz fizičke, psihološke i sociološke efekte i utjecaje. Brojni su primjeri utjecaja boja na osobe i njihovo raspoloženje. Iz tog razloga pažljivi odabir boje logotipa i ukupne vizualizacije (zaštitne boje destinacije) utjecat će na daljnji tijek i uspješnosti destinacije kao brenda.

**Slika 9.** Primjeri nekih logotipa, korištenih u promociji turizma različitih zemalja

Slika 9.jpg

Izvor: Pike, S.: Destination brand positioning slogans – towards the development of a set of accountability criteria, *Acta Turistica*, Vol. 16, No. 2, 2004., str.120.

Slogan destinacije nadovezuje se na logotip i boju. Uobičajeno prati znak i logotip u javnoj komunikaciji. Slogan je često i sastavni dio ukupnog vizualnog identiteta brenda destinacije, jedan od najpoznatijih je 'I ♥ New York', a iz tablice u nastavku može se uočiti da se tijekom godina nije mijenjao, što je doprinijelo snazi vizualnog identiteta brenda.

---

<sup>143</sup> Simmons, J., Allen, T.: *Visual and verbal identity*, The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str. 113.



**Tablica 4.** Slogani korišteni u promotivnim kampanjama država SAD-a (1982-2003.)

Država	2003	1993	1982
Alabama	Alabama – Wonder Full Alabama	The state of surprises	Alabama the beautiful
Alaska	Alaska. Beyond your dreams. Within your reach	(Not included)	Alaska! Where have you been all my life?
Alabama	Alabama – Wonder Full Alabama!	The state of surprises	Alabama the beautiful
Arizona	Arizona - Grand Canyon state	Arizona - the Grand Canyon State	Arizona - do it all
Arkansas	Arkansas - the natural state	Arkansas - the natural state	Arkansas - is a natural
California	California - the land of golden opportunities	You have a date to discover the Californias	No slogan
Colorado	Discover Colorado	(Not included)	No slogan
Connecticut	Connecticut - full of surprises!	Classic Connecticut	Better yet, Connecticut
Delaware	Delaware - the first state	Delaware - the first state	Delaware: In the first place – the first state
Florida	FLA USA	Florida - coast to coast	Florida – when you need it bad, we’ve got it good
Georgia	Georgia on my mind	Georgia on my mind	Georgia – this way to fun
Hawaii	Hawaii - the island of aloha	Come to life in Hawaii	The Hawaiian Islands – where the world wants to be
Idaho	Idaho. Great potatoes. Tasty destinations	Discover Idaho	Idaho – the great getaway
Illinois	Enjoy Illinois	Illinois. The American	Magnificent miles of

		renaissance	Illinois
Indiana	Enjoy Indiana	Back home in Indiana	Wander Indiana
Iowa	Iowa - come be our guest	The time is right. Discover Iowa's treasures	Try Iowa
Kansas	Kansas - simply wonderful	Kansas – the secret's out	Kansas – land of ah's
Kentucky	Kentucky - it's <i>that</i> friendly	The uncommon wealth of Kentucky	Oh! Kentucky – you'll come to love it
Louisiana	Louisiana's great outdoors	Louisiana - we're really cookin'!	Louisiana – a dream state
Maine	It must be Maine	Maine -the way life should be	Maine invites you
Maryland	Maryland - welcome	Maryland - more than you can imagine	Ooh! The state I'm in – Maryland
Massachusetts	Massachusetts – make it yours	The spirit of Massachusetts	Make it Massachusetts
Michigan	Michigan. Great lakes. Great times	Yes! Michigan!	Michigan: Call on a neighbour – call on a friend
Minnesota	Explore Minnesota	Explore Minnesota	Minnesota – lakes and a whole lot more
Mississippi	Mississippi - feels like coming home	Picture it – Mississippi	It's yours in Mississippi
Missouri	Missouri - where the rivers run	Wake up to Missouri	Missouri is for kids just like you
Montana	Montana - big sky country	(Not included)	Montana – last of the big time spenders

Nebraska	Nebraska - possibilities...endless	Send a postcard from Nebraska	Nebraska – discover the difference
Nevada	Nevada - bring it on	(Not included)	Nevada – you’ve been making fun of us for years
New Hampshire	New Hampshire - make up for lost time	It’s right in New Hampshire	New Hampshire – we’re better natured
New Jersey	New Jersey. America the beautiful...only smaller	New Jersey and you – perfect together	New Jersey’s got it
New Mexico	New Mexico - land of enchantment	New Mexico - America’s land of enchantment	New Mexico – where the Southwest began, land of enchantment
New York	I ♥ New York	I ♥ New York	I ♥ New York
North Carolina	North Carolina - a better place to be	The best part of your location is where you go. North Carolina	North Carolina – variety vacationland
North Dakota	North Dakota - legendary	Discover the spirit. North Dakota	North Dakota – historically a good route
Ohio	Ohio - so much to discover	Ohio - the heart of it all	Ohio’s for you
Oklahoma	Oklahoma - native America	Oklahoma - native America	On to Oklahoma
Oregon	Oregon - things look different here	Oregon - things look different here	Oregon - one big surprise after another
Pennsylvania	Pennsylvania - memories last a lifetime	Pennsylvania - America starts here	You’ve got a friend in Pennsylvania
Rhode Island	Rhode Island - unwind	Rhode Island - America’s first resort	Rhode Island – biggest little state in the Union
South Carolina	South Carolina Smiling faces. Beautiful places	South Carolina - this is your day in the sun	Come see S.C.

South Dakota	South Dakota – Great faces. Great Places	South Dakota - Great faces. Great places	Imagine your vacation in South Dakota
Tennessee	Roll over the map to discover Tennessee	Tennessee - we're playing your song	Follow me to Tennessee
Texas	Texas - it's like a whole other country	Texas - it's like a whole other country	Texas – come live the legend
Utah	Utah!	Utah!	Utah – more vacation per gallon
Vermont	Vermont – New England's breathing space	Vermont makes it special	Vermont, a special world
Virginia	Virginia is for lovers	Virginia is for lovers	Virginia is for lovers
Washington	Experience Washington	Destination Washington	No slogan
West Virginia	West Virginia - wild and wonderful	West Virginia. A welcome change	Wild, wonderful West Virginia
Wisconsin	Wisconsin - stay just a little bit longer	Wisconsin - you're among friends	Escape to Wisconsin
Wyoming	Wyoming - the cowboy state	Find yourself in Wyoming	Big Wyoming – picture perfect

Izvor: Pike, S.: Marketing turističkog odredišta, Pristup integriranih marketinških komunikacija, M

Plus d.o.o. Zagreb, 2010., str. 23.

Ponavljanjem slogana i simbola kroz brojne kampanje pojačava se identitet pojedinog brenda. Brendu u mnoštvu poruka koje su prisutne iz raznih izvora i prenatrpanosti komunikacijskim sredstvima, vizualizacija omogućava brže snalaženje i percepciju pa samo originalni vizualni identitet s jasno definiranom porukom može “iskočiti” iz medijskog prosjeka kojemu su ljudi svakodnevno izloženi. Prilikom izgradnje identiteta brenda potrebno je istaknuti da je dizajn logotipa i brend identiteta grafičko umijeće koje obuhvaća kreativne tehnike i vještine za oblikovanje jedinstvenog vizualnog jezika: od vizualnih ideja, koncepcija, do izrade vizualnih sustava, knjiga grafičkih standarda, sustava za korporativni identitet i brend identitet te da je ovaj ozbiljan posao potrebno prepustiti profesionalcima i struci.

### 3.3.8. Odabir strategije

Strategija je ukupan pristup programu ili kampanji, čimbenik koordinacije, vodeće načelo, glavna ideja. Posvećena detaljima koji se pojavljuju analizom dostupnih informacija. To je temelj na kojem se gradi taktika programa, odnosno načelo koje pokreće s mrtve točke u točku željenog cilja. Prema tome, kreiranje strategije zahtijeva puno znanja i iskustva, ali i kreativnosti, inovativnosti i vizionarstva.<sup>144</sup>

Svrha strategije brendiranja mora osigurati da destinacija ima ono što ljudi žele i trebaju u trenutku kada veliki broj njih otkriva što je to što žele i trebaju.<sup>145</sup> U cjelokupnom procesu brendiranja destinacije, neophodno je definirati: strategiju

---

<sup>144</sup>Gregory, A.: A development framework for Government communicators, *Communication Management*, Vol. 10, No. 2, 2006., str. 197.

<sup>145</sup>Anholt, S.: *Konkurentan identitet: novo upravljanje markama država, gradova i regija*, op. cit., str. 79.

pozicioniranja brenda, strategiju izgradnje imidža i strategiju promocije brenda.

### • **Strategija pozicioniranja brenda**

Pozicioniranje brenda opisuje kako se brend može učinkovito natjecati s određenom skupinom konkurenata na određenom tržištu.<sup>146</sup> Pozicioniranje nije ono što je napravljeno na određenom proizvodu ili usluzi, pozicioniranje je sve ono što je poduzeto da bi se neki proizvod ili usluga našao u svijesti potencijalnog turista. Pozicioniranje zapravo znači posjedovanje vjerodostojne i profitne “pozicije” u svijesti potrošača, bilo da je osvojena na način da se neki proizvod ili usluga pojavila prva na tržištu, ili da je pozicija zauzeta u odnosu na ukupnu relativnu konkurenciju, ili se pak do pozicije došlo vlastitim repozicioniranjem u odnosu na konkurenta.<sup>147</sup> Thompson navodi četiri osnovne karakteristike u pozicioniranju brenda:<sup>148</sup> relevantnost, različitost, kredibilitet i fleksibilnost.

Dobro pozicioniranje turističke destinacije uvjetovano je s jedne strane konfrontiranjem prema konkurentima, međusobnim uspoređivanjem “jednakih” usluga te, s druge strane, isticanjem posebnosti. Naglašava se potreba postizanja različitosti. Razlikovanje je ključno za turističku destinaciju zbog toga što će ona postati ili statusna ili potrošna mjesta, s time da potonje dovodi do povećanja zamjenjivosti. Globalizacija rezultira sve većom unifikacijom turističkih destinacija. Učinkovito diferencirano pozicioniranje turističke destinacije rezultira izdvojenošću iz skupine.<sup>149</sup> Mnogo je metodologija pozicioniranja brendova, no svaki proces bi trebao

---

<sup>146</sup> Keller, K. L.: *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New Jersey, 2003., str. 150.

<sup>147</sup> Thompson, A. B.: *Brand Positioning and Brand Creation, Brands and Branding, Tourism Management*, 2003., str. 84.

<sup>148</sup> *Ibidem*, str. 79.

<sup>149</sup> Pike, S., *op. cit.*, str. 277.

obuhvaćati sljedeće.<sup>150</sup>

1. Potrebu za razumijevanjem i identifikacijom svih zainteresiranih strana u najširem smislu i interno i eksterno. Različite će zainteresirane strane definirati određeni brend različito, sukladno njihovim potrebama i željama. Tako će neku destinaciju turisti različito percipirati u odnosu na skupinu zainteresiranih investitora ili u odnosu na domaće stanovništvo. Potrebno je definirati i razumjeti ključne zainteresirane strane te se pokušati prilagoditi svakoj pojedinoj.
2. Stalno prikupljanje i kreiranje informacija, ideja i mogućnosti pozicioniranja radi stvaranja novih prilika na tržištu veoma je važno jer gotovo svaki jaki brend na tržištu zapravo je započet s jasnom idejom, a da bi uspio mora biti uspješno pozicioniran. Da bi se to uspješno provodilo potrebno je fokusirati se na:
  - relevantnost – jaki brendovi povezani su s kupcima, oni nisu usmjereni isključivo na funkcionalno zadovoljenje potreba već i na emocionalno
  - diferencijaciju – jaki brendovi stvaraju nove vrijednosti za kupce što ih čini različitima od konkurentskih
  - vjerodostojnost – da bi kupci bili lojalni nekom brendu, brend mora biti istinit i vjerodostojan, prvo prema samome sebi, a zatim i prema kupcima na tržištu,
  - pružanje – uspješan brend mora se stalno prilagođavati novim uvjetima na tržištu, no odabrati smjerove u kojima će se brend pružati i gdje će se pozicionirati od ekstremne je važnosti jer svako rasipanje snaga i neuspjeli pokušaji pozicioniranja na tržištima gdje određeni brend nije dobro

---

<sup>150</sup> Thompson, A. B., op. cit., str. 2003., str. 82.

percipiran ili nema snage za svoje pozicioniranje, oduzimaju novostvorenu vrijednost, resurse i umanjuju njegov kredibilitet.

3. Aktivno definiranje vlastite pozicije odnosno pozicije brenda i njezino stalno iskazivanje kroz verbalnu i vizualnu komunikaciju. U tom cilju potrebno je kontinuirano unaprjeđivati vizualni i verbalni identitet brenda, sukladno tržišnim promjenama.
4. Stalnu i discipliniranu izgradnju i nadogradnju brenda u smjeru valoriziranja i poboljšanja njegovog pozicioniranja u odnosu na tržišne prilike, koja podrazumijeva kontinuirano praćenje konkurencije, želja i potreba ciljnih tržišta te definiranje uloge koju brend ima, uz unaprjeđenje od samog proizvoda, do načina komuniciranja.
5. Stalno unaprjeđenje, upravljanje i vrednovanje tržišne pozicije brenda i njezino kontinuirano praćenje kroz strategije upravljanja brendom.

Izostanak odabira strategije pozicioniranja brenda za posljedicu može imati izravno natjecanje s jačim brendom, nepoželjnu poziciju s malo potražnje, nejasnu poziciju s nejasnim i neprepoznatljivim razlikovnim obilježjem, ali i izostankom pozicije i marginalizacijom turističke destinacije.

#### • **Strategija izgradnje imidža brenda**

Za brendiranje destinacije važno je da se u fazi izgradnje i kasnije upravljanja vlastitim brendom, imidž može oblikovati pomoću određenog broja bitnih i relevantnih informacija. U fazi izgradnje brenda, bitno je znati kakvu trenutnu percepciju destinacija ima (kakvu percepciju ima u razmišljanjima svojih građana, gostiju, interesnih skupina), a kakav imidž se brendiranjem želi postići.

Prilikom izgradnje imidža brenda potrebno je uz saznanje o aktualnoj slici destinacije



dodati još i sljedeće:<sup>151</sup>

- da je imidž destinacije koji se izgrađuje valjan, odnosno da “slike” koje se odašilju kroz sredstva komunikacije nisu previše udaljene od stvarnosti.
- da je imidž brenda koji se izgrađuje uvjerljiv, čak i onda kada su određene “slike” o nekoj destinaciji odašiljane u javnost istinite; javnost ili odabrane ciljne skupine ne moraju ih percipirati kao istinite;
- da je ukupan imidž brenda što je moguće jednostavniji, jer odašiljanje većeg broja različitih slika ili kompleksnih slogana i tvrdnji kroz komunikacijsku kampanju izazvat će zasigurno konfuziju u svijesti pripadnika ciljnih skupina;
- da je ukupan imidž brenda destinacije ujedno sastavni dio i nositelj uspjeha jer dobar brend s lošim imidžom neće imati dugoročnog uspjeha.

Kreacija uspješnog imidža brenda zahtijeva dobru podlogu kroz analize i istraživanje postojećeg imidža, postojećih strateških problema i percepcija te ocjenu ima li destinacija pozitivan, negativan, ili pak neutralan imidž. Iz tako dobivenih analiza i zaključaka moguće je unaprijediti proizvod, kreirati simbole, slogane ili slike o destinaciji koje će pomoći u ukupnoj izgradnji imidža brenda. Nakon toga, osnovni je zadatak kroz kanale komunikacije promovirati i širiti pozitivne slike, znakove, simbole, slogane, dakle sve ono što u svijesti određenih ciljnih skupina može i hoće kreirati pozitivne, vjerodostojne i jednostavne slike.

#### • **Strategija promocije brenda**

Brend komunicira sa svojim ciljnim tržištima putem različitih kanala komunikacije.

---

<sup>151</sup> Paliaga, M., op. cit., str. 111.

Promociju se definira kao splet različitih aktivnosti kojima turističke destinacije komuniciraju s pojedincima, skupinama ili javnošću u obliku osobnih i neosobnih poruka, a radi usklađivanja međusobnih interesa i potreba.<sup>152</sup> Osnovni je cilj promocije sustavno djelovanje na pojedine segmente (ciljne skupine i općenito javnost unutar i izvan destinacije), radi stvaranja željene slike, predodžbe ili dojma o destinaciji i njezinim aktivnostima.

Kroz proces komuniciranja dobivaju se povratne informacije o uspjehu ili neuspjehu pojedinih mjera. Promoviraju se određena društvena ponašanja, korištenje usluga, izgradnja imidža, vizija budućeg razvoja i slično. Medijsko planiranje definira se kao proces utvrđivanja ciljeva i strategija za uporabu i odabir medija u marketing planu kojima će se na najefikasniji i najučinkovitiji način dosegnuti ciljne skupine određenog oglašivača odnosno ciljne skupine za pojedine proizvode ili usluge.<sup>153</sup> Destinacije moraju nuditi atraktivne sadržaje, biti jedinstvena i privlačna, organizirati zanimljive događaje, a promocija ih treba približiti ciljnom tržištu.

Odabir strategije ujedno znači preoblikovanje polaznog stanja brenda u željeno stanje unutar određenog vremena. Temeljni je instrument upravljanja brendom.

### 3.3.9. Pozicioniranje i implementacija brenda

Pozicioniranje brenda turističke destinacije podržava napor da se destinacija intenzivno perceptivno instalira u svijest potencijalnog turista. Koncipiranje destinacijskog brenda omogućava da destinacija bude u što bližem i osobnijem

---

<sup>152</sup> Sudar J., Keller G.: Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991., str. 12.

<sup>153</sup> Paliaga, M., op. cit., str. 120.

kontakta sa direktnim korisnikom, odnosno turistom kako bi ostala u sferi njegove svjesnosti. Stoga destinacije žele ostaviti dojam da su emotivne, fleksibilne, kooperativne, edukativne te da se kreću u korak s vremenom i inovacijama.

Pozicioniranje zapravo znači posjedovanje vjerodostojne i profitne "pozicije" u svijesti potrošača, bilo da je usvojena na način da se neki proizvod ili usluga pojavio prvi na tržištu, ili da je pozicija zauzeta u odnosu na ukupnu relativnu konkurenciju ili se pak do pozicije došlo vlastitim repozicioniranjem u odnosu na konkurenta.<sup>154</sup>

Tradicionalno, menadžeri koji se bave pozicioniranjem uvijek se koncentriraju na točke različitosti i posebne koristi koje će određenu destinaciju i njezin brend istaknuti u odnosu na slične konkurentske destinacije.<sup>155</sup>

Isticanje konkurentskih prednosti određene destinacije pred ostalima osnovica su procesa brendiranja, a strategije se mogu odnositi na isticanje povijesne, političke ili teritorijalne predispozicije:<sup>156</sup>

- dominacija kroz povijest
- uloga glavnog grada
- prometna i financijska središta
- značajna uloga unutar međunarodnih asocijacija
- domaćinstvo velikih sportskih ili drugih događanja
- izrazita specijaliziranost u ponudi.

Navedene predispozicije omogućavaju destinacijama određene konkurentske prednosti u odnosu na ostale destinacije te im na taj način osiguravaju početne

---

<sup>154</sup> Thompson, A. B., op. cit., str. 2003., str. 79.

<sup>155</sup> Keller, L. K., Sternthal, B., Tybout, A.: Three Questions You Need to Ask About your Brand, Harvard Business Review, 80, 2002., str. 84.

<sup>156</sup> Paliaga, M., op. cit., str. 21.

prednosti na globalnom tržištu. Ipak, neovisno o stečenim prednostima i početnim predispozicijama, nužno je permanentno planiranje razvoja, novi i ambiciozni projekti, razvojni planovi te razne druge aktivnosti kojima će se osigurati konkurentska pozicija. Prvenstveno je potrebno znati i definirati gdje destinacija u budućnosti želi biti, čemu teži i koji su strateški ciljevi na osnovi kojih će se pozicionirati na svjetskom tržištu. Tek tada je putem strategije komunikacije i promocije moguće promovirati nečije prednosti ili nedostatke. Da bi se to uspješno provodilo potrebno se fokusirati na:<sup>157</sup>

1. relevantnost – jaki brendovi povezani su s kupcima, oni nisu usmjereni isključivo na funkcionalno zadovoljenje potreba već i na emocionalno
2. diferencijaciju – jaki brendovi stvaraju nove vrijednosti za kupce što ih čini različitima od konkurentskih
3. vjerodostojnost – da bi kupci bili lojalni nekom brendu, brend mora biti istinit i vjerodostojan prvo prema samome sebi, a zatim i prema kupcima na tržištu
4. pružanje – uspješan brend mora se stalno prilagođavati novim uvjetima na tržištu, ali i odabrati smjerove u kojima će se brend pružati i gdje će se pozicionirati od ekstremne je važnosti jer svako rasipanje snaga i neuspjeli pokušaji pozicioniranja na tržištima gdje određeni brend nije dobro percipiran ili nema snage za svoje pozicioniranje oduzimaju novostvorenu vrijednost, resurse i umanjuju njegov kredibilitet.

Ovisno o ekonomskoj snazi pojedine destinacije, njezinim ciljevima i želji za pozicioniranjem, u okviru svojih financijskih mogućnosti potrebno je odabrati

---

<sup>157</sup> Thompson, A. B., op. cit., str. 2003., str. 82.

određeni događaj ili povod za lansiranje novoga brenda. Sama implementacija započinje nakon lansiranja, a očituje se s jedne strane kroz vidljivost logotipa, slogana, boja u promotivnim kampanjama destinacije i vizualnom identitetu, a s druge strane kroz dosljednu primjenu vizualnih standarda te strategije brendiranja.

Nezaobilazno je da su gradovi i regije često pod utjecajem cjelokupne slike, odnosno percepcije države. Veoma će teško destinacija izgraditi uspješan i prepoznatljiv brend ako je percepcija države izuzetno loša. No, unatoč neizgrađenosti brenda države, moguće je izgraditi brend turističke destinacije. Dubrovnik je, primjerice, zahvaljujući svojoj povijesti i izuzetno vrijednom kulturnom nasljeđu "iskočio" iz nacionalnih okvira. Iz osobnog iskustva autora u propitivanju građana SAD-a, zanimljivo je bilo čuti da je većina njih čula za Dubrovnik, a da nisu znali u kojoj državi se nalazi, štoviše, za Republiku Hrvatsku puno njih nije niti čulo. Uzrok je vjerojatno to što je Dubrovnik odredišna destinacija brojnih kruzera čiji turisti običu veliki broj država na jednom putovanju pa se ne opterećuju time u kojim su državi bili, nego pamte gradove koje su posjetili.

### 3.3.10. Mjerenje uspješnosti i nadogradnja brenda (povratna veza)

Postupak brendiranja znači velika ulaganja, kako tržišna, tako i financijska i u tom smislu potrebno je sustavno praćenje, ocjenjivanje i provjera njegove uspješnosti, kako bi se ispunila očekivanja naručitelja, odnosno vodstva gospodarskih subjekata, gradova, županija, vlade s jedne strane i potrošača, odnosno ciljne skupine, s druge strane. Stalni monitoring, permanentna kontrola i povratna veza, u svrhu stalnog unaprjeđenja cijelog procesa, samo je dio praćenja primjene vizualnog identiteta i

strategije brendiranja. Praćenjem i kontrolom treba se baviti ured zadužen za odnose s javnošću ili marketing koji će u sklopu svojih aktivnosti izvještavati odgovorne o uspješnosti ili neuspješnosti brenda. Uspješnost brendiranja moći će biti vidljiva kroz tri elementa:<sup>158</sup> pažnju, asocijaciju i lojalnost (*Awareness, Associations i Loyalty*), koji su mjerljivi i koje je moguće pratiti na godišnjoj razini.

Vrijednost brenda može se promatrati s dva aspekta: kvantitativni i kvalitativni. Kvantitativni aspekt vrijednosti brenda može se promatrati putem udjela na tržištu, prihoda, dobiti, stope povrata na uložena sredstva i razlike u cijeni u odnosu na glavne konkurente. Kvalitativnu vrijednost brenda predstavlja: percepcija kvalitete, zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača, njihova lojalnost, konkurentska prednost proizvoda ili usluge. Tržišna vrijednost brenda odražava marketinške napore uložene u upravljanje, a vrijednost poznatih brendova, izražena u financijskim pokazateljima može se mjeriti u stotinama milijuna eura. Mjerenje vrijednosti brenda omogućava sljedeće:<sup>159</sup>

1. razumijevanje kako je brend povezan s ciljnom skupinom, odnosno kako je pozicioniran u svijesti kupaca o ispunjenju očekivanja
2. razumijevanje kako je brend pozicioniran u odnosu na konkurenciju
3. identificiranje slabosti marke prije nego li postane problem cijelog poslovanja
4. identificiranje smjerova na koje se potrebno orijentirati radi jačanja marke i posredno cijelog poslovanja.

Zapravo se vrijednost brenda može interpretirati kao svojevrsni rezultat obećanja

---

<sup>158</sup> Paliaga, M., op. cit., str. 104.

<sup>159</sup> Munoz, T., Kumar, S.: *Brend metrics: Gauging and linking brands with business performance*, Henry Stewart Publications, *Brend management*, Vol. 2, No. 5., 2004., str. 382.

danog kupcima koje skriva dodatnu vrijednost, osigurava lojalnost, a proizvodu pruža konkurentsku prednost pred drugim proizvodima na tržištu. Stoga, da bi se dugoročno kreirala određena vrijednost brenda, potrebno je vrednovati snage i slabosti brenda na tržištu u usporedbi s konkurencijom te redovito pratiti prilike i prijetnje ostalih brendova na tržištu.

Uspješan brend ne počiva na isključivom komuniciranju emocionalnih dijelova kao što su izrazi "domaće", "zabavno", "originalno", "prirodno", "prijateljski", "jedinstveno", već i na stalnoj interakciji s ciljnim skupinama o neprestanom napretku i usavršavanju destinacijske ponude. Kontinuirani razvoj ključna je riječ, jer brend ima zadaću neprestano odgovarati na nove, izmijenjene zahtjeve gostiju, njihove modificirane želje i potrebe. Izgradnja imidža destinacije neprestano se nadograđuje, a osnovne vrijednosti unaprjeđuju se uz istovremeno zadržavanje osobnosti koja daje osnovu za diferencijaciju u odnosu na konkurenciju.

*City Brand Index*, kojeg je utemeljio svjetski priznati teoretičar brendiranja Anholt, destinacije promatra i mjeri njihov napredak kroz šest kategorija. To su:<sup>160</sup>

1. prisutnost ili popularnost
2. fizičke karakteristike mjesta
3. potencijal i sadržaji za život, rad i obrazovanje
4. puls i zanimljivost
5. ljudi i njihovo ponašanje
6. infrastruktura.

"Prisutnost" u potpunosti ima veze s međunarodnim statusom i položajem destinacije,

---

<sup>160</sup>Anholt, S.: Anholt Nation Brand Index: How does the World see America, *Journal of Advertising Research*, No. 45, 2005., str. 296.

odnosno pitanjima koliko su pojedine destinacije prisutne u kolektivnoj memoriji, čime plijene pozornost, kako se njima upravlja i kakav je njihov doprinos u globalnim okvirima. Kad je u pitanju fizički izgled, istražuje se percepcija ljudi o izgledu i geografskim karakteristikama svake destinacije, njezinoj ljepoti, klimi, položaju. Potencijal se razmatra kroz ekonomske i obrazovne prilike koje bi svaka destinacija trebala pružiti svojim posjetiteljima, tvrtkama i useljenicima. Index stoga pita svoje ispitanike misle li da bi bilo lako pronaći posao u određenoj destinaciji te, kad bi imali vlastito poduzeće, koliko bi ona bila dobro mjesto za poslovanje, odnosno da li bi destinacija bila dobro mjesto za život i obrazovanje. "Puls" je teško opisati, ali u biti podrazumijeva privlačnost ubranog životnog stila, što je važan dio imidža svake destinacije. U ovom segmentu istražuje se što ljudi misle o uzbudljivosti destinacije i njezinim potencijalnim zanimljivostima. Zapravo, istražuje se atraktivnost ponude za turiste, ali i stanovnike. Destinaciju čine ljudi i zato se posebno analizira kako eksterna javnost doživljava stanovnike, misle li da su srdačni i simpatični ili hladni i puni predrasuda prema gostima, da li bi im se bilo lako snaći i uklopiti se u zajednicu te koliko bi se sigurno osjećali u njoj. U zadnjem dijelu istraživanja *Index* propituje ispitanike o njihovim percepcijama osnovnih kvaliteta destinacije, što misle kako bi bilo živjeti ondje, s koliko bi napora mogli naći zadovoljavajući i povoljan smještaj te što misle kakav je opći standard javnih ustanova (škole, bolnice, javni prijevoz, sportske ustanove itd.).

Optimalan instrumentarij za cjelovito mjerenje uspješnosti brenda destinacije sadrži mjerenje financijskih pokazatelja, mjerenje *benchmarkinga* u odnosu na konkurente, praćenje zadovoljstva turista i interno praćenje brenda destinacije.



**Tablica 5.** Usporedni prikaz modela lokalnog gospodarskog razvoja i modela brendiranja

<b>Plan - model lokalnog gospodarskog razvoja</b>	<b>Plan – model uvođenja procesa brendiranja u destinaciju</b>
<p>Strukturalna analiza – SWOT (“revizije”, analize stanja)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnovni inputi iz okoline</li> </ul>	<p>Priprema za izgradnju brenda, osnovni ulazni podaci za model</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza situacije i trendova u okruženju - SWOT</li> <li>• Definiranje misije, vizije i temeljnih ciljeva</li> <li>• Definiranje ciljnih grupa i istraživanje potreba korisnika usluga</li> <li>• Definiranje identiteta i istraživanje postojećeg imidža</li> </ul>
<p>Prepoznavanje ključnih lokalnih gospodarskih problema</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiranje ciljeva i pravaca djelovanja (strateške smjernice)</li> <li>• Definiranje općih preporuka za potrebne aktivnosti i realizaciju ciljeva (strateške orijentacije)</li> </ul>	<p>Izgradnja brenda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiranje proizvoda prema ciljnim grupama, strategija pozicioniranja i odabir strategija unapređenja</li> <li>• Izgradnja i dizajn marke (dizajn logotipa, odabir slogana brenda, izgradnja identiteta brenda, edukacija zaposlenih)</li> </ul>
<p>Izrada provedbene dokumentacije- procjena procesa razvoja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izrada plana aktivnosti za pojedine gospodarske sektore</li> </ul>	<p>Definiranje ključnih strategija</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odabir strategije izgradnje imidža marke</li> <li>• Odabir strategije promocije marke</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikacija prioritetnih projekata po sektorima</li> <li>• Financijski plan i budžetiranje po projektu</li> </ul>	
Razrada tehničke dokumentacije za prioritetne projekte i ocjena izvedivosti <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provjera usklađenosti prioriteta s ciljevima i budžetom, opravdanost izvedbe u odnosu na uložena sredstva</li> </ul>	Implementacija <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mjerenje uspješnosti marke i procjena vrijednosti marke s aspekta</li> <li>• Povratna veza i stalne korekcije</li> </ul>
Provedba odabranih mjera - realizacija	
Samoprocjena postignutih rezultata, kontrola i povratna veza	

Izvor: Uravić, Z. et al.: Integralni pristup razvoju brenda i gospodarskog razvoja gradova u uvjetima globalne konkurentnosti, *Ekonomski istraživanja*, Vol. 21, No. 3, 2008., str. 79.

Kod oba modela u tablici postoje zajednički elementi koji se mogu staviti u međusobnu interakciju i uklopiti u jedan model koji bi sam po sebi bio operativniji. Za uspješnu međusobnu interakciju i provedbu oba modela bilo u zajedništvu ili odvojeno, pored njegove kreacije i prilagodbe svakoj destinaciji, potrebno je uz sve prethodno osigurati i postojanje decentralizacije procesa odlučivanja unutar same lokalne samouprave, postojanje aktivne suradnje s okolnim lokalnim jedinicama te aktivna suradnja lokalne vlasti sa svim različitim gospodarskim, kulturnim, turističkim i socijalnim čimbenicima u destinaciji. Iako je gospodarski razvoj ključan za kvalitetu življenja u lokalnoj zajednici, on je ipak samo jedna od komponenti ukupnog lokalnog razvoja (ostale komponente uključuju socijalna pitanja, područje zaštite okoliša, sport i obrazovanje i sl.). Druge se komponente analiziraju, razrađuju i uzimaju u obzir kroz izradu i modeliranje brenda. Međusobna integracija oba modela dobar je put da se sva važna pitanja stave u jedan zajednički okvir unutar kojeg se

promišljaju najbolji načini postizanja uspješnog razvoja destinacije. Provedba lokalnog gospodarskog razvoja nije jednostavan zadatak. Za dugoročni razvojni uspjeh potreban je integralan pristup problemima koji uključuje promišljanje kako gospodarskih, tako i socijalnih pitanja, pitanja zaštite okoliša uz aktivno uključivanje svih relevantnih aktera.

### **3.4. Anholtove koncept konkurentnog identiteta**

Jedan od vodećih autoriteta iz područja brendiranja destinacija Simon Anholt tvorac je koncepta "konkurentnog identiteta", svojevrsne nadogradnje brendiranju destinacije. Za razliku od ostalih autora koji su pisali o temi brendiranja destinacija, Anholt uvodi novi pojam "konkurentni identitet" u kojem naglasak stavlja na nacionalne, regionalne i lokalne identitete i njihovu snagu, doživljavajući ih kao dodatnu vrijednost na globalnom tržištu. Za njega je bit brendiranja destinacije njezin identitet, život i ponašanje, a ne samo "oblikovanje proizvoda" i komunikacija. Dok ostali autori pišu o nacionalnom identitetu kao zastarjeloj kategoriji, Anholt ga doživljava i promovira kao nužan preduvjet uspjeha i pokretač promjena na suvremenom turističkom tržištu. On u kulturi, tradiciji, prirodnim prednostima i načinu života određene destinacije nalazi komparativnu prednost i novi izvor moći na globalnom tržištu. Jedno od najistraženijih znanstvenih područja o moći imidža države je tzv. koncept zemlje podrijetla (Made in...) Dokazano je da potrošači razvijaju stereotipne predodžbe koje se ponekad svode i na predrasude o zemljama i njihovim proizvodima koje uvelike utječu na odluku o kupnji. Zemlja podrijetla postaje simbol, odnosno indikator kvalitete pa su potrošači blagonakloni prema proizvodima iz država s

prepoznatljivim imidžom i za njih su spremni platiti višu cijenu, bez obzira na stvarnu kvalitetu.

#### 3.4.1. Teorija konkurentnog identiteta

Zbog velikih promjena u društvenom i političkom životu modernog društva potrebno je više usmjeriti prema javnosti pristup konkurentnog identiteta. Sveprisutan je stav da se u današnje vrijeme globalizacije na svjetsko turističko tržište mogu progurati samo "veliki igrači" kojima su na raspolaganju značajna financijska sredstva. Anholt, međutim, tvrdi da se konkurentan identitet ne izgrađuje jednako kao identitet komercijalnih marki i da nije presudan iznos ulaganja u medijsku kampanju. On tvrdi da je snažna i maštovita strategija razvoja konkurentnog identiteta više plod intelektualnog, nego financijskog kapitala i da se može pokazati većom prednosti od golemih svota novca za nabacivanje nenadahnutih poruka nezainteresiranoj publici.<sup>161</sup>

Osnova teorije konkurentnog identiteta počiva na tvrdnji da kad vlade imaju dobru, jasnu, uvjerljivu i pozitivnu ideju o tome što je zapravo njihova zemlja, za što se ona zauzima i kamo ide, te uspijevaju koordinirati aktivnosti, ulaganja, politiku i komunikaciju svih šest točaka šesterokuta (slika 10), kako bi dokazale i osnažile ideju, tada imaju dobre mogućnosti razviti i održati konkurentan nacionalni identitet i na unutarnjem i na vanjskom planu – na dugoročnu dobrobit izvoznika, uvoznika, vlade, kulturnog sektora, turizma, imigracije te praktički svakog oblika međunarodnih

---

<sup>161</sup> Anholt, S.: Konkurentan identitet: novo upravljanje markama država, gradova i regija, op. cit., str. 20.

odnosa.<sup>162</sup>

### **Slika 10.** Šesterokut konkurentnog identiteta

Slika 10.jpg

Izvor: Anholt, S.: Konkurentan identitet: novo upravljanje markama država, gradova i regija, M plus, Zagreb, 2009., str. 24.

Dionici u većini zemalja brinu se za vlastite poslovne interese te vlastitu sliku o zemlji prenose drugima prilično neovisno jedni o drugima, a posljedica toga je da zemlja nema jasnu i koherentnu sliku koju bi predstavila svijetu pa joj je na taj način onemogućen željeni napredak. Osim toga što dionici djeluju neovisno i neusklađeno, promoviraju isključivo svoje proizvode, ne uzimajući u obzir smišljeno stjecanje i akumuliranje vrijednosti ugleda. Konkurentan identitet, kao i magnet, ima tri osnovne osobine:<sup>163</sup>

- privlači (potrošače, turiste, darovite, ulagače, poštovanje, pažnju)
- prenosi magnetizam na druge stvari (na primjer brend Italije prenosi malo svoje magnetske privlačnosti na talijanske proizvode i na Talijane te ih čini jednako privlačnima čak i kad se nalaze izvan konteksta)
- mogućnost pretvaranja kaosa u red (moguće usklađivanje svrhe i zajedničkih ciljeva među inače konkurentnim, pa čak i neprijateljskim stranama).

Konkurentni identitet stvara se zajedničkim djelovanjem svih dionika. Preduvjet je stvaranja u svijesti potencijalnog turista imidža destinacije koja ispunjava željena očekivanja.

---

<sup>162</sup> Ibidem, str. 24.

<sup>163</sup> Ibidem, str. 27.

### 3.4.2. Strategija konkurentnog identiteta

U realizaciji strategije konkurentnog identiteta, Anholt uspjeh vidi u sinergijskom djelovanju marketinga i brendiranja, koji povezuju znanstvenu jasnoću misli i rigorozna opažanja ljudske psihologije, kulture i društva, s nešto varljivijim čimbenikom kreativnosti. Oni povezuju napredno upravljanje znanjem s osjetljivim interkulturalnim upravljanjem te formiraju jasan komplet univerzalno primjenjivih pravila za izgradnju uspješnih poduzetničkih poteza, spajaju poslovanje i kulturu kao moćnu snagu za pokretanje napretka, mogu upregnuti moć jezika i slika kako bi doveli do rasprostranjene društvene promjene. Anholt tvrdi kako se marketing i brendiranje nalaze među istaknutim dostignućima razvijenog svijeta, iako se obično koriste u trivijalne svrhe, samo povećavajući bogatstvo tamo gdje je ono najmanje potrebno.

Upravljanje brendom trebalo bi se tretirati kao element nacionalne politike, a ne kao posebna disciplina, kampanja ili aktivnost koja se može provesti bez konvencionalnog planiranja i upravljanja. Anholt pojednostavljuje strategiju konkurentnog identiteta u tri osnovna koraka:<sup>164</sup>

1. saznati kako ljudi stvarno doživljavaju određenu zemlju što to većinu njih sprječava da se aktivno zainteresiraju za nju, da ju poštuju i dive joj se, da slušaju što se o njoj govori, da ulažu u njezino gospodarstvo, da u njoj troše više novca i vremena ili da zemlja ostvari konkretne ciljeve koje si je zadala

---

<sup>164</sup> Ibidem, str. 28.

2. osmisлити jasnu viziju o tome kako bi ljudi trebali doživljavati zemlju da bi počeli činiti te stvari
3. razraditi demokratski, učinkovit i odgovoran proces prelaska iz trenutnog brenda u brend budućnosti.

Potrošače i medije ne zanima zašto zemlje misle da bi trebale biti poznatije, već ih više zanimaju stvarni događaji koji su nevjerojatni, relevantni i čine dio veće, zanimljivije priče. Pozitivan krug konkurentnog identiteta (slika 11) pokazuje kako nacionalni identitet može postati konkurentniji.

### **Slika 11.** Pozitivan krug konkurentnog identiteta

Slika 11.jpg

Izvor: Anholt, S.: Konkurentan identitet: novo upravljanje markama država, gradova i regija, M plus, Zagreb, 2009., str. 33.

Sagledavanjem pozitivnog kruga konkurentnog identiteta obrnutim smjerom strelica, počevši od vrha u smjeru kazaljke na satu, dobije se vrlo precizan prikaz promocije. Imati novu viziju destinacije i pokušati uvjeriti ljude da je ona već istinita, radije nego uložiti energiju i potrošiti određena sredstva, kako bi se dokazala stvarnost vizije, bio bi kontraproduktivan i neučinkovit posao. Stvaranje konkurentnog identiteta za državu, regiju ili grad, prema Anholtu, sastoji se od 80% inovacija, 15% koordinacije i 5% komunikacije.<sup>165</sup> Uspjeh ovisi prije svega o postojanju prave i konkurentne nacionalne strategije, o stvaranju kulture inovacija u svim sektorima (poslovni sektor, turizam, kultura, promicanje ulaganja, obrazovanje, industrija) kako bi zemlja stalno mogla proizvoditi nove ideje koje će postizati strategijom zacrtane ciljeve.

---

<sup>165</sup> Ibidem, str. 28.

Loša i "kriva" slika o destinaciji ne nastaje zbog toga što je javnost nerazumna i neinformirana, nego zbog toga što destinacija ne nudi dovoljno novih sadržaja kojima bi privukla širu pozornost ili dokazala da je relevantna za zanimanje onih kojima se pokušava obratiti. Samo novi i zanimljivi sadržaji oni su koji dobivaju odgovarajući prostor u medijima pa time jedino oni uvijek zanimaju javnost. Proces postaje kružni i sam se nastavlja, jer kako mediji postanu naviknuti na dobre, nove i istinite priče o uspješnim inovacijama, tako imidž sve više jača i kad se jednom odrazi na državu kroz međunarodne medije i globalno javno mišljenje, potiče daljnje inovacije i u drugim sektorima te se tako proces nastavlja.

### **3.5. Koncept "*Umbrella brand*"**

*Umbrella branding*<sup>166</sup> upotrebljava se za označavanje nekoliko ili više različitih proizvoda namijenjenih različitim ciljnim tržišnim segmentima. Svaki od proizvoda pod kišobran brendom ima vlastitu marketinšku komunikaciju, a iako su naziv i znak brenda isti, zbog različitih se kategorija proizvoda obećanje brenda individualizira (na primjer Philips medicinski aparati i zabavna elektronika, BMW automobili i bicikli). Primijenjeno na turističku destinaciju, izraz "*umbrella brand*" opisuje mogućnost uspostavljanja cjelokupnog brenda koji se integrira u nekoliko regionalnih područja turističke destinacije pa brend menadžeri destinacije nastoje utjecati na pojedina područja koja unutar sebe također posjeduju individualne brendove.<sup>167</sup> U tom kontekstu, pojam "*place umbrella branding*" korišten je za opisivanje aktivnosti

---

<sup>166</sup> Previšić, J. (ur.), op. cit., str. 309.

<sup>167</sup> Iversen, N. M., Hem, L.E.: Provenance associations as core values of place umbrella brands: A framework of characteristics, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, 2008., str. 605.



nositelja razvoja regije kao destinacije koja je obuhvaćena pod "kišobran" planiranja. Kako bi se opisao ovaj fenomen, u literaturi su korišteni pojmovi "*place branding*" i "*place umbrella branding*".<sup>168</sup> Za razliku od prvobitnog koncepta *umbrella branding* koji se odnosio na brendiranje više proizvoda unutar jednog gospodarskog subjekta na nekoliko različitih tržišta, kod *umbrella branding* destinacije postoji kritično ograničenje jer vlasništvo nad kapitalom unutar destinacije nije jedinstveno, niti je jasno definirano.<sup>169</sup>

**Slika 12.** Koncept *umbrella* brenda za turističku destinaciju

Slika 12.jpg

<http://ifava.org/media/toolkit/umbrella.png>, (pristup 26.01.2010.)

Kako bi se spriječio gubitak originalnih i prepoznatljivih obilježja turističke destinacije, odnosno specifičnosti koje bi trebale prerasti u najatraktivniji element destinacije, očuvanje kulturnog identiteta i obilježja prostora predstavlja ključno polazište za ostvarenje konkurentnosti. Koncept *umbrella branding* ističe potrebu očuvanja geografskih i prostornih obilježja destinacije te uvažava kombinaciju obilježja prirodnih resursa i obilježja lokalnog stanovništva koji zajedno čine destinaciju drugačijom od ostalih, posebnom i jedinstvenom. Autentičnost prostora, tradicije, običaja, lokalne gastronomije, kulturno-povijesnog nasljeđa – elementi su turističke ponude destinacije od iznimnog značaja za turističko tržište potražnje. U svojoj srži geoturizam predstavlja sredstvo za jačanje i stvaranje dodane vrijednosti temeljene na prirodnim i kulturnim elementima koji čine destinaciju posebnom i

---

<sup>168</sup> Više u: Anholt, S.: Konkurentan identitet: novo upravljanje markama država, gradova i regija, op. cit., Keller, K. L.: Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, op. cit.

<sup>169</sup> Ibidem., str. 8.

različitom.<sup>170</sup>

### **Slika 13.** Čimbenici koji utječu na snagu brenda destinacije

Slika 13.jpg

Izvor: Cetinski, V., Perić, J., Smolčić Jurdana, D.: The umbrella brand and branding process in the Kvarner destination, *Tourism and hospitality management*, 2006., Vol. 12, No. 2, str. 105.

U procesu brendiranja turističke destinacije, dakle, treba uzeti u obzir nevidljive čimbenike, kao što su:

- identitet, koji mora biti jak i vidljiv, prepoznatljiv, lako pamtljiv i mora buditi jasne pozitivne asocijacije
- doživljaj, koji mora biti snažan, poseban, emotivan, motivirajući, ispunjujući i drugačiji od ostalih
- kvalitetu, koja mora biti primjerena osobinama ciljnih skupina na svim razinama
- komunikaciju koja uključuje *Public Relation* i oglašivačku strategiju, kvalitetne promotivne materijale, snažnu Internet promociju, sponzorirane članke, vijesti i ostale načine komuniciranja sa ciljnim skupinama.

Turisti je prilikom odabira željene destinacije u centru pozornosti doživljaj kojeg od određene destinacije očekuje. Iskustvo i doživljaji povezani su uz određene emocije koje po povratku s putovanja dugoročno ostaju u sjećanju. Sjećanje iznova pobuđuje emocije koje u slučajevima kada su pozitivne i ugodne za posljedicu imaju motivaciju za ponovnim posjetom.

---

<sup>170</sup> Cetinski, V.; Perić, J.; Smolčić Jurdana, D.: The Umbrella Brand and branding process in the Kvarner destination, *Tourism and hospitality management*, 2006., Vol 12, No. 2, str. 108.

**Tablica 6.** Mjerenje performansi destinacijskog brenda

Uloga	Mjerenje performansi
<p>Odabir</p> <p><u>Sub-komponente</u></p> <p>Identifikacija</p> <p>Diferencijacija</p> <p>Nadanje</p> <p>Očekivanje</p> <p>Uvjerenje</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obim u kojem je destinacija odabrana u odnosu na konkurentske destinacije</li> <li>• razina prepoznatljivosti, diferencijacije</li> <li>• izostanak konfuzije s drugim destinacijama</li> <li>• izostanak konfuzije s drugim proizvodima/uslugama</li> <li>• razina u kojoj brend generira želju da se posjeti destinacija</li> <li>• intenzitet želje da se posjeti sve što brend generira (nudi)</li> <li>• priroda i značaj posebnih koristi koje očekuju posjetitelji pri doživljaju destinacije</li> <li>• obim u kojem brend osigurava “okruženje komfora” za posjetitelja – osjećaj da je sve u redu i da će sve biti u redu tijekom posjeta destinaciji</li> </ul>
<p>Sjećanje</p> <p><u>Sub-komponente</u></p> <p>Konsolidacija</p> <p>Jačanje</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• često i intenzivno prisjećanje na iskustvo tijekom boravka u destinaciji</li> <li>• obim u kojem brend pomaže formiranju uspomene na destinaciju i doživljaj posjetitelja</li> <li>• intenzitet dobrog osjećaja pri uspomeni na destinaciju</li> <li>• razina komfora koja je (bila) prihvatljiva</li> <li>• sposobnost brenda da služi kao katalizator i poveznica mnogih trenutaka pri prisjećanju na doživljaj destinacije</li> <li>• sposobnost brenda da učvrsti i konsolidira sjećanje na doživljaj destinacije</li> </ul>

Izvor: Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B., McIntosh, R.W.: Tourism: principles, practices, philosophies, 8<sup>th</sup> ed., New York: John Wiley & Sons, 2000, str. 655.

U cilju kontinuiranog jačanja destinacijskog brenda Ritchie je istaknuo ključne stavke za analizu koju je neophodno kontinuirano provoditi.<sup>171</sup> Mjerenje performansi temeljeno je na dvjema osnovama. Prva se odnosi na motivaciju prilikom odabira destinacije, a druga na osjećaje koje je destinacija u turistu pobudila i koji ostaju u sjećanju. Komponenti sjećanja treba posvetiti posebnu pažnju jer ona rezultira novom motivacijom i dugoročnom lojalni destinacijskom brendu.

### **3.6. Pregled najboljih praksi iz područja brendiranja**

Rijetko koja osoba može se oteti dojmu prve asocijacije pri spomenu na određenu destinaciju, primjerice, Pariz asociira na romantiku, New York na poslovni centar i životnu energiju, Aljaska na očuvanu prirodu, Amsterdam na slobodu zabranjenog, Tokio na tehnologiju i brzi razvoj, Švedska na lijepe žene, Barcelona na kulturu, Dubai na ekstremno bogatstvo umjetnog, Venecija na umjetnost, vodene ulice s gondolama, Rim na povijest i kršćanstvo, Rio na cijeloživotnu zabavu, Černobil na zagađenje. U današnjem svijetu kompleksnih međunarodnih odnosa i dominacija pojedinih država i politikama, destinacije se međusobno natječu za ograničeni broj potencijalnih stanovnika, turista, investicija i dostupnog kapitala.

Koliko se daleko može ići u brendiranju svjedoči belgijski grad Charleroi, koji je iskoristio epitet “najružnijeg grada na svijetu” (kako su ga Nizozemci prozvali) te počeo privlačiti tisuće znatiželjnih turista. Naime, stanovnici toga grada, okruženog depresivnim vulkanskim stijenama, prihvatili su taj, ne baš atraktivan epitet i

---

<sup>171</sup> Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B., McIntosh, R. W.: *Tourism: principles, practices, philosophies*, 8<sup>th</sup> ed., New York: John Wiley & Sons, 2000., str. 656.

iskoristili ga u svoju korist. Po načelu "radi s onim što imaš, a ne maštaj o onome što nemaš", organizirali za turiste safarije koji uključuju penjanje po brdima ugljena, obilazak napuštene tvornice, ali i mjesta na kojima su se ubili poznati stanovnici. O uspjehu svjedoče rasprodani kapaciteti mjesecima unaprijed.

U nastavku slijedi nekoliko primjera uspješnog brendiranja turističkih destinacija i na kraju osvrt na brend Hrvatske kao turističke destinacije.

### 3.6.1. Regija Oresund

Jedan od primjera najbolje prakse u regionalnom razvoju Europe je skandinavska regija Oresund. Europska Komisija i Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) istaknuli su regiju Oresund kao najveće postignuće brendiranja regije. Zahvaljujući tom priznanju, broj studijskih posjeta u regiju ubrzano je rastao.<sup>172</sup>

Regiju Oresund ne poznaje mnogo ljudi kao cjelinu, već kao njezine pojedine dijelove koji između ostalog čine grad Kopenhagen, glavni grad Danske i grad Malmö koji je švedski treći grad po veličini. Ova prekogranična suradnja kroz stvaranje jedinstvene regije na području dvaju država dobila je ime po uskom vodenom traku Oresund koji odvaja Dansku od Švedske i spaja Sjeverno more s Baltičkim. U širem smislu, u području regije Oresund obitava oko 3,5 milijuna stanovnika, koji žive na površini od približno 21.000 km<sup>2</sup>, i najgušće je naseljena aglomeracija u Skandinaviji. Njezin teritorij predstavlja samo 4% ukupne površine Danske i Švedske, ali se procjenjuje da u njoj živi sveukupno 25% stanovništva. U sklopu Oresunda, dansko stanovništvo je

---

<sup>172</sup> Paliaga, M.: op. cit., str. 146

većinsko. Od ukupnog broja stanovnika dvije trećine stanovnika regije živi u Sjællandu (Kopenhagen), a ostatak u Skaneu (Malmö s okolicom).

Početakom 90-ih godina 20. stoljeća, regionalne i lokalne vlasti započele su usku suradnju kako bi uvrstile zajedničku regiju Oresund na europsku kartu.<sup>173</sup> Obje strane Sunda vidjele su priliku da unaprijede svoju stratešku poziciju nakon ulaska istočnih zemalja u članstvo Europske unije. Desetak godina nakon te inicijative, cilj je postignut: regija se razvila iz razmjerno tradicionalne industrijske zone u sjevernoeuropsku metropolu. Sa svojih 15 sveučilišta, infrastrukturom, kulturnim i rekreativnim sadržajima, Oresund može puno toga ponuditi studentima, inozemnim investitorima i naravno turistima. Realizirana nova radna mjesta u regiji koncentrirana su većinom kroz klastere medicinske tehnologije, turizma, dizajna i multimedije. Odnedavno, regija je proglašena, uz Pariz i London, kao top destinacija zdravstvene i kreativne industrije. U cilju unaprjeđenja regije, lokalne su vlasti uložile znatna financijska sredstva u poboljšanje infrastrukture, prvenstveno u bolju prometnu povezanost, u kulturu, obrazovanje, napredak sveučilišta, a sve s jedinstvenim ciljem povezivanja danskoga i švedskoga dijela regije.

Nakon pada Berlinskoga zida, danske i švedske vlasti sagradile su most-tunel koji su nazvali "Oresundska veza" između Kopenhagena i Malmöa. Kako bi se implementirala i razvila vizija integrirane regije Oresund, regionalni i lokalni političari osnovali su zajednički, posebni Komitet Oresunda koji čini političku platformu za razvijanje projekata suradnje i promocije regionalnog razvoja. Od svojeg osnutka, 1993.godine, Komitet je izabrao slogan "Čovjek i njegove potrebe", kao

---

<sup>173</sup> Hospers, G. J.: Regions in the market: the marketing of the Øresund, in: Hennigsen, B. (ed.): Changes, Challenges and Chances: Conclusions and Perspectives of Baltic Sea Area Studies, BWV Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin, 2005., str. 193.

temeljnu viziju, naglašavajući na taj način cilj stvaranja regije s mnogo prilika za zapošljavanje, život i rekreaciju. U cilju realizacije te vizije, Komitet je ulagao u projekte, sektore, i atraktivnosti koje su povezane sa ljudskim vrijednostima i potražnjom. Osim što je omogućena gradnja "Oresundske veze", Komitet je podržao klastere čiji je cilj bio poboljšanje uvjeta življenja, kvalitete života, kao što su medicinska i zdravstvena tehnologija, tehnologija prirode i okoliša, kultura, turizam i dokolica. Kroz projekt se postupno shvatilo da sama ulaganja u vlastitu regionalnu ekonomiju i okoliš neće biti dovoljni da bi osnažili i pozicionirali lokaciju Oresunda na europskoj i svjetskoj karti.

Komitet Oresund odlučio regiju predstaviti javnosti, te je učiniti poznatom, brendirajući je na lokalnoj, nacionalnoj i internacionalnoj razini. Takva strategija započela je u Oresundu 2000. godini, a obuhvatila je snažne promocijske aktivnosti koje su imale za cilj istaknuti atraktivnosti regije koje pružaju uzbudljiv život, rad i provođenje slobodnog vremena. U skladu s regionalnim sloganom "Čovjek i njegove potrebe", slogan koji se koristio u brend kampanji bio je "Oresund: ljudski kapital", ukazujući, pritom, na dvostruko značenje ljudskog kapitala. Brend "Oresund: ljudski kapital" obuhvaća nekoliko aspekata vezanih za zdravlje, odmor, kontakt i znanje.

U brendiranju regije Oresund, veza između Švedske i Danske ima jako važnu ulogu. U Europi su mostovi oduvijek imali jaku metaforičku i simboličku moć pa je regija Oresund postala simbol dansko-švedske integracije. Porast izravnih stranih ulaganja i porast turističkih posjeta regiji od 2000. godine nadalje dokaz je efikasnosti primijenjenog pristupa brendiranja regije.

Unutar regije pojavili su se i određeni problemi. Prekogranična integracija ukazala je i na negativnu stranu integriranja. U nastojanjima za realizacijom prekogranične

suradnje, određene barijere ipak su došle do izražaja, kao što su visoke cestarine koje se plaćaju kod prijelaza mosta, zatim barijere u odabiru kadrova, fiskalnom i poslovnom pravu zbog različite legislative država i slično.

Iz iskustva regije Oresund može se zaključiti da je prilikom brendiranja ovako kompleksne regije potrebno paralelno s integracijom započeti i s aktivnostima na internom marketingu koji će educirati i animirati lokalno stanovništvo i gospodarstvo.

### 3.6.2. Škotska

Škotski glavni grad Edinburg glavna je turistička atrakcija Velike Britanije poslije Londona. Međutim, to je postao tek nakon velikog projekta brendiranja, koji je počeo 2005. godine pod nazivom *Edinburgh Inspiring Capital Brand* (EICB) i sloganom "Edinburg - metropola koja nadahnjuje".<sup>174</sup> Projekt brendiranja predvodio je poseban tim, koji je financirao grad te ga je podržalo više od stotinu tvrtki i institucija. Pokrenute su brojne aktivnosti i projekti koji su imali za cilj učiniti ovaj grad utjecajnim u svjetskim razmjerima na području znanosti, tehnologije, obrazovanja, umjetnosti i gospodarstva. Njihov zajednički cilj bio je ispričati jedinstvenu priču na različite načine o Edinburgu kao gradu čija ljepota i magična atmosfera nadahnjuju. Njegovi stanovnici i vlast, uz pomoć stručnjaka, jasno su definirali kako žele da ih se u budućnosti doživljava. Svijetu su predstavili Edinburg kao najbolje mjesto za život u Velikoj Britaniji, ali i iznimno privlačnu destinaciju posjetiteljima zbog ljepote, povijesti i kulture, snažan i uspješan grad, grad koji ima "hot" i "cool" sadržaje, atraktivne hotele, inovativne restorane, *chic* dućane i *cool* klubove, siguran grad,

---

<sup>174</sup> Skoko, B., op. cit., str. 218.



idealno mjesto za igru, posjet i uživanje, grad koji je inspirirao mnoge ljude, grad s prekrasnom arhitekturom, trgovima i parkovima, kamenim ulicama i vidicima koji oduzimaju dah te grad bogat bojama i raznolikošću.

Vrijednosti na kojima počiva brend ovog grada su: inovativno vizionarstvo, bogata raznolikost (grad s kozmopolitskom i vitalnom kulturom, s odličnom mješavinom različitih ljudi i vještina), težnja za izvrsnošću (radna etika zaslužna je za uspjeh grada), iskrena srdačnost i toplina (stanovnici su gostoljubivi i spremni pomoći), nenametljiva elegancija; Edinburg nije arogantan zbog svojih postignuća, ali je siguran u sve što radi. Ton cjelokupne kampanje brendiranja očitovao se kroz maštovitost, mnoštvo ideja, vitalnost, odlučnost, autentičnost i samouvjerenost. Pretvaranju Edinburga u privlačno svjetsko odredište potpomogle su brojne manifestacije i zanimljivi detalji, koji su pretvoreni u zasebne brendove. Na početku su iskoristili svjetsku pozornost tijekom održavanja *summita* G8 u srpnju 2005. godine, kada su posjetitelje i novinare opskrbili mnoštvom informacija i atraktivnim materijalima kojima su promovirali grad. U travnju 2006. godine međunarodni modni festival u Edinburgu, koji je okupio vrhunska imena iz svijeta mode, bio je brendiran novom vizijom Edinburga, a međunarodni filmski, *blues* i *jazz* festivali dodatno su ojačani te promovirani u suglasju s projektom brendiranja. Dvije godine poslije pojedini britanski mediji počeli su pisati o Edinburgu kao idealnom mjestu za život.

Uz Edinburg, ozbiljno se pristupilo brendiranju i najvećeg grada u Škotskoj Glasgowa, trećeg najvećeg grada Velike Britanije. Godine 2005. otvoren je ured za marketing grada, u kojem je zaposleno gotovo 50 ljudi, a koji se bave brendiranjem, odnosima s javnošću, organizacijom događaja i konferencija. Istodobno je pokrenuta velika kampanja pod sloganom "*Glasgow: Scotland with style*". Glasgow su nastojali

pozicionirati kao grad sa stilom, koji je istodobno vitalan, kozmopolitski, zabavan, velikodušan, pristupačan i otvoren, strastven, autentičan, kreativan, inovativan. Nastojali su ga pozicionirati kao grad koji pruža osjećaj povezanosti i pripadanja, grad s najbolje očuvanom viktorijanskom arhitekturom, grad u kojem je ugodno šetati, konferencijski grad, središte kreativne izvrsnosti, grad s velikim sportskim nasljeđem, grad suvremene glazbe. U tom smislu proveli su mnogobrojne aktivnosti. Sponzorirali su londonski tjedan mode i dodijelili škotske nagrade za stil. Sponzorirali su posebna izdanja popularnih svjetskih magazina s fotografijama Glasgowa i pričama o njegovoj kreativnoj industriji. Uspostavljena je snažna suradnja s trgovinskom komorom, turističkim uredom, hotelima i zračnom lukom te su sve njihove aktivnosti brendirane pod jedinstvenim sloganom i vizijom.

### 3.6.3. New York

New York je po mnogima najpoznatiji grad na svijetu, grad brend s visokim stupnjem prepoznatljivosti koji nudi raznoliku turističku ponudu, uključujući kulturu, trgovinu, atrakcije, restorane i zabavu i koji privlači 35 milijuna turista godišnje.<sup>175</sup> Iako je u svjetskom vrhu, New York vodi vječno rivalstvo s gradovima poput Las Vegasa, Atlante, Kansas Cityja, koji su posljednjih godina imali puno agresivnije marketinške kampanje. Osnovne konkurentske prednosti i uopće promišljanje o brendu New Yorka centralizirane su oko gradskih ekonomskih, informacijskih i trgovinskih interesa, ali su se paralelno s njima razvijale i gradske posebnosti, odnosno atrakcije po kojima je sam grad svjetski poznat i prepoznatljiv. Te posebnosti odnose se na Central Park,

---

<sup>175</sup> Prilagođeno prema: Paliaga, M., op. cit., str. 139.

The Empire State Building, Greenwich Village, Muzej moderne umjetnosti, Kip slobode, Times Square, Zgradu UN, Javna knjižnica New Yorka, Svjetski trgovački centar (WTO koji je čak veća atrakcija nakon napada 11. rujna). Za brendiranje New Yorka važne su i obližnje regionalne atrakcije koje se također vežu uz ime New York: The Hamptons, The Jersey Shore, Belmar, Hudson Valley, Hyde Park, Jones Beach, Long Island, Wine district. Snaga brenda New York nije samo gospodarstvo, trgovina i transakcije. Zapravo su prije spomenute atrakcije svojevrsni magneti ne samo za stanovnike New Yorka, već i za 35 milijuna turista koji godišnje posjete New York. Sam New York prerastao je svoje prirodne granice te se danas bori između dvije konfliktne vizije, monumentalnog grada sagrađenog na grandioznom dizajnu i komercijalne Meke spontano proizašle iz kapitalizma i demokracije.

Slogan, odnosno prepoznatljivo ime *Big Apple*, veže se za 1921. godinu kada su taj termin za naziv grada koristile određene skupine afroameričkih konjušara iz New Orleansa. Termin se tijekom sljedećih 30 godina jako popularizirao među afroameričkim jazz sviračima u New York-u, a posebno u Harlemu, glavnom gradu jazz. Moderna primjena ovog 'nadimka' proizlazi iz reklamne kampanje iz 1971. godine koju je pokrenuo *New York Convention and Visitor's Bureau* (Njujorški centar za konvencije i posjetitelje). Od tada je New York za cijeli svijet postao prepoznatljiv kao Velika jabuka (*The Big Apple*). Godine 1970. država New York odlučila je promovirati turizam kao bi pomogla ublaživanju recesije i zatražila od oglašivačke agencije *Wells, Richi and Greene* i grafičkog dizajnera Milтона Glasera da pokrenu kampanju, u sklopu koje je stvoren slogan "I ♥ NY". Ta kampanja je još uvijek jedna od najuspješnijih i najpoznatijih kampanja u povijesti brendiranja nekoga grada. Slogan "Volim New York" postao je službeni slogan države New York i još uvijek se

koristi u promociji države i grada.

Ipak, New York nije oduvijek imao uspjeha u privlačenju i održavanju broja stanovnika. To je svakako bilo činjenica kasnih 1970-ih i do sredine 1980-ih godina kad se vožnja podzemnom željeznicom smatrala veoma rizičnom. Između 1970. i 1980. godine, grad je izgubio skoro 825.000 stanovnika, daleko najveći gubitak u deset godina, koji je pretrpio neki američki grad. Uzrok tome bio je rast kriminaliteta, skupe stanarine i gustoća stanovništva. Tadašnja atmosfera koja je vladala u gradu bila je atmosfera potpunog nemira i dnevnog nasilja. Nakon što je prošlo to razočaravajuće desetljeće, percepcija New Yorka znatno se poboljšala. Od 1990. godine grad je vratio novih 685.000 stanovnika, i ostvario najveću razinu imigracije u odnosu na druge gradove tog razdoblja. Sredinom 1980-ih godina započela je obnova podzemne željeznice u New Yorku, koju su karakterizirali kriminal, nepouzdanost, ispisanost grafitima i razbijanje prozora u vagonima. Grafiti su bili simbol raspada sustava, a čišćenjem se započelo između 1984. i 1990. godine. Tijekom tog razdoblja, sustavno se bojao svaki dio podzemne željeznice prekriven grafitima. Samo se vlak očišćen od grafita mogao pustiti u promet, i time se odašiljala poruka vandalima da se neredi neće tolerirati. Dodatno je smanjen i intenzitet kriminaliteta u gradu kao što je to bilo učinjeno u podzemnoj željeznici, što je ponovo pridonijelo porastu stanovništva u 1990-im godinama. New York postaje svojevrsan uzor drugim gradovima koji žele promijeniti svoj loš brend imidž. Snaga je, dakle, svakog grada, u njegovim stanovnicima, a nigdje to nije tako jasno vidljivo kao u New Yorku.

Iz iskustva New Yorka jasno se može uočiti da uspješnost brendiranja grada zahtijeva isključivo potporu lokalnih stanovnika, lidera zajednice kao i cijele države i gradskih vlasti na način da se svi entiteti uključe u rasprave, da ih motiviraju te da doprinesu

svojim vremenom i novcem. New York je oduvijek imao uspjeha sa svojim građanima koji su uzvraćali gradu, posebno nakon 11. rujna. U gradu s reputacijom tvrdoglavosti i egoizma, brend New Yorka je nešto u čemu se svi Njujorčani mogu složiti.

#### 3.6.4. Hong Kong

Strategija Hong Konga bila je da u bliskoj budućnosti postane glavnim investicijskim ulaznim vratima za sve međunarodne kompanije u Kini i zapadnom dijelu Azije.<sup>176</sup> Vlada Hong Konga zaposlila je tim internacionalnih kompanija za komunikaciju koji je proveo istraživanja i razvio strategiju koja je kasnije postala platforma programa Hong Kong brenda. Istraživanje je pokazalo da je Hong Kong percipiran s visokim mišljenjem na internacionalnoj razini, no sve ciljne skupine nisu imale jednak osjećaj za promjene koje su dovele Hong Kong do pozicije jedne od svjetskih najmodernijih i najdinamičnijih destinacija. U promociji i kampanji za brendiranje analizirane su i odabrane određene svjetske destinacije, kako bi se kroz najbolju praksu prikupila iskustva o pozicioniranju. Istraživanje je pokazalo nekoliko primjera snažnog brendiranja destinacije, a većina inicijativa bila je uvjetovana razvojem turizma. Osim toga, istraživanje je Hong Kongu pokazalo kako su sve uspješne kampanje bile višegodišnje i multimedijalne s konzistentnim porukama. Ukupni rezultati istraživanja i prikupljena iskustva poslužila su kao temelj za kreiranje platforme na osnovu koje je izrađen dizajn vizualnog identiteta. Nakon analize mnogobrojnih opcija dizajna odabrano je pet završnih prijedloga koji su testirani kroz fokus skupine u Hong

---

<sup>176</sup> Prilagođeno prema: Paliaga, M., op. cit., str. 141.

Kongu, Sjevernoj Americi, Australiji i Europi. Vizualni identitet koji je konačno izabran – moderna interpretacija zmaja, sadrži slova HK i kineska slova za Hong Kong. Vizualni identitet Hong Konga omogućava komunikaciju Hong Konga s vlastitom poviješću i kulturom. Leteće linije zmaja predstavljaju kineski pravopis, i taj svojevrsni dualni izražaj simbolizira aktivan spoj Istoka i Zapada koji zapravo simbolizira Hong Kong i njegovu dosadašnju funkciju.

Zmajev gladak, fluidni oblik daje osjećaj pokreta i brzine, ukazujući na neprestane promjene Hong Konga. Dinamičan i suvremeni izražaj vizualnog identiteta Hong Konga obuhvaća strast Hong Konga da bude inovativan i hrabar, da je sve moguće u stavljanju vizionarskih ideja u život. Kao slogan grada odabran je slogan "Azijski svjetski grad" koji je trebao predstaviti Hong Kong kao regionalno poslovno središte. Novo pozicioniranje grada lansirano je 2001. godine prije internacionalne audijencije na Globalnom Forumu FORTUNE u Hong Kongu. Prvi video brend Hong Kong, prikazan na Forumu, predstavljao je Hong Kong kao internacionalno središte. Od tada, 11 ekonomskih i trgovinskih ureda prenosilo je poruku brenda Hong Kong ključnim poslovnim i političkim ciljnim skupinama u inozemstvu. Vizualni identitet grada može se vidjeti i prepoznati u cijelom Hong Kongu. Brend i njegove temeljne vrijednosti postale su integralni dio glavnih događaja kao što su Hong Kong Rugby Sevens, ITU 2002, Forbes CEO Konferencije i Hong Kong Products Expo. Brend je zaradio veliko internacionalno prepoznavanje kao model za brendiranje destinacije te su i druge zemlje i gradovi tražili preuzimanje određenih iskustava brendiranja Hong Konga.

Na sličan način, Hong Kong je prezentirao i svoj zaseban brend "*Invest Hong Kong – InvestHK*" u sklopu posebne međunarodne regate, kada je i sam grad participirao u

takmičenju vlastitim plovilom "*Spirit of Hong Kong*". Edukacija stanovništva, lokalnih kompanija, kao i medijska prezentacija započeta je puno ranije, kroz organizirane seminare, radne skupine, timove i slično. U sklopu lansiranja brenda započeta je i intenzivna promotivna kampanja na svjetskoj razini s ciljem povećanja poznatosti brenda i njegove promocije.<sup>177</sup>

### 3.6.5. Pariz

Svjetski poznati romantični Pariz s kraja devetnaestog stoljeća više ne postoji. Grad je danas izrazito multikulturalni i multirasni i u cijelosti je uspio spojiti staro s novim.<sup>178</sup>

Usprkos velikim prometnim gužvama, Pariz je poznat po svojoj ljepoti i jedinstvenom stilu. Jednu petinu Pariza čine parkovi. Kao dodatak parkovima tu su katedrale, palače, kvartovi, elegantni trgovi. Tradicije prošlosti koje su učinile grad poznatim po svojoj arhitekturi, načinu života, kao i atmosferi susjedstva još i danas postoje.

U gradu se nalaze i mnoge svjetski prepoznatljive kulturne atrakcije. One uključuju Arc de Triomphe, Eiffelov toranj, Notre Dame, St. Chapelle, Sacre Coeur, Louvre, Opera, Hotel des Invalides, Muzej Rodina, Place de la Concorde, i u okolici Versailles, dom Luja XIV, Kralja Sunca. Pariz se također može pohvaliti i s 85 muzeja, 83 gradske knjižnice, 10 orkestara, 48 koncertnih sala, oko 300 umjetničkih galerija, 61 kazališta, 32 café-kazališta, 95 kabarea, 22 glazbene sale, 499 kazališta-*motion picture*, oko 10.000 restorana i barova i 2 cirkusa. Niti jedan drugi grad u svijetu nije uspio tako zadržati i očuvati svoju originalnu arhitekturu kao što je to

---

<sup>177</sup> [www.brendhk.gov.hk](http://www.brendhk.gov.hk) (pristup 05.02.2011.)

<sup>178</sup> Prilagođeno prema: Paliaga, M., op. cit., str. 143.

učinio Pariz, posebno tijekom ratnih razdoblja, osobito 2. svjetskog rata kada je Hitler naredio potpuno razaranje grada. Pariz je prepoznatljiv u svijetu kao savršen primjer "kozmpolitizma" uzdižući gradski način života gotovo do umjetnosti.

Pariz se često naziva "Grad svjetla" kao pohvala njegovoj intelektualnoj nadmoći i njegovoj urbanoj ljepoti. Otkad je dobio tu titulu, Pariz je povećao svoju ukupnu javnu rasvjetu kako bi se što bolje iskazale njegove kvalitete noću. U prosjeku, 155 spomenika svijetli svake večeri, zajedno sa 11.000 uličnih svjetiljki. Pariz održava svoje obećanje kao grad ljepote i svjetla i to je naglašeno ne samo od strane Parižana, nego i od arhitekture koja je u gradu već stoljećima. Većina gradova nema prednosti brendiranja koje ima Pariz, bogat klasičnom arhitekturom i poviješću. Uz to Pariz je poznat prije svega po svojoj modnoj industriji i po proizvodnji luksuznih predmeta.

Turizam je, u svakom slučaju, daleko najveći izvor prihoda za grad jer je grad Pariz sam po sebi jedna od vodećih europskih atrakcija. Iz tog razloga turizam brendira Pariz. Daljnja nastojanja u brendiranju grada Pariza usmjerena su na natjecanje za Ljetne olimpijske igre 2012. Strategija je grada Pariza u tom segmentu da umjesto proširivanja sportskih terena oko grada, izvrše koncentraciju oko dvije točke aktivnosti koje će zajednički ugostiti 75% svih olimpijskih događaja. Simbolično, Pariz u smislu svog slogana "Grad svjetla" nastoji dovesti Olimpijsko selo unutar granica grada, tako da sportaši mogu uživati u Gradu svjetla. Iskustva Pariza govore da je potrebno konstantno promovirati svoju jedinstvenu osobnost, kulturu, ljude, povijest, ekonomiju, atrakcije i vrijednosti. Te kvalitete čine Pariz jednim od visokoprepoznatljivih gradskih brendova u svijetu. Na taj način, ostali gradovi mogli bi naučiti mnogo lekcija iz brendiranja od Grada svjetlosti.



### 3.6.6. Berlin

Adolf Hitler imao je grandiozne planove da u potpunosti transformira Berlin, jer je smatrao da je Berlin jedan od najružnijih gradova na svijetu.<sup>179</sup> Zbog toga je angažirao arhitektu Albert Spaaere s kojim je napravio velike planove za novi Berlin, takozvani Welthauptstadt Germania. Drugi svjetski rat je prošao, prošla je i podjela Berlina na četiri sektora, pao je i Berlinski zid 9. rujna 1989. godine Njemački parlament, Bundestag, izglasao je u lipnju 1991. godine da glavni grad ujedinjene Njemačke treba biti Berlin, a ne Bonn.

Od 1990. godine Berlinske vlasti tražile su pomoć marketinških stručnjaka iz cijelog svijeta da pomognu u ponovnom brendiranju Berlina. Iako Berlin posjeduje nekolicinu impresivnih građevina iz ranijih stoljeća, današnji izgled grada je većinom oblikovan ključnom ulogom koju je grad odigrao u recentnoj njemačkoj povijesti jer niti jedan grad u svijetu ne nudi takav neobičan spoj arhitekture. Berlin se, između ostaloga, može pohvaliti s tri operne kuće, nekolicinom kazališta, orkestrima svjetske klase, grandioznim muzejima i galerijama u kojima su predstavljeni suvremeni umjetnici, nekoliko sveučilišta, Love Parade-om, svjetskim filmskim festivalima, trgovima i egzotičnim restoranima, što ga sve zajedno prema mišljenju mnogih čini jednim od najzbudljivijih gradova u Europi.

Strategiju vlastitog brendiranja i promocije Berlin je zasnovao na prikazu sebe kao progresivnog, dinamičkog i informatičkog grada koji ništa ne skriva. Muzeji koji su sagrađeni u gradu usmjereni su na edukaciju svijeta i svojih građana o svojim vlastitim ozloglašanim pogreškama. Većina gradova želi istaknuti svoje uspjehe i

---

<sup>179</sup> Prilagođeno prema: Paliaga, M., op. cit., str. 146.

sakriti svoje počinjene povijesne pogreške, no Berlin je upravo iskoristio svoje pogreške i pretvorio ih u svojevrsnu povijesno-kulturnu atrakciju (židovski muzej arhitekta Daniela Libeskinda otvoren je 2001. godine, ogromno polje cementiranih stupova koje je dizajnirao američki arhitekt Eisenman, pokraj njemačkog Bundestaga, zatim područje nove sinagoge u Oranienburger Strasse, sagrađene 1860. godine u maurskom stilu s velikom zlatnom kupolom, koja je rekonstruirana 1993. godine, a u planu je i izrada Gestapo muzeja simbola terora države nad vlastitim sugrađanima). Osim navedenoga, Berlin se može pohvaliti velikim brojem muzeja. Muzejski Otok u Berlinu sadrži nekoliko kulturnih atrakcija uključujući Bodemuseum, Altes Museum, Pergamon Museum, Nationalgalerie. Beate Uhse Erotik-Museum drži se jednim od pet najboljih svjetskih muzeja po posjećenosti, što je od velikog značaja, ako se uzme u obzir Louvre privlači godišnje oko osam milijuna posjetitelja.

Berlin brendiranjem pokušava biti ono što nijedan drugi grad nije uspio – brendirati se svojim pozitivnim i negativnim povijesnim odlikama. Obgrlio je svoju povijest, i dobru i onu lošu. Stručnjaci za marketing i brendiranje naglasili su gradske uspjehe iz prošlosti, ali su potaknuli i sustavno dokumentiranje vlastitih kriminalnih pogrešaka kako bi se informiralo i educiralo stanovništvo u cijelom svijetu. Ipak, većina se marketinških stručnjaka još uvijek slaže da su nacistički zločini počinjeni tijekom II. svjetskog rata i Berlinski zid, možda i najvažniji problemi brendiranja Berlina. Iz tih činjenica pojavio se veliki izazov, a to je stvaranje vlastitog snažnog brenda. Gradska uprava, gospodarstvenici i vladini dužnosnici učinili su preliminarne pokušaje u izgradnji neobičnog identiteta brenda.

Svojim ekonomski istaknutim položajem i kulturnom enklavom tijekom takozvanog Hladnog rata, Berlin je nakon ujedinjenja postao globalni grad: samouvjeren

metropola koja koordinira globalne dotoke novca, tehnologiju, radnu snagu, slike, zvukove, zadovoljstva i značenja. U tom smislu niz berlinskih urbanista istražuje slike lokalnog značaja i povijesti kako bi povećali vlastite konkurentske prednosti u odnosu na ostale svjetske gradove. Cilj je novoga izgleda i arhitekture Berlina zapravo postići određeno koreografirano okruženje koje će naglašavati izraziti lokalni prestiž, povijesni kontinuitet i prikladnost za život. Tako su, zapravo, sagrađene cjelokupne gradske četvrti, u stilu Manhattana na Potsdamer Platzu, koje čine pravo čudo ljepote gradskog urbanog planiranja.

Pored povijesnog i urbanog pozicioniranja grada, Berlin se dijelom usmjerio i na vlastito pozicioniranje kao centra mladenačke i pop kulture u Europi. Tako se u Berlinu od svjetskih događaja, organizira internacionalni sajam umjetnosti *Art Forum*, *Love parade*, a što je značajno, i njemački MTV preselio je svoje sjedište i svoje glavne studije iz Münchena u Berlin. Prema tome, današnji Berlin u cilju prijenosa vlastitih iskustva u brendiranju na ostale gradove, treba svakako promatrati u duhu njegove potpune rekonstrukcije i stvaranja svojevrsne težnje da postane buduće srce Europe. U tom smislu ukupna strategija brendiranja grada usmjerena je na stvaranje monumentalnih atrakcija i posebnih mega događanja. Kultura prisjećanja na vlastite pogreške i povijesnih činjenica povezana je u "Novom Berlinu" koji predstavlja novi grad koji je izronio iz pepela kaosa i propasti u novu strategiju, kapitalizirajući svoju povijest kao vlastiti globalni znak diferencijacije, konkurentnosti i raznolikosti.

### 3.6.7. Šangaj

Šangaj je grad koji je u proteklih dvadesetak godina naglo obnovljen i ponovno

reafirmiran. Danas se može slobodno natjecati s New Yorkom ili Londonom na globalnoj razini.<sup>180</sup> Ukupna revitalizacija Šangaja započela je veoma skromno ranih osamdesetih godina 20. stoljeća, da bi u devedesetima grad zablistao. Osnovna vizija ponovne revalorizacije grada bila je povratak bivšeg kolonijalnog sjaja i glamura obnovom starih četvrti i zgrada uz izgradnju i interpolaciju novih modernih sadržaja. Kako je grad percipiran, kakvu sliku o sebi stvara među svojim stanovnicima, a kako je percipiran izvana, koliko je fizički i prostorno prilagođen potrebama svojih ciljnih skupina utječe i na razinu investiranja, modernizacije pa i cjelokupnog napretka.

Šangaj je ranih tridesetih godina prošloga stoljeća bio svjetski simbol modernog, glamurnog, slobode izražavanja, grad prepun života i kontrasta. Kao jedna od rijetkih luka za čiji ulazak nije bila potrebna viza ili putovnica, grad je postao magnet za tisuće turista, putnika, stranaca, krijumčara, poslovnih ljudi, trgovaca i misionara. Šangaj je imao poseban status, niti kolonijalni niti kineski, već jednostavno slobodan i poduzetnički. Imidž koji je tada pratio Šangaj zasnivao se na prezentaciji orijentalne mistike, avanture, velike mješavine različitih interesa i prilika. Niti jedan izlet na istok nije mogao završiti bez posjete "Orijentalnom Parizu". Kolonijalni je Šangaj za Kinu predstavljao zapravo svojevrsno istraživanje modernoga kroz industrijalizaciju i urbanizaciju. Nakon japanske okupacije koja je trajala od 1937. do 1945. godine te nakon procvata kineskog komunizma, grad je konstantno propadao i izgubio sav svoj sjaj i značaj koji je uživao početkom 20. stoljeća.

Tek je početkom devedesetih kineska vlada započela s projektom stvarne revitalizacije i obnove grada. Strategija obnove pozitivnog imidža i vraćanja svjetskog značaja u grad postavljena je na način da se gradu mora izgraditi novi imidž kroz

---

<sup>180</sup> Prilagođeno prema: Paliaga, M., op. cit., str. 149.

povratak modernosti uz vraćanje starih sjećanja i slika iz doba kada je grad imao svjetski značaj. Upravo je taj prošli sjaj i glamur grada izazov i izvor motivacije nove vizije razvoja grada. Ukupno su u gradu obnovljene i restrukturirane gotovo sve stare zgrade, obnovljena su kina, barovi, restorani u zapadnom stilu, ponovno je zasvirao *Old Man Jazz Band* u hotelu Peace, proradio je ponovo *Red mansion Coffee* i drugi slični objekti, ali najimpresivnije od svega je to što je uz ponovnu revitalizaciju staroga, gradu dodana i nova karakteristika po kojoj je zapanjio svijet i po kojoj je zapravo postao jedinstven. To su impresivni neboderi, njih više od 4.500.

Sve su civilizacije nastojale i koristile određene građevine kako bi zapanjile i svoje protivnike, ali i ukazale na svoju vlastitu moć. Neboderi su u Šangaju preuzeli tu ulogu okupirajući središnje mjesto grada i glorificirajući njegovu modernost i snagu. Oni sada zapravo predstavljaju svjedočanstvo ukupnog kineskog uspona, kineske snage i njihove izrazito jake svjetske konkurentnosti.

Šangaj ima zadatak prkositi najvećim svjetskim gradovima, međutim ponovna urbanizacija, jaka industrijalizacija i kineski prkos doveli su do toga da je grad razmjerno jako zagađen, bez dovoljno zelenih površina, s više od tri milijuna od ukupno 17 milijuna stanovnika koji žive u veoma lošim uvjetima ograničenog pristupa pitkoj vodi.

Velika revitalizacija Šangaja dovela je do gubitka određenog broja radnih mjesta i otvaranja novih, na koje se starije i srednje generacije nisu uspjele prilagoditi. Osnovni je gospodarski problem Šangaja što je njegova ukupna industrija zapravo postavljena na imitaciji i kopiranju, a bez vlastitih ideja i znanja nema budućeg prosperiteta. U tom cilju, pokrenut je u gradu širok proces unaprjeđenja edukacije s jedne strane, a s druge strane ambiciozan plan trostrukog povećanja ukupnih zelenih

površina i parkova u gradu po stanovniku s ciljem da se s 3,6 m<sup>2</sup> površine po stanovniku do 2010. godine dostigne standard od 10 m<sup>2</sup>. Posljednjih 20-tak godina Šangaj je proveo u jakom urbano-graditeljskom razvojnem ciklusu nastojeći izmijeniti svoju svjetsku percepciju i globalnu ulogu, te možda povremeno zanemarujući vrijednost i važnost vlastitog stanovništva i vlastite radne snage. Imitacije i kopiranja kratkog su daha, a originalnost i vlastite ideje potrebno je stalno poticati kroz stvaranje pozitivnih uvjeta kako u samom okolišu tako i kroz niz drugih mjera od edukacije i obrazovanja do zdravstva i kulture.

### 3.6.8. Republika Hrvatska

Primijeni li se *The City Brand Index* Anholta primjerice na Zagreb, može se utvrditi kako su stanovnici srdačni i gostoljubivi, što su pokazala i neka europska istraživanja. Ima dobar geografski položaj i izgled srednjoeuropskoga grada bogatog kulturnom baštinom i parkovima. Infrastruktura je, zanemare li se problemi s prometom i gužvama, prilično dobra. Ipak statistički podaci o iskorištenosti kapaciteta ne idu u prilog. Iskorištenost smještajnih kapaciteta u 2011. godini iznosila je 36,4%. Ostvareno je 730.945 turističkih dolazaka i 1.183.125 turističkih noćenja, s prosječnim boravkom turista od 1,6 dana.<sup>181</sup> U usporedbi s gradovima u okruženju, Zagreb ostvaruje turističke rezultate na razini Bratislave (738.618 turističkih dolazaka i 1.548.522 turističkih noćenja) i Beograda (547.522 turistička dolaska i 1.066.188 turističkih noćenja), ali znatno manje u odnosu na Veneciju koja je u 2011. godini

---

<sup>181</sup> HGK – Komora Zagreb, <http://www.zg.hgk.hr/Pages.aspx?Id=79&LangId=1&HeadId=4&rnd=56061> 286 (pristup 01.05.2012.)

ostvarila oko 9 milijuna turističkih dolazaka. Prosječna dnevna potrošnja hotelskih gostiju u gradu Zagrebu u 2008. godini iznosila je svega 144 eura. Kompariranjem s potrošnjom hotelskih gostiju na razini Republike Hrvatske (90,44 eura u 2007. godini)<sup>182</sup> može se uočiti da hotelski gosti u Gradu Zagrebu prosječno dnevno troše više od 56 % prosječne dnevne potrošnje hotelskih gostiju u Republici Hrvatskoj. Prosječni prihod po smještajnoj jedinici u razvijenim mediteranskim destinacijama kreće se od oko 30 do 40 tisuća eura godišnje, a u onim najrazvijenijim (Francuska rivijera, Costa Smeralda i sl.) i preko 50 tisuća eura godišnje. U Hrvatskoj je prosječno ostvareni prihod po smještajnoj jedinici u hotelima u 2010. godini bio ispod 20 tisuća eura.<sup>183</sup>

Potencijal u smislu života, obrazovanja i poslovanja je značajan. Naime, kvalitetu života u gradu s oduševljenjem ističu mnogobrojni diplomati i poslovni ljudi na privremenom radu u Zagrebu. Mogućnosti obrazovanja su dobre u osnovnim i srednjim školama, ali i na jednome od najstarijih (doduše nedovoljno poznatome) sveučilištu u ovom dijelu Europe. Uvjeti poslovanja su zadovoljavajući, izuzme li se nedovoljno atraktivne porezne uvjete u cijeloj državi te trenutnu krizu. Čak su i mogućnosti zapošljavanja razmjerno dobre, ima li se u vidu podatak kako je Zagreb grad s najmanjom stopom nezaposlenih u državi. Međutim, pored ovih materijalnih i tehničkih preduvjeta, Zagreb ima cijeli niz nedostataka, koji ga čine nedovoljno poznatim i atraktivnim u širim okvirima. Naime, nije dovoljno biti tek jedan od lijepih i urednih srednjoeuropskih gradova. Zagreb treba postati grad koji će se isticati svojom posebnosću i privlačiti globalnu pozornost. S vremena na vrijeme privuče širu pozornost događajima kao što su posjeti pape ili američkog predsjednika, odnosno

---

<sup>182</sup> Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Tomas 07, Institut za turizam, Zagreb, 2008., str. 74.

<sup>183</sup> Državni zavod za statistiku, <http://www.dzs.hr> (pristup 15.09.2011.)

koncertima popularnih glazbenika poput U2, Rolling Stones ili Lady Gaga te sportskim manifestacijama poput Univerzijade, Skijaškog kupa na Sljemenu ili europskog rukometnog prvenstva. Između tih događaja Zagreb je uglavnom nepoznat i neatraktivan grad u širim okvirima. Tek posljednjih godina otkriva ga sve više turista tražeći nove sadržaje na karti Europe. Teško je govoriti o zagrebačkom pulsu, energiji ili uzbudljivosti, koje nudi urbani način života. Izuzme li se prilično kvalitetna kulturna ponuda, mediteranski ugođaj ispijanja kava na slikovitim terasama i poneki klub koji radi do zore, Zagreb jednostavno ne nudi dovoljno atrakcija, zabave, uzbudljivosti i uopće sadržaja o kojima će se pričati. Zato nije čudno kad pojedini posjetitelji Zagreb proglašavaju lijepim, ali dosadnim. Zagreb također nema atraktivnih vizualnih simbola (osim katedrale, Crkve Svetog Marka te spomenika bana Jelačića i kralja Tomislava) a ni spektakularnih manifestacija po kojima bi bio prepoznatljiv u svijetu. Naime, građevine poput Eiffelova tornja u Parizu, Kip slobode u New Yorku ili Isusa Krista iznad Rio de Janeira te čuvenog hotela Burj al-Arab u Dubaju ili novog muzeja u Grazu uvelike su pridonijele atraktivnosti i popularnosti tih gradova.



#### **4. STUDIJA SLUČAJA: DESTINACIJA KVARNER**

Turistička destinacija Kvarner obuhvaća administrativne granice Primorsko-goranske županije i sudjeluje sa 6,3% u ukupnoj površini Republike Hrvatske. Sastoji se od tri različite prostorne cjeline: planinskog Gorskog kotara, primorskog područja Opatije, Rijeke, Crikvenice i Novog Vinodolskog te kvarnerskih otoka Krka, Raba, Cresa i Lošinja. Primorsko-goranska županija je šesta po površini hrvatska županija, a sastoji se od 14 ustrojelih gradova i 21 općine. Izvanredno povoljan geoprometni položaj i raskrižje važnih europskih kopnenih i morskih putova utjecao je na to da se stanovništvo već od davnina opredijelilo za pomorstvo i druge gospodarske djelatnosti vezane uz more.

Primorsko-goranska županija ima dugu tradiciju turističkog razvoja, dužu od jednog i po stoljeća. Unatoč tome destinacija još uvijek nije razvila vlastiti brend kojim bi bila prepoznatljiva na turističkom tržištu. Kvarner je posljednjih godina postigao stabilan turistički razvoj, ali je on još uvijek karakteriziran izrazitom sezonalnošću. Prisutni trendovi na turističkom tržištu otvaraju nove prilike za razvoj turizma u nedovoljno turistički valoriziranim područjima Primorsko-goranske županije i postizanje koherentnosti destinacije. Kvarner ima potencijala za stvaranje doživljaja za turiste i brendiranje destinacije.

#### **4.1. Planska dokumentacija kao podloga za određivanje smjera razvoja destinacije**

Svako planiranje razvoja u destinaciji, pa tako i planiranje procesa brendiranja, mora počivati na osnovnim razvojnim dokumentima. Strategijsko planiranje zadaje osnovne koridore i norme za budući razvoj i tako postaje učinkovit instrument ostvarenja dugoročnih ciljeva. Planiranje gospodarskog i turističkog razvoja temelji se na prostorno-planskoj dokumentaciji (prostorni plan (PP), urbanistički plan uređenja (UPU) i detaljni plan uređenja (DPU) turističke destinacije. U okviru marketinškog plana potrebno je razviti i plan brendiranja destinacije.

Planiranje nije samo instrumentalizacija ciljeva, ono je i proces kojim turistička destinacija može oblikovati svoju budućnost. Temelji se na sveobuhvatnom promišljanju prostora i okoliša radi stvaranja podloge za najpovoljnije gospodarenje prirodnim i antropogenim danostima i pronalaženje rješenja koja će omogućiti poboljšanja tehničke i društvene infrastrukture u danim prirodnim, društvenim i gospodarskim uvjetima.<sup>184</sup>

Strategijsko planiranje obuhvaća sve segmente poslovanja i označava dugoročni putokaz za donošenje ključnih odluka o politikama i ciljevima, alokaciji resursa, pozicioniranju ponude, osobito u odnosu na konkurenciju. Osigurava funkcionalne veze između operativnih odluka i dugoročnih ciljeva razvoja turističke destinacije.<sup>185</sup>

Definira cjelokupnu svrhu i smjer, odnosno daje smjernice za sve operativne aktivnosti, a od sudionika zahtijeva postizanje konsenzusa o srednjoročnim i

---

<sup>184</sup> Strategija prostornog uređenja Republike Hrvatske, Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i stanovanja, Zagreb, 1997., str. 11.

<sup>185</sup> Dobre, R., Župan Rusković, P., Čivljak, M., op. cit., str. 115.

dugoročnim ciljevima.<sup>186</sup>

Strategijsko planiranje podrazumijeva usmjeravanje na prioritete i na aktivnu komunikaciju između dionika u destinaciji, a aktivna komunikacija osobito je važna radi boljeg razumijevanja budućih akcija i obveza svih sudionika u provedbi plana.

#### 4.1.1. Teorijska osnova planiranja

Prostor je vrijednost i jedan od najznačajnijih resursa te ključni čimbenik razvitka. Pojam prostora ne podrazumijeva samo određenu površinu zemlje ili zemljišta, već je to cjelokupnost kopna s prirodnim i izgrađenim, ljudskom rukom stvorenim, resursima (sve ono što se nalazi ispod i iznad zemljine površine). Prostor je konačan i zadan, jedan od temeljnih čimbenika i resursa gospodarskog i svakog drugog razvitka, bilo na lokalnoj, nacionalnoj ili široj razini. Ne predstavlja samo komparativnu prednost određenog područja, već pri kvalitetnom sagledavanju može činiti temelj zdravog i održivog ekonomskog razvoja.<sup>187</sup> Prostorna osnova obuhvaća sve važnije skupine podataka nužne za određivanje tipova i načina odnosa prema prostoru kao dobru, ocjene stanja i prilika u prostoru, ocjene prostornih planova i drugih dokumenata prostornog uređenja. Na popisu važnih skupina podataka redovito su podaci o prostoru kao prirodnom dobru, podaci o stanovništvu, podaci o sustavu i mreži naselja, podaci o infrastrukturnim mrežama, podaci o gospodarskim jedinicama i područjima, podaci o društvenoj infrastrukturi, podaci o posebnim (zaštićenim) dobrima, podaci o državnom i političkom ustroju, podaci o geopolitičkom položaju i

---

<sup>186</sup> Dulčić, A., Petrić, L., op. cit., str. 345.

<sup>187</sup> Strategija prostornog uređenja Republike Hrvatske, op. cit., str. 11.

susjedstvu. Na temelju spomenutih skupina podataka, moguće je ponuditi argumentirane analize, nužne za ocjene prilika i stanja u prostoru.<sup>188</sup>

Strategija je dokument koji određuje dugoročne ciljeve prostornog razvoja i planiranja u skladu s ukupnim gospodarskim, društvenim i kulturnim razvojem te sadrži osnove za usklađivanje i usmjeravanje prostornog razvoja, organizaciju prostora, razvojne prioritete djelatnosti te planske cjeline zajedničkih prostornih i razvojnih obilježja za koje će se donositi prostorni planovi ili drugi dokumenti prostornog uređenja.<sup>189</sup>

Program je sredstvo kojim se utvrđuju mjere i aktivnosti za provođenje strategije. On obuhvaća, osim pobliže određenih osnovnih ciljeva razvoja u prostoru, još kriterije i smjernice za uređenje prostornih i drugih cjelina te prijedlog prioriteta za ostvarivanje ciljeva prostornog uređenja. Na temelju prirodnih, gospodarskih, društvenih i kulturnih polazišta određuje osnovu za organizaciju, zaštitu, korištenje i namjenu prostora, zaštitu i unaprjeđenje okoliša, sustav središnjih naselja i sustav razvojne infrastrukture. Program je, dakle, provedbeni lik strategije.<sup>190</sup> Globalizacija niza oblika gospodarskih djelatnosti očituje se u činjenici da se one mogu jednako uspješno razvijati na različitim "prostorima". Hoće li se takvo što stvarno i dogoditi, ne ovisi o obilježjima prostora, koliko o sposobnosti stanovništva za određenu inicijativu i kooperaciju. Sukladno tomu, razložno je posumnjati u tvrdnju da je prostor važan razvojni resurs, a uvjerljivija je tvrdnja da su sposobnosti i obilježja stanovništva važnija.<sup>191</sup>

Planiranje korištenja prostora, kao najstariji oblik planiranja, predstavlja nužan i jedino prihvatljiv način zaštite i očuvanja prostora kao nacionalnog dobra. Ostvarenje

---

<sup>188</sup> Rogić, I., Dakić, S.: Grad i plan, Institut Ivo Pilar, Zagreb, 2000., str. 43.

<sup>189</sup> Strategija prostornog uređenja Republike Hrvatske, op. cit., str. 17.

<sup>190</sup> Rogić, I., Dakić, S., op. cit., str. 44.

<sup>191</sup> Ibidem, str. 28.

i usklađenje različitih razvojnih potreba zajednice i ograničenih kapaciteta, odnosno mogućnosti prostora sagledivo je tek kroz suvremeno prostorno planiranje. Suvremeno prostorno planiranje prvenstveno se temelji na elementima gospodarskog razvitka, socijalnih potreba te vrednovanja prirodnih karakteristika prostora. U tom smislu potrebno je prethodno uočiti razvojne potencijale i potrebe određenog područja uz ispravno procjenjivanje putova (globalno) njegova razvitka na svim područjima, a poglavito na ekonomskom.

Planiranje i uređenje prostora je uvjetovano, s jedne strane općim stanjem i društvenim prilikama određenog područja, a s druge strane potrebom za omogućavanjem nesmetanog i optimalnog realiziranja razvojnih mogućnosti. Pri tom valja naglasiti kako predmet prostornog planiranja naročito čini: korištenje zemljišta, infrastrukturni sustavi, mreža i sustav naselja te sadržaji podizanja standarda življenja.

#### 4.1.2. Važnost planiranja za razvoj destinacije i jačanje brenda

Hrvatska ima veoma dugu tradiciju u planiranju uređenja prostora i okoliša. Već od kraja 19. stoljeća rađeni su urbanistički planovi, a od 60-ih godina 20-og stoljeća razvija se planiranje širih područja (regija). Hrvatska je u suradnji s Ujedinjenim narodima 1967-1977. godine provela planiranje prostora i okoliša Jadranskog područja i njegovog neposrednog zaleđa, a do godine 1974. izradila prostorne planove većih cjelina u zemlji i prvi prostorni plan Republike Hrvatske.<sup>192</sup> Ti su planovi, od kojih su neki predstavljali primjer za druge, ipak bili ograničenog značenja, budući da

---

<sup>192</sup> Strategija prostornog uređenja Republike Hrvatske, op. cit., str. 19.

su, s jedne strane, rađeni gotovo kao izdvojeni planerski pothvati (unatoč tomu što su proceduralno bili usvojeni), ali nisu bili praćeni odgovarajućim zakonodavstvom te kontinuiranim praćenjem procesa primjene, odnosno kontrolom provedbe. S druge strane, tijekom izrade prostornih planova u prošlom društvenom i političkom sustavu, bila je nametnuta određena želja sveobuhvatnog kontroliranja i onog što se pretpostavlja da će se dogoditi za sljedećih 10, 20 i više godina, pa su se vrlo teško prilagođavali potrebama stanovništva i gospodarstva. Uslijed toga, dolazilo je do nepridržavanja i neprovođenja planova od strane stanovništva, gospodarstva, pa i od organa uprave.

Kvalitetno planiranje prostora jedan je od najvažnijih preduvjeta za dugoročan i održiv razvoj turizma. Prostor u užem i širem smislu osnovna je pretpostavka za dolazak i boravak gostiju, a istovremeno je čimbenik razvoja destinacije i aktivan čimbenik koji ga uvjetuje. Izgradnja turističke infrastrukture dugoročnog je karaktera, pa je integralno planiranje razvoja prostora temeljni uvjet uspješnog dugoročnog funkcioniranja turističke destinacije. Prostorni planovi su jedan od temeljnih dokumenata razvoja turizma jer usmjeravaju i određuju planiranje svih gospodarskih grana i djelatnosti koje aktivno sudjeluju u tvorbi turističke ponude. Glavna zadaća prostornog planiranja je uspostavljanje ravnoteže između smještaja, prometa, komunikacija i ostalih usluga, a da se pritom zaštite atraktivni resursi na kojima se turistički razvoj temelji. Kroz učinkovito upravljanje prostornim razvojem mora se povećati vrijednost i kvaliteta okoliša, racionalno koristiti prostor za izgradnju te razviti sustav zaštite ukupne biološke raznolikosti.<sup>193</sup> Prigodom gradnje novih objekata treba stilom gradnje i izborom materijala poštovati tradiciju i autohtoni

---

<sup>193</sup> Ibidem, str. 23.

graditeljski stil okolnog prostora, kako bi se očuvao sklad i vizualni identitet pojedinih područja.

Na značaju sve više dobiva upravljački aspekt destinacije, odnosno odgovor na pitanje kako i na koji način planirati, organizirati, voditi i kontrolirati procese, kako na mikro, tako i na makro razini. Upravljanje turizmom pa tako i turističkom destinacijom na nivou mjesta, regije ili šire geografske cjeline podrazumijeva usredotočenost na više čimbenika, a sve s ciljem utvrđivanja odgovarajuće upravljačke strategije i politike koja će pridonijeti ostvarenju postavljenih ciljeva.

Masovni turizam unio je mnogostruke probleme u uređenju prostora i njegovoj zaštiti, što je navelo prostorne planere da u određenim prostornim granicama pokušaju odrediti pravila ponašanja turista, ali i njihovih domaćina te da u primjerenom odnosu broja turista i površine prostorne jedinice nastoje kvantificirati sve potrebne kapacitete (infrastrukturu, receptivne sadržaje i sl.). Novi okvir za stvaranje turističkog sadržaja primjerenog novim zahtjevima tržišta treba biti prostorno i funkcionalno širi, mora imati elemente i njihovu međusobnu usklađenost jedinstvenog proizvoda. On podržava dalju afirmaciju turističke destinacije u koncipiranju sadašnjeg, a osobito budućeg turističkog razvoja.

Suvremeni pristup planiranja turističkog funkcionalnog sustava mora obuhvatiti:<sup>194</sup>

- planiranje izgradnje smještajnih kapaciteta,
- analizu pozitivnih i negativnih efekata razvoja turizma za svaku destinaciju,
- razvoj prometne infrastrukture,
- potrebe i zahtjeve turista,

---

<sup>194</sup> Dobre, R., Župan Rusković, P., Čivljak, M., op. cit., str. 48.

- razumijevanje čimbenika koji opredjeljuju turiste prema konkretnoj destinaciji,
- značaj pojedine lokacije
- formiranje svih prednjih komponenti u jednu cjelinu.

Kada se navedeni čimbenici skladno formuliraju u praktičnu politiku turističkog razvoja, općenito, i svake destinacije posebno, tada je moguće uočiti i važnost prirodnog i društvenog okruženja u destinaciji pa i turista kao specifične potrošačke kategorije sa svojim posebnim stavovima, vrijednostima, preferencijama, ponašanjem, interesima i brojnim drugim osobinama.

Sve navedeno govori da je u turizmu potrebno planirati turistički proizvod, odnosno uslugu, s izuzetnom pažnjom i odgovornošću jer će to bitno opredjeljivati atraktivnost turističke ponude u odnosu na turističku potražnju. Razvoj turizma mora se oslanjati na prostorne planove kao ključne provedbene dokumente koji turizmu daju ulogu razvojnog uporišta i odrednice ukupnog gospodarskog razvitka te jamče odgovornije i učinkovitije upravljanje resursima turističke destinacije.

#### 4.1.3. Razine planiranja i njihov međusobni odnos

Zakonom o regionalnom razvoju Republike Hrvatske jasno su određeni nositelji politike regionalnog razvoja. Planiranje i provedba regionalne razvojne politike, prema Zakonu, organizira se na nekoliko razina javne vlasti. Prva je razina središnjih tijela državne uprave usmjerenih na poticanje razvoja, a druga jedinica područne (regionalne) samouprave. Zakonom se nastoji snažno promovirati partnerstvo i



suradnja između središnje i županijske razine kako bi se u najvećoj mogućoj mjeri iskoristili razvojni potencijali cjelokupnog državnog teritorija. Svaka od navedenih razina ima važnu ulogu u promicanju sveukupnog razvoja Republike Hrvatske. Središnja je razina odgovorna za sveukupnu viziju razvoja i aktivno vodstvo u ostvarenju ciljeva regionalnog razvoja, dok se prepoznavanjem uloge županijske razine omogućava potrebna fleksibilnost i daju mogućnosti da županije samostalno usmjere vlastiti razvoj prema ostvarenju vlastitih specifičnih, ali i sveukupnih ciljeva razvojne politike Republike Hrvatske. Takav pristup sukladan je načelu decentralizacije javnih poslova i omogućava svrhovitu realizaciju načela supsidijarnosti.<sup>195</sup>

Godine 2007. godine Republika Hrvatska, radi vođenja regionalne statistike za potrebe kohezijske politike Europske unije (Nomenklatura prostornih jedinica za statistiku, *Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques – NUTS*), podijeljena na tri statističke regije (Sjeverozapadnu, Panonsku i Jadransku Hrvatsku), što je popraćeno i zakonskim okvirom. Na razini statističkih regija (NUTS 2) ustrojava se temeljna institucionalna struktura za upravljanje regionalnim razvojem ne ulazeći u administrativno-teritorijalnu podjelu države. Riječ je o minimalnoj institucionalnoj infrastrukturi za realizaciju načela partnerstva na razini statističkih regija (partnerska vijeća statističkih regija). Međutim, navedene se strukture u potpunosti oslanjaju na jedinice područne (regionalne) samouprave (županije) s područja pojedine statističke regije, koje i dalje ostaju glavne poluge upravljanja regionalnim razvojem u Republici Hrvatskoj.

Temeljni je cilj Strategije regionalnog razvoja Republike Hrvatske pridonijeti

---

<sup>195</sup> Strategija prostornog uređenja Republike Hrvatske, op. cit., str. 79.

društveno-gospodarskom razvoju Republike Hrvatske, sukladno načelima održivog razvoja, stvaranjem uvjeta koji će svim dijelovima zemlje omogućiti jačanje konkurentnosti i realizaciju vlastitih razvojnih potencijala. Nakon nacionalne razine, planiranje će se pokrenuti na županijskoj pa zatim i na lokalnoj razini. Takav pristup opravdava se time što stanovništvo na lokalnoj i regionalnoj razini mnogo jasnije razumije teškoće s kojima se susreće, nego oni koji planiraju razvoj na nacionalnoj razini. Specifični lokalni i regionalni problemi često zahtijevaju specifična lokalna ili regionalna rješenja.

Svrha je strateškog cilja razvoja županija i statističkih regija bolje povezati lokalne i regionalne razvojne potrebe s nacionalnim razvojnim prioritetima. To će se postići dvjema glavnim sastavnicama kojima se regulira planiranje i upravljanje razvojem na temeljnim razinama.<sup>196</sup>

1. razina statističke regije, radi definiranja razvojnih prioriteta na razini NUTS 2
2. županijska razina, radi definiranja razvojnih prioriteta na razini NUTS 3
3. lokalna razina (gradovi i općine).

Temeljni planski dokument za održivi društveno-gospodarski razvoj svake jedinice područne (regionalne) samouprave u kojem se određuju osnovni smjerovi razvoja (ciljevi i prioriteti) jedinice područne (regionalne) samouprave je Županijska razvojna strategija. Osnovni smjerovi razvoja moraju biti u suglasju s ciljevima i prioritetima razvoja utvrđenim u Strategiji kao osnovnom planskom dokumentu središnje razine kojim se utvrđuju ciljevi politike regionalnog razvoja. Županijska razvojna strategija je predviđena kao logičan nastavak tzv. regionalnih operativnih programa (ROP-ova)

---

<sup>196</sup> Ibidem, str. 55.

koji su napravljeni za gotovo sve županije.

#### 4.1.4. Postojeća razvojno-planska dokumentacija Kvarnera

Primorsko-goranska županija jedna je od vodećih županija u planiranju budućeg razvoja, pa su u skladu s tim izrađeni brojni dokumenti kao podloge i smjernice željenog razvoja. S obzirom da se brendiranje turističke destinacije temelji na njezinim atributima i željenom stanju u budućnosti, u ovom dijelu doktorske disertacije daje se uvid u plansku osnovu razvoja turizma Kvarnera.

Primorsko-goranska županija je, odmah po donošenju Zakona o prostornom uređenju i gradnji 1994. godine, pristupila izradi prostornog plana, kao strateškog dokumenta kojim je odredila osnovne smjernice prostornog, ali i sveukupnog razvoja, te smjernice i kriterije za njihovu realizaciju putem prostornih planova jedinica lokalne samouprave.

##### • **Prostorni plan Primorsko-goranske županije**

Prostorni plan izrađen je sredinom devedesetih godina 20. stoljeća (u razdoblju od 1994. do 1998. godine), a nakon dvogodišnje rasprave i dorada usvojen je 2000. godine. Svi podaci za izradu Prostornog plana Primorsko-goranske županije datirali su iz 1995. godine, a propisi i ostali službeni dokumenti i iz ranijih perioda. U razdoblju od 15 godina od njegova donošenja došlo je do znatnih promjena u zakonodavstvu, demografskom, gospodarskom, prometnom, društvenom i drugom razvitku Republike Hrvatske. Te se promjene manifestiraju i na području Primorsko-goranske županije,

što je neposredno vezano za temeljni prostorno-razvojni dokument, Prostornog plana Primorsko-goranske županije. Iz navedenih razloga pokrenut je postupak izrade novog Prostornog plana Primorsko-goranske županije.<sup>197</sup> Plan je izrađen s ciljem da se putem njegova sagledavanja i ustanovljenih smjernica i programa razvoja omogući usmjeravanje društvenog razvoja, usmjeravanje gospodarskog razvoja, racionalno korištenje prirodnih resursa i zaštita prostora.

#### • Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije

Glavni nositelj izrade projekta Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije bio je Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, a usvojen je na Županijskoj skupštini 2005. godine. Predmet istraživanja je turizam i mogućnosti njegova održivog razvoja na području Primorsko-goranske županije. Radi se o primijenjenom istraživanju koje polazi od općeprihvaćenih spoznaja koje trebaju biti usmjerene na stvarne zahtjeve razvoja turizma svake konkretne turističke destinacije, na uopćavanje potreba zajedničkih za više srodnih destinacija, a sve s ciljem da se postave odrednice od vitalnog značenja za razvoj turizma Primorsko-goranske županije i njezino bolje pozicioniranje na nacionalnom i međunarodnom planu. Potrebno je usporedno sagledavati i druge činitelje koji uvjetuju i omogućavaju razvoj – prirodni, kulturno-povijesni, društveni, gospodarski i slično.

Svrha izrade Glavnog plana razvoja turizma je koncipiranje turističke destinacije Kvarner kao cjeline koja će uvažavati sve relevantne zahtjeve prisutne u sustavu globalizacije, ali se istodobno specifičnošću svoje ponude treba izdvojiti iz mnoštva.

---

<sup>197</sup> Prostorni plan Primorsko-goranske županije Županijski zavod za razvoj, prostorno uređenje i zaštitu okoliša, Rijeka, 2000. str. 9.

Na tim polazištima temeljeni su zahtjevi da se Primorsko-goranska županija definira kao turistička destinacija koja postaje i poslovna jedinica s turističkom ponudom kojom treba upravljati na novim osnovama i time stvoriti temeljne pretpostavke za pretvaranje komparativnih u konkurentne prednosti, kao polazišta njezina boljeg pozicioniranja na svjetskome turističkom tržištu.

Cilj je istraživanja izraditi teorijski utemeljen i praktično provediv model razvoja turizma Primorsko-goranske županije koji će osigurati razvoj konkurentne destinacije, isplativoga turističkog proizvoda i rast standarda stanovništva.<sup>198</sup>

Naručitelji i izvođači koncipirali su Glavni plan kao osnovni strateški razvojni dokument kojim se želi potaknuti razvoj turizma u Primorsko-goranskoj županiji, koji bi, kao sve prisutnija pojava, trebao pokrenuti i razvoj drugih djelatnosti. Kao opći cilj Glavnog plana prihvaćeno je povećanje konkurentnosti turističke ponude ove turističke destinacije, uz istodobni porast blagostanja građana, posebno onih koji su svoju životnu sudbinu posredno ili neposredno vezali za turizam. U tim okvirima pristupilo se razradi ekonomskih, ekoloških i društvenih ciljeva, čime se značenje Glavnog plana širi i na druga područja kojima se određuje budućnost i trasiraju mogući pravci daljnjeg razvoja turističkoga gospodarstva na prostorima Primorsko-goranske županije kao jasno prepoznatljive destinacije Kvarner.

Posebno se ističe cilj očuvanja okoliša, kojim se prihvaća održivi razvoj kao koncepcija koja se zasniva na još uvijek raspoloživim prirodnim resursima kojima raspolaže ovaj prostor, ali i svijesti lokalnog stanovništva koje želi sačuvati autohtone vrijednosti. Cilj je i bolja valorizacija kulturno-povijesne baštine i njezina sustavna

---

<sup>198</sup> Grupa autora: Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 9.

zaštita za generacije kojima bi trebalo osigurati uživanje u stoljećima dugoj tradiciji života i rada na ovim prostorima, ali i zasnivanje budućeg razvoja na tradiciji početaka turističkoga gospodarstva u njegovoj stoljetnoj prošlosti. Glavni plan ima cilj sustavno poticati podizanje turističke ponude na višu razinu, pri čemu treba uvažavati potrebe ljudi koji žive i rade na prostoru ove turističke destinacije. To ujedno znači povećanje kvalitete života domicilnog stanovništva i razvoja turističke destinacije Kvarner, ali i svih užih turističkih destinacija koje se poklapaju sa subregijama (Gorski kotar, Rijeka i riječki prsten Crikveničko-vinodolska rivijera, Opatijska rivijera, otoci Rab, Krk, Lošinj, Cres) i objedinjavaju uže tržišno i prostorno logički zaokružene uže cjeline koje su uvažavane u definiranju vizija razvoja užih destinacija. Pritom se slijedila prostorna, povijesna, resursna i kulturna posebnost, što je rezultiralo jedinstvom različitosti.

- **Regionalni operativni program Primorsko–goranske županije**

Regionalna razvojna agencija Porin (RRA Porin), kao nositelj izrade, bila je zadužena za operativni dio provedbe Regionalnog operativnog programa. Upravni odjel za turizam, poduzetništvo i poljoprivredu je, u suradnji s Regionalnom razvojnom agencijom Porin, definirao poslove i radne zadatke Koordinacije i nositelja provedbe.

Regionalni operativni program (ROP) temeljni je programski i izvedbeni dokument na županijskoj razini. To je opsežan, vremenski određen plan socijalnog i gospodarskog razvoja županije, čiji je strateški cilj olakšati održivi gospodarski i društveni razvoj županije, dok mu je specifičan cilj pripremiti povezan i konzistentan plan kroz identifikaciju strateških razvojnih ciljeva, prioriternih područja intervencije, mjera, te konkretnih razvojnih projekata.

Izuzetan značaj Regionalnog operativnog programa, odnosno potreba njegove izrade ogleda se i u činjenici da će Regionalni operativni program biti primarni instrument za planiranje i dodjeljivanje svih izvora financiranja na nacionalnoj razini za programe razvoja županija, jedinica lokalne samouprave i ostalih relevantnih čimbenika. Ovo uključuje programiranja nacionalnih i županijskih proračunskih sredstava, a ujedno je i poželjan faktor prilikom kandidiranja za pretpristupne fondove Europske unije.

Jedna od glavnih značajki Regionalnog operativnog programa je u povećanju sposobnosti identificiranja, planiranja, financiranja i evaluacije razvojnih projekata. Kroz pripremu i izvedbu Regionalnog operativnog plana treba iskoristiti i još više razviti strateške prednosti Županije te omogućiti što veće sudjelovanje svih subjekata u regionalnom i lokalnom razvojnom procesu. Regionalni operativni program predstavlja okvir i podlogu na kojoj će gradovi, općine, gospodarstvo i drugi socijalni partneri raditi svoje projekte te se kod njihove pripreme oslanjati na zajednički dogovorena polazišta.

Sadržajno Regionalni operativni program Primorsko-goranske županije 2008.–2013. godine sastoji se od sljedećih elemenata:<sup>199</sup>

1. osnovna analiza (analiza stanja, razvojni problemi, razvojne potrebe)
2. SWOT analiza (snage, slabosti, prijetnje, prilike)
3. vizija (što županija želi i može biti u budućnosti)
4. strateški ciljevi (razvojni ciljevi za 5 i više godina)
5. prioriteta (prioritetna područja intervencije)
6. mjere (skup intervencija za ostvarenje prioriteta)

---

<sup>199</sup> Regionalni operativni program Primorsko-goranske županije (ROP) 2008.–2013, RRA Porin, Rijeka, 2008., str. 5.

7. plan provedbe (institucije i postupci za provedbu)
8. projekti (konkretni razvojni projekti).

Projekti koji će biti provedeni kroz Regionalni operativni program Primorsko-goranske županije bit će u skladu s vizijom, strateškim ciljevima, prioritetima i mjerama koje su sadržane u Regionalnom operativnom programu, a proces odabira projekata bit će transparentan, otvoren i odvijat će se u skladu s kriterijima za odabir projekata. Kod izrade Regionalnog operativnog programa, odnosno prije svega strateškog dijela, posebna se pozornost dala i njegovoj usklađenosti s programskim ciljevima Europske unije za razdoblje 2007.-2013. godine.

Posebno se naglašava usklađenost ciljeva razvoja gospodarstva utemeljenog na znanju, valorizacije i korištenja konkurentskih prednosti, promicanja održivog razvoja industrije, ulaganja u ljudske resurse, jačanja infrastrukturne podrške razvoju te jačanja znanja i vještina u području upravljanja razvojem.

• **Strateški marketinški plan turizma Kvarnera u razdoblju 2009-2015. godine**

Iz Glavnog plana razvoja turizma Primorsko-goranske županije proizašla je obveza Turističke zajednice Primorsko-goranske županije da uz potporu Primorsko-goranske županije izradi Strateški marketinški plan turizma u cilju brendiranja i pozicioniranja regije. Na sjednicama Turističkog vijeća Turističke zajednice Kvarnera u ožujku i svibnju 2009. godine usvojen je projektni zadatak natječaja za odabir slogana i vizualnog identiteta Kvarnera, kojeg je pripremio Turistički ured Turističke zajednice Kvarnera u suradnji s Institutom za turizam iz Zagreba.

Strateški marketinški plana turizma Kvarnera 2009-2015. naručen je od strane



Primorsko – goranske županije i turističke zajednice Kvarnera. Svrha Strateškoga marketinškog plana turizma Kvarnera je definicija marketinškog okvira koji će pružiti potporu turističkom gospodarstvu Kvarnera kroz strateške marketinške ciljeve:<sup>200</sup>

- izgradnja brenda Kvarnera i konkurentnog pozicioniranja
- poticanje turističkih proizvoda koji će kupcima pružiti trajne koristi
- otvaranje novih tržišta i novih tržišnih segmenata
- komunikacija s kupcima kroz suvremene komunikacijske medije
- osiguranje značajnije prisutnosti u nacionalnoj promidžbi.

Projekt Strateški marketinški plan turizma Kvarnera 2009.-2015. godine čine tri segmenta:<sup>201</sup>

1. krovni plan: Dokument razrađuje krovnu marketinšku strategiju turizma Kvarnera
2. subregionalni planovi: Dokumenti postavljaju marketinšku strategiju za svaku od osam subregija na Kvarneru "spuštajući" krovnu marketinšku strategiju turizma Kvarnera na subregionalnu razinu. Cilj je osigurati umreženi i time osnaženi marketinški nastup subregija i Kvarnera u cjelini. Dokumenti slijede metodologiju Krovnog plana te su, također, međusobno metodološki ujednačeni
3. proizvodni planovi: Dokumenti određuju promocijsku strategiju pojedinih proizvoda Kvarnera polazeći od čimbenika njihovog uspjeha i razvojnih pretpostavki.

Krovni plan, odnosno krovna marketinška strategija Kvarnera, pretpostavlja "zaokret"

---

<sup>200</sup> Natječajna dokumentacija, 2007.

<sup>201</sup> Strateški marketinški plana turizma Kvarnera 2009-2015, Institut za turizam, 2009, str. 5.

u destinacijskom marketingu regije. Naglasak se, prije svega, stavlja na zaokret ka aktivnijim, zahtjevnijim, ali i platežno sposobnijim ciljnim segmentima kupaca, ka novoj strategiji brendiranja Kvarnera utemeljenoj na identitetskim obilježjima regije koja ujedno predstavljaju vrijednost za ciljne segmente gostiju te, također, zaokret ka e-marketingu kao najvažnijem kanalu komunikacije u budućnosti. Sadržaj Krovnog plana slijedi uobičajenu metodologiju strateškog marketinškog planiranja i namijenjen je različitim interesnim skupinama rukovođenim zajedničkom vizijom brenda Kvarner. Plan je, prije svega, namijenjen Turističkoj zajednici Kvarnera i sustavu turističkih zajednica u regiji kao glavnim koordinatorima destinacijskog marketinga, odnosno nositeljima destinacijske promocije i potpore prodaji. Plan je, nadalje, namijenjen turističkom gospodarstvu Kvarnera s obzirom na njegovu ulogu kreatora turističkih proizvoda i nositelja prodaje te s obzirom na značajne napore koje i samo ulaže u promociju vlastitih usluga. Strateški marketinški plan turizma namijenjen je i javnom sektoru na Kvarneru s obzirom na njegov nužno partnerski odnos u ingerencijama i odgovornostima za stvaranje kvalitetne i konkurentne turističke destinacije.

#### 4.1.5. Strateške smjernice na županijskoj razini

Strateške smjernice rada su temeljni programski dokument po kojima se usmjerava djelovanje Županijske skupštine i županijskih upravnih tijela. Županija ima ranije uspostavljen politički programski kontinuitet, zalažući se za društveni i gospodarski rast, za bolji životni standard građana, policentrični razvoj Republike Hrvatske i decentralizaciju, regionalno upravljanje prostorom i javnim dobrima, kapitalna

ulaganja u prometnu, komunalnu i društvenu infrastrukturu, za povećanje standarda usluga u obrazovanju, zdravstvenoj zaštiti, socijalnoj skrbi, sportu i kulturi te ubrzano približavanje Hrvatske Europskoj uniji putem međunarodne suradnje.

Primorsko-goranska županija želi zadržati svoje mjesto među vodećim i najuspješnijim županijama u Republici Hrvatskoj, a da bi to ostvarila nužna je daljnja decentralizacija i regionalizacija. Jačanjem lokalne samouprave, te razvojem ljudskih i ostalih potencijala svih dijelova Hrvatske postigao bi se ravnomjerniji napredak i jačanje značaja regija.

Pozicija županije definirana je kao institucionalna razina na kojoj se sjedinjuju projekti, ali koja nije lider jedinica lokalne samouprave i samo djelomično zastupa njihove interese. Razmjerno približavanju Republike Hrvatske Europskoj uniji, postupno popušta centralizirano upravljanje državom te se otvaraju mogućnosti jačega regionalnog razvoja.

Županija treba djelovati u decentraliziranoj državi s izraženim policentričnim regionalnim razvojem. U takvim okolnostima županija bi mogla biti snažna, sposobna, financijski moćna i samostalna samouprava s mogućnošću upravljanja društvenim i gospodarskim sustavom utemeljenim na znanju i načelima održivog razvoja, što znači:<sup>202</sup>

- županija ima viziju gospodarskog razvoja, putem poticanja poduzetništva i investicija, restrukturiranja brodogradnje i jačanja prerađivačke industrije te otvaranja prostora za daljnje jačanje turizma i uslužnog sektora
- značajna aktivnost biti će usmjerena na pravodobnu izradu planova i pripreme dokumentacije te jačanje ekološke svijesti provedbom održivih

---

<sup>202</sup> [www.pgz.hr](http://www.pgz.hr) (pristup 20.01.2011.)

projekata koji će u europskom kontekstu Jadransko more učiniti važnim resursom 21. stoljeća.

- županija želi imati sposobno i odgovorno rukovodstvo te kvalitetnu strukturu zaposlenika i namještenika.

U sljedećem mandatnom razdoblju Primorsko-goranska županija će svoj strateški razvoj ostvarivati putem daljnje valorizacije resursa i potencijala nedovoljno iskorištene pomorsko-jadranske orijentacije.<sup>203</sup> Putem predstavničkog i izvršnog tijela te županijskih ustanova i trgovačkih društava prioritetno će djelovati na nekoliko razina od kojih je od posebnog značenja partnerstvo s državom, državnim i javnim institucijama i resornim ministarstvima, prvenstveno u pripremi i izgradnji velikih infrastrukturnih projekata i rješavanja problema velikih gospodarskih subjekata. Županija će proširiti suradnju s jedinicama lokalne samouprave objedinjavanjem i ujednačavanjem interesa općina i gradova te njihovo zastupanje na državnoj i međunarodnoj razini, a posebno intenziviranjem urbanističkih planova kao pretpostavke investicija i razvoja.

Sudjelovanjem u radu međunarodnih asocijacija (Skupština Europskih regija, Konferencija perifernih pomorskih regija, Odbor regija Europske unije) ojačat će međunarodnu i međuregionalnu (međužupanijsku) suradnju, te partnerstvo s europskim regijama na međunarodnim projektima. Aktivnosti u ovom okviru iskoristiti će se, također, za promicanje interesa Županije i njenih građana, posebno u pogledu daljnje decentralizacije i poštivanja načela supsidijarnosti. Nadalje, s gospodarstvenicima će surađivati na izgradnji institucionalne poduzetničke infrastrukture za malo i srednje poduzetništvo, te uže povezivati obrazovni i

---

<sup>203</sup> Ibidem.

gospodarski sustav radi povećanja zaposlenosti i konkurentnosti gospodarstva uz istodobno jačanje socijalnog partnerstva i razvoja nevladinih udruga i civilnog društva. Boljom organizacijom i ciljanim usavršavanjem potrebno je podići stupanj stručnosti i djelotvornosti izrade strateških dokumenata, prostornih planova i dokumenata koji prethode gradnji.

U cilju uspješnog razvoja turizma na području Primorsko-goranske županije provodit će se usvojeni programi unapređenja turizma kojima je cilj stvaranje uvjeta za povećanje kvalitete i konkurentnosti županijskog turizma. Trajno će se štititi prostor i poticati razvoj turizma na temeljima visokih ekoloških standarda. Osim navedenog, provoditi će se strateški marketinški plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije.

#### **4.2. Situacijska analiza okruženja destinacije Kvarner**

Početna faza procesa brendiranja destinacije je analiza okruženja, odnosno analiza onih dijelova okoline koje izravno ili neizravno utječu na destinaciju. Analiza okoline podrazumijeva dubinsko i detaljno snimanje i prikupljanje relevantnih činjenica iz okoline kao temelja za bolje razumijevanje i predviđanje očekivanih promjena u okruženju destinacije, a sve u cilju željenog razvoja. Činjenica je da se danas djeluje i posluje u okolini poznatoj po brzim, neočekivanim i teško predvidivim promjenama, a upravo dinamičke promjene snažno utječu na provedbu politike upravljanja u destinaciji. U nastavku slijedi kratki pregled okruženja destinacije Kvarner.

U usporedbi s ostalim dijelovima svijeta, bogatstvo kulturnih atrakcija predstavlja ključnu snagu europskog turizma. Procjene UNWTO-a (*World Tourism Organization*) pokazuju da je u 2007. godini oko 40% međunarodnih turističkih dolazaka u

Europskoj uniji bilo motivirano kulturom. Stoga je najvažnija atrakcija mnogih europskih turističkih destinacija upravo prirodna i kulturna raznolikost.

#### 4.2.1. Prirodno okruženje

Različito podneblje, klimatske i vegetacijske značajke, spoj primorja, otoka i gorja, različito arhitekture i kulture na relativno malom prostoru te blizina emitivnih europskih regija, razlogom su 160 godina duge tradicije razvoja turizma na području Kvarnera. Po broju turističkih dolazaka i noćenja to je druga najjača turistička regija Republike Hrvatske; u ukupnom broju turističkih noćenja Republike Hrvatske sudjeluje s oko 20% (2011. godine).

Poznat po svojoj prirodnoj i kulturnoj baštini, Kvarner se posebno ističe Nacionalnim parkom Risnjak, prirodnim fenomenom Vranskog jezera i u svijetu rijetkim staništima bjeloglavog supa na otoku Cresu, ali, jednako tako, i kulturnim znamenitostima; to je kolijevka hrvatske glagoljaške baštine, lokacija gotičko-renesansnog grada Raba, profinjene Opatije, avangardne Rijeke i regija karnevala. Ponajviše, Kvarner je odlikuje izvanrednom i dokazano blagotvornom klimi koja je, uz blizinu regije gradovima srednje Europe, bila razlogom dolaska prvih posjetitelja krajem 19. stoljeća. Tadašnja gradnja klimatskih terapijskih lječilišta, hotela i raznih drugih sadržaja, utemeljila je uspješan budući razvoj turizma.

#### • **Geografski položaj**

Kvarner obilježava povoljan geoprometni položaj jer se nalazi razmjerno blizu važnih

emitivnih tržišta. Od Trsta je udaljen 84 km, Zagreba 145 km, Milana 508 km, Beča 513 km, Budimpešte 558 km, Münchena 571 km, Züricha 801 km. Obilježava ga i dobra prometna dostupnost, s obzirom da je pri putovanju moguće koristiti sve oblike prometa: cestovni, željeznički, zračni i pomorski. Na području Kvarnera smještene su Zračna luka Rijeka na Krku, aerodrom na Lošinju, sportski aerodrom Grobnik i uzletno-sletna staza na Unijama. U funkciju turizma Kvarnera može se uvrstiti i Zračna luka Zagreb zbog dobre povezanosti autocestom između Zagreba i Rijeke.

- **Reljef**

Kvarner karakteriziraju bitno različiti i iznimno atraktivni krajolici. Prostor prepun različitosti na maloj udaljenosti izvrstan je preduvjet za razvoj turističke ponude za cjelogodišnje poslovanje. S obzirom da je cjelokupno područje Županije u geomorfološkom pogledu dio Dinarida, i glavni reljefni oblici u sva tri dijela – primorskom, goranskom i otočnom – pružaju se pretežito dinarskim smjerom, iako ima i odstupanja, što je posebno uočljivo u grebenu Učke. Bitna je značajka i brdovitost cijelog područja, naročito naglašena u goranskom dijelu koji je i najviši. U zapadnom dijelu Gorskog kotara najviši su vrhovi Risnjak (1.528 m) i Snježnik (1.506 m), a u jugoistočnom Bjelolasica (1.534 m) i Viševica (1.482 m).<sup>204</sup> Primorski dio Županije proteže se polukružno uz Riječki zaljev i Vinodolski kanal, između grebena Učke (1.396 m) – na zapadu i rubnih planina Gorskog Kotara na sjeveru i sjeveroistoku. U zaleđu Rijeke je Grobinština s prostranom udolinom Grobničkog polja. Otočni dio čine dva niza kvarnerskih otoka: zapadni niz sa Cresom i Lošinjem i

---

<sup>204</sup> Žuvela, I. et al.: Osnove dugoročnog razvoja Primorsko–goranske županije, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1996., str. 4.

nekoliko manjih otoka i istočni niz s Krkom i Rabom i nekoliko manjih nenaseljenih otoka između njih. Cres od Lošinja odvaja umjetni Osorski kanal, a sličnim umjetnim kanalom Privlaka presječen je početkom tridesetih godina 20. stoljeća otok Lošinj u dva dijela. Među malim naseljenim otocima u zapadnom otočnom nizu najveći je Unije (16,9 km<sup>2</sup>), a ostali su Ilovik (5,9 km<sup>2</sup>) i Susak (3,8 km<sup>2</sup>). Za razvoj turizam, posebice, u priobalju i na otoci veoma su važna obilježja obale. Morfogenetski tip obale čine: abrazijske 726 km (67%), akumulacijske 76 km (7%), strukturnotektonske 228 km (21%) i antropogene 54 km (5%). Morfografski tip obala čine: visoke obale 293 km (27%) i niske obale 790 km (73%).<sup>205</sup> Dužina obale koja se intenzivno koristi ili se može koristiti za kupanje i rekreaciju na kopnenom dijelu iznosu 27,5 i na otocima 70,1 km.

## • Klima

Na području destinacije Kvarner razlikuju se tri temeljna tipa klime: na otocima i uz more klima je mediteranska, na primorskim padinama submediteranska, a u većem dijelu Gorskog kotara kontinentalna. U mediteranskom području ljeta su vruća, a kišno je razdoblje isprekidano u jeseni, zimi i u proljeće. Godišnji prosjek oborina je 1.250 mm. U višem, submediteranskom klimatskom pojasu temperature su nešto niže, osobito zimi, a količine oborina nešto veće. U planinskim područjima klima je oštra, godišnje temperature su niske, a količina oborina najveća je u Hrvatskoj – prosjek 3.600 mm. Zimi u tim područjima pada mnogo snijega.

Raznovrsnost klimatskih tipova na razmjerno malenom prostoru Kvarnera (Županija s

---

<sup>205</sup> Glavni plan razvoja turizma Primorsko–goranske županije, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 5.



najviše klimatskih tipova u Republici Hrvatskoj) posljedica je orografskih razlika kao i utjecaja kopna i mora. Značajke lokalne klime bitno utječu na mogućnost razvoja turizma te su jedan od elemenata privlačnosti. Turističkom boravku odgovaraju blage zime i ljeta koja nisu pretopla (malene godišnje amplitude temperature). Na području Kvarnera to su one lokacije koje su izložene jačim maritimnim utjecajima (udaljenija su od obale). Maritimnost utječe i na povoljnije temperature tijekom jeseni što je pretpostavka dužem trajanju kupališne sezone.

- **Prirodna baština**

Kvarner se odlikuje većim brojem zaštićenih područja prirode svrstanih u kategorije: nacionalni park, park prirode, strogi rezervati, park-šume, spomenici prirode, geomorfološki rezervat, ornitološki rezervati, specijalni botaničko-zoološki rezervat i zaštićeni krajolik. Posebnu prirodnu atraktivnost čini Nacionalni park Risnjak koji se prostire na 6.400 ha izuzetnog šumskog područja s više od tridesetak specifičnih biljnih zajednica, s desetak različitih šumskih asocijacija. Zračna udaljenost od najvišeg vrha nacionalnog parka Velikog Risnjaka (1.528 m) do mora iznosi 15 km, a do izvora Kupe (313 m) 8 km. Dakle, na samo 23 km zračne udaljenosti vladaju izrazite klimatske razlike.

Pregled posebno zaštićenih područja prirode na području Kvarnera dan je u tablici 7.

**Tablica 7.** Zaštićena područja prirode

Vrsta objekta	Naziv	Površina u ha
Nacionalni park	Risnjak	6.400
Park prirode	Učka	1.460
Strogi rezervati	Bijele i Samarske stijene	1.176
Park-šume	Japlenški vrh (Delnice)	171
	Golubinjak (Lokve)	76
	Komrčar (Rab)	10
	Košljun (Krk)	6
Spomenici prirode	Lokvarka - spilja	-
	Gotovž-ponor (Rijeka)	-
	Zametska pećina (Rijeka)	-
	Kupa-izvor (Čabar)	
Geo-morfološki rezervat	Vražji prolaz i Zeleni vir	200
Ornitološki rezervati	Glavine-Mala Luka (Krk)	1000
	Prvić (Krk)	7000
	Fojiška-Podpredošćica (Cres-Lošinj)	550
	Mali Bok-Koromačno (Cres-Lošinj)	900
Specijalni botaničko-zoološki rezervat	Dundo (Rab)	106
	Debela Lipa-Velika Rebar	179
	Glavotok (Krk)	1
Zaštićeni krajolik	Lisina	1280

Izvor: Turistička zajednica Kvarnera, [www.kvarner.hr](http://www.kvarner.hr) (pristup 16.02.2011.)

Na području Kvarnera pod različitim oblicima zaštite nalazi se 7,7% ukupne površine. U odnosu na zaštićena područja na području cijele Republike Hrvatske koja čine 9,4% državnog teritorija, Kvarner ima nešto manji udio površine pod zaštitom.

Prirodna raznolikost Kvarnera predstavlja temeljni resurs turističkog razvoja. Ta činjenica posebice dolazi do izražaja ako se ima na umu da turisti koji dolaze u Primorsko-goransku županiju iskazuju vrlo visoki stupanj zadovoljstva ljepotom prirode i krajolika te da je ljepota krajolika za njih 66,8% glavni motiv dolaska u Primorsko-goransku županiju.<sup>206</sup>

#### 4.2.2. Povijesno-kulturna okolina

Kvarner je od davnina susretište različitih kultura: romanske, helenske, slavenske, germanske i ugarske. S povijesnog stajališta, to je nadasve intrigantan prostor, pun tragova burne povijesti, koji se protežu od prapovijesnih, antičkih i srednjovjekovnih svjedočanstava, pa do onih što nastaju u današnje vrijeme.

Iznimno bogat kulturni život na području Kvarnera obogaćuje boravak turista na području Kvarnera. Kulturna događanja prisutna su, tijekom ljeta, u gotovo svim destinacijama Kvarnera: Opatijska ljetna pozornica s bogatim programom manifestacija, Osorske i Lubeničke večeri klasične glazbe, Kastavsko, Riječko i Krčko kulturno ljeto, Rapske glazbene večeri, mnogobrojne izložbe i druge priredbe u Rijeci, Crikvenici, Novom Vinodolskom, Puntu, Malom i Velom Lošinju.

Rijekom dominira Trsatsko svetište – najstarije Marijansko svetište u Hrvatskoj – koje

---

<sup>206</sup> Tomas 2010 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam, Zagreb, 2011., str. 17.

je postalo i mjesto hodočašća mnogobrojnih turista iz cijeloga svijeta, osobito nakon što je u Rijeci u lipnju 2003. boravio Sveti Otac Ivan Pavao II, u hodočašću Gospi Trsatskoj. Franjevački samostan na Košljunu čuva iznimnu, sakralnu i etnografsku zbirku. Među pisanim spomenicima potrebno je posebno istaknuti: Baščansku ploču i Vinodolski zakon. Baščanska ploča je najdragocjeniji spomenik hrvatske prošlosti i jedno je od najznačajnijih glagoljskih vrela uopće. Tu se po prvi put na hrvatskom jeziku navodi riječ hrvatski uz ime jednoga hrvatskog vladara – kralja Zvonimira. Ploča je najveći, na kamenu uklesani hrvatski glagoljski tekst, nastao u benediktinskom samostanu sv. Lucije u Jurandvoru, u Baščanskoj dolini na otoku Krku. Istraživači su pretpostavljali da je ploča nastala u razdoblju od sedamdesetih godina XI. stoljeća do dvadesetih godina XII. stoljeća. Stalno je izložena u auli Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti u Zagrebu. Vinodolski zakon – hrvatski pisani popis običajnog prava iz 1288. godine – može se s pravom staviti uz bok drugim europskim opsežnim srednjovjekovnim pravnim dokumentima pisanim na narodnom jeziku. Pisan je glagoljicom, a sačuvani tekst iz polovice XVI. stoljeća glagoljskim kurzivom. Čuva se u Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

U Registar nepokretnih kulturnih dobara Republike Hrvatske s područja Kvarnera upisano je oko 520 kulturnih dobara (graditeljskih cjelina – urbanih i ruralnih, etno-zona, arheoloških i hidroarheoloških zona i lokaliteta, memorijalnih područja, te pojedinačnih građevina) (tablica 8.).

**Tablica 8.** Zaštićena kulturna dobra

Vrsta baštine	Ukupno	Povijesne cjeline	Povijesne građevine i kompleksi
Ukupno	278	117	161
Etnološka baština	81	51	30
Arheološka baština	8	8	-
Hidroarheološka baština	18	18	-
Memorijalna baština	43	9	34
Profana baština	87	31	56
Sakralna baština	41	-	41

Izvor: Turistička zajednica Kvarnera, [www.kvarner.hr](http://www.kvarner.hr) (pristup 16.02.2011.)

Na području Kvarnera evidentirano je i nalazi se pod preventivnom zaštitom još oko 500 nedovoljno istraženih povijesnih cjelina, arheoloških lokaliteta i povijesnih građevina koje posjeduju svojstva nepokretnih kulturnih dobara. Za 22,8% turista koji dolaze u Primorsko-goransku županiju kulturna baština je element ponude koji utječe na njihov izbor destinacije na turističkom putovanju.<sup>207</sup>

Iznimno bogatstvo kulturno-povijesne baštine na području Kvarnera polazna je osnova za razvoj različitih selektivnih oblika turizma (kulturni turizam, etnoturizam, turizam naslijeđa). Kulturno-povijesna baština jedan je od najznačajnijih elemenata turističke ponude, a istraživanja pokazuju da gotovo svako putovanje, bez obzira na

---

<sup>207</sup> Ibidem, str. 173.

primarni motiv putovanja, uključuje nešto od ponude sadržaja kulture.

#### 4.2.3. Demografska okolina

Prema popisu stanovništva iz 2001. godine na području Primorsko-goranske županije živi 305.505 stanovnika, njezin udio u ukupnom broju stanovnika Republike Hrvatske iznosi 6,9%, od čega 51,2% žena i 48,2% muškaraca.<sup>208</sup> U odnosu na popis stanovništva iz 1981. godine broj je stanovnika neznatno veći (0,5%), što govori o demografskoj stagnaciji. Izrazit pad broja stanovnika ima mikroregija Gorski kotar (u kojoj živi najmanji udio stanovništva županije – 8,5%), a najveća gustoća naseljenosti je u Gradu Rijeci gdje je koncentrirano 47,1% stanovništva Županije. Ukupni broj kućanstava je 303.769, a prosječan broj članova u kućanstvu 2,73. Oko 80% zaposlenih radi u gospodarskim, a 20% u društvenim djelatnostima.

Prosječna starost stanovnika Kvarnera je 41 godina, što je više od prosjeka Republike Hrvatske (39,3 godine). Stopa aktivnosti, odnosno udio aktivnog stanovništva (radne snage) u stanovništvu radne dobi (15-64 godine) iznosi oko 58%, što je više od prosjeka Republike Hrvatske (oko 52%), međutim daleko ispod prosjeka Europske unije (69,6%). Veći udio aktivnog stanovništva prisutan je u gradskim i općinskim središtima, te u turističkim područjima gdje su mogućnosti zapošljavanja veće. U tim je središtima nešto povoljnija dobna struktura, a jednako tako imigracija je prisutnija od emigracije. Migracijska stopa je pozitivna, odnosno broj osoba koje su se doselile veći je od broja odseljenih osoba.

---

<sup>208</sup> SLJH-2009, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 2009., str. 7.

Ističu se negativni trendovi: smanjenje ukupnog broja stanovnika, prevladavanje starijih dobnih skupina, drukčiji prostorni razmještaj i promijenjen radni kontingent stanovništva. Doda li se tome i visoka nezaposlenost, izdvojeni su temeljni problemi ocjenjivanja populacijske osnovice, koju treba sagledati i rješavati da ne bi postali ograničavajući činitelj daljnjeg turističkog i ukupnoga gospodarskog razvoja Primorsko-goranske županije.

#### 4.2.4. Gospodarska okolina

Jedno od značajnih obilježja gospodarstva Kvarnera je proces ekonomske tranzicije koji je započeo u devedesetim godinama 20. stoljeća. Početak tranzicije obilježila su nepovoljna kretanja svih ključnih makroekonomskih pokazatelja, kao i niz stečajeva nekad velikih industrijskih tvrtki. Navedeni procesi utjecali su na ukupnost rezultata poslovanja. Tranzicija je za posljedicu imala značajne promjene u ekonomskoj strukturi županije; došlo je do prevlasti uslužnog sektora, a mali i srednji gospodarski subjekti preuzeli su vodeću ulogu po ostvarenom prihodu i broju zaposlenih.

U posljednjem desetljeću na području Kvarnera prisutna je stagnacija razvoja, posebice u područjima industrije i prometa, ali istodobno i brži razvoj trgovine i turizma. Te tendencije bile su osobito izražene u najrazvijenijoj primorskoj subregiji u čijem je središtu Rijeci najveća koncentracija industrije, prometa i trgovine. Djelatnost trgovine najrazvijenija je na području priobalja Županije, a posebno u gradu Rijeci koji je postao izrazito jak trgovački centar ne samo županije nego i šire regije. Nešto su drukčije tendencije razvoja u ostalim dvjema subregijama. U otočnoj subregiji u kojoj prevladavaju ugostiteljstvo i turizam, promet i trgovina, ukupni je

razvoj bio brži nego u goranskoj subregiji u kojoj prevladavaju drvena industrija i šumarstvo.

**Tablica 9.** Struktura osnovne djelatnosti poduzetnika u 2009. godine (u %)

Djelatnost	Broj poduzetnika	Broj zaposlenih	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Dobit	Gubitak
Prerađivačka industrija	10,49	23,71	18,78	20,06	17,45	39,73
Građevinarstvo	13,75	9,76	8,94	8,78	9,40	6,55
Trgovina na veliko i malo	28,18	24,03	42,49	41,28	30,44	13,24
Prijevoz, skladištenje i veze	4,58	10,59	9,12	9,00	5,50	4,39
Hoteli i restorani	7,06	9,27	5,15	5,59	4,77	12,31
Obrazovanje	13,79	6,15	4,61	4,18	15,00	4,76
Ukupno	77,85	83,51	89,09	88,89	82,56	80,98
Ostale djelatnosti	22,15	16,49	10,91	11,11	17,44	19,02
Ukupno	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Izvor: Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika po županijama u 2009. godini, <http://www.fina.hr> (pristup 16.02.2011.)

Za gospodarski sustav Primorsko-goranske županije, s obzirom na orijentiranost turizmu i turističkoj potrošnji, sektorska struktura, posebno primarnog sektora, postaje sve značajnija (poljoprivreda, šumarstvo, vodoprivreda, ribarstvo i lovstvo). Na žalost, taj je sektor postupno gubio važnost u prijašnjem razvoju područja današnje Županije zbog bržeg razvoja industrije, prometa i turizma. Međutim, raspoloživi



prirodni resursi, povećana potražnja za hranom i mogućnosti izvoza u novim tržišnim uvjetima, i uz pokrenuto privatno poduzetništvo, pridonose sve više revitalizaciji svih djelatnosti tog sektora.

Osnovni pokazatelji poslovanja poduzetnika Županije s prikazom broja poduzetnika, broja zaposlenih, ukupnih prihoda, ukupnih rashoda, dobiti nakon oporezivanja te gubitka nakon oporezivanja, usporedno za 2008. i 2009. godinu s ostvarenim indeksima te udjelima u odnosu na Republiku Hrvatsku dani su u sljedećoj tablici.

**Tablica 10.** Osnovni pokazatelji gospodarstva Županije u 2008. i 2009. godini

Pokazatelji	2008.	2009.	Indeks	RH 2009.	Udio PGŽ u RH, %
Broj poduzetnika	8.381	8.457	100,9	91.320	9,3
Broj zaposlenih	66.308	65.264	98,4	889.396	7,3
Ukupni prihodi (u mln kn)	38.974	35.042	89,9	613.637	5,7
Ukupni rashodi (u mln kn)	38.747	35.327	91,2	603.867	5,9
Dobit nakon oporezivanja (u mln kn)	1.676	1.223	73,0	26.438	4,6
Gubitak nakon oporezivanja (u mln kn)	1.821	1.798	98,7	22.041	8,2

Izvor: Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika po županijama u 2009. Godini,  
<http://www.fina.hr> (pristup 16.02.2011.)

Iz prethodne tablice je vidljivo da je u 2009. godini u Županiji došlo do smanjenja gospodarske aktivnosti, te da su svi pokazatelji poslovanja poduzetnika, osim broja poduzetnika, lošiji nego u 2008. godini.

#### 4.2.5. Turistička infrastruktura

Destinacija Kvarner jedno je od turistički najrazvijenijih regija Republike Hrvatske. Prema statističkim podacima<sup>209</sup> raspoloživo je 65.949 smještajnih jedinica (tablica 11), odnosno 179.438 stalnih postelja, od čega u hotelima 15,45%, u kampovima 22,37%, u kućanstvima 50,78% i ostalo (turistička naselja, turistički apartmani, sobe za iznajmljivanje, brodske kabine, odmarališta i dr.) 11,4%.

**Tablica 11.** Smještajni kapaciteti u destinaciji Kvarner

Godina	Objekti	Smještajne jedinice	Stalne postelje	Pomoćne postelje
2001.	291	63.173	151.681	17.864
2003.	311	55.718	149.399	18.645
2005.	352	58.386	165.146	21.551
2007.	416	63.832	173.404	21.486
2009.	453	65.949	179.438	20.723

Izvor: Državni zavod za statistiku, <http://www.dzs.hr> (pristup 16.02.2011.)

<sup>209</sup> Državni zavod za statistiku, <http://www.dzs.hr> (pristup 16.02.2011.)

Prema vrstama objekata, najviše noćenja ostvaruje se u kućanstvima i to 33,1%, zatim u hotelima 25,7%, i u kampovima 25,4%. Kontinuitet niske prosječne iskorištenosti smještajnih kapaciteta nastavljen je i u 2009. godini te je iznosio 62,2 dana, od čega u hotelima – 148,6 dana, u kampovima 70,7 dana, a u kućanstvima 42,3 dana.

U odnosu na 2008. godinu kampovi i kućanstva bilježe povećanje iskorištenosti kapaciteta, a hoteli smanjenje. Važan dio ukupne turističke ponude čini i 16 luka nautičkog turizma na Kvarneru, od kojih je osam suvremeno opremljenih marina, s 2.813 vezova u moru i mogućnošću iznajmljivanja brodica (od Ičića, Opatije, Punta na otoku Krku, Cresa, Malog Lošinja, do Supetarske Drage na otoku Rabu i Raba), godišnje popunjenosti od 73% i više od 16.000 uplovljavanja u tranzitu. Iskorištenost vezova u moru u lukama nautičkog turizma iznosi 233,6 dana. Smještajni kapaciteti na području destinacije Kvarner čine oko 20% ukupnih turističkih kapaciteta Hrvatske.

U destinaciji Kvarner ostvaruje se prosječno 1/5 ukupnog turističkog prometa u Hrvatskoj 2,2 milijuna gostiju, ostvaruje više od 11,1 milijuna noćenja godišnje, od čega su oko 87% inozemni gosti. Najvažnija emitivna turistička tržišta su Njemačka, Slovenija, Italija, Austrija, te Češka i Mađarska.

Sportsku i rekreativnu ponudu Županije čine brojni sportski objekti i mogućnost bavljenja zimskim i ljetnim sportovima.<sup>210</sup>

- broj objekta: 394,

---

<sup>210</sup> Grad Rijeka, <http://www.grad-rijeka.tel.hr/grad-rijeka/hr/gu-sport.htm>(pristup 9.03.2012.)

- ukupno površina: 297.210 m<sup>2</sup>; otvorenih površina 274.433 m<sup>2</sup> i zatvorenih površina 22.777 m<sup>2</sup>.

Na Grobničkom polju, nalazi se zračna luka s aeroklubom u kojem se pruža mogućnost letenja i korištenja usluga jedriličarstva, panoramskih letova i putničkog prijevoza. Blizu zračne luke nalazi se Automotodrom, prvoklasna pista koja pruža mogućnost tijekom automoto–sezone za održavanje brojnih međunarodnih trka motocikala i automobila različitih formula. Svega 30–tak km udaljeno od Rijeke, planinsko područje nudi mogućnost za *windsurfing*, padobransko jedrenje, pješačenje planinskim stazama, planinarenje, lov i ribolov. U zimskim mjesecima, moguće je skijanje na Platku, na kojem rade vučnice (skijaški liftovi).

U cilju razvoja zdravstvenog turizma Primorsko–goranska županija raspolaže značajnim receptivnim sadržajima, kao što su Thalassotherapia Opatija, Thalassotherapia Crikvenica, lječilište Veliki Lošinj, Terme Selce, Moderni medicinski centar – Crikvenica, Poliklinika Katunar Crikvenica, i drugi.

Na području Primorsko-goranske županije nalazi se 197 putničkih agencija, koje značajno pridonose plasmanu turističkog proizvoda Županije na turističko tržište.

Vidljivo je, dakle, da Primorsko-goranska županija raspolaže turističkom infrastrukturom koja omogućuje boravak turista na području Primorsko-goranske županije. Imajući, međutim, na umu da je to destinacija koja tendira cjelogodišnjem poslovanju i gostima više platežne moći, može se uočiti razmjerno nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta, s prevladavajućim komplementarnim smještajnim kapacitetom te nedovoljno sportskih i drugih sadržaja koji bi boravak turista na području Primorsko-goranske županije učinili što sadržajnijim.

### 4.3. SWOT analiza

Za razliku od prethodno analiziranog vanjskog okruženja, na internu okolinu moguće je utjecati pa je potrebno detaljno razmatranje usmjereno na definiranje unutarnjih snaga i slabosti, što se iskazuje SWOT analizom. Metodologija, poznata kao SWOT analiza, uobičajeno se koristi pri izradi strateških planova razvitka pojedinih gradova, regija i nacionalnih ekonomija. SWOT analiza je sredstvo koje pomaže da se prepoznaju, otkriju i utvrde ključni čimbenici razvoja, potencijali za razvoj te ograničenja razvoja i kao takva je ključni korak od analize sadašnjeg stanja prema razmišljanju o budućnosti, željenoj i mogućoj, odnosno prema kasnijim fazama određivanja razvojne vizije, strateških ciljeva, prioriteta, a potom i mjera i projekata.

Temeljem dobivenih rezultata, autoriteti upravljanja svoje aktivnosti usmjeravaju u poduzimanje akcije, u cilju očuvanja i jačanja svojih snaga, te ublažavanja i potpunog eliminiranja uočenih internih slabosti. Ovim se pristupom identificiraju i pokušavaju anticipirati buduća kretanja te predvidjeti pojavu mogućih novih snaga i slabosti. Definiranje budućih razvojnih opredjeljenja, ciljeva i vizije gospodarskog napretka destinacije Kvarner, uvelike je određeno dosadašnjim razvojnim prednostima i ograničenjima. U nastavku slijedi SWOT analiza, koja je rezultat istraživanja autorice i rezultata provedenog ispitivanja.

**Tablica 12.** SWOT destinacije Kvarner

SNAGE	SLABOSTI
<p><b>Prirodni resursi i infrastruktura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bogati i raznoliki prirodni resursi (izvori pitke vode, šume, more)</li> <li>• Raznolikost reljefa</li> <li>• Bogatstvo otoka, gorja i prepoznatljivih rivijera</li> <li>• Očuvan prirodni okoliš i čistoća zraka</li> <li>• Povoljna kakvoća mora na plažama</li> <li>• Povoljna mediteranska klima</li> <li>• Veliki broj sunčanih dana u godini</li> <li>• Prepoznatljivost prirodnih ljepota (NP Risnjak, PP Učka, prepoznatljive plaže u Baškoj i Loparu)</li> <li>• Bogata povijesna i kulturna baština</li> <li>• Stalan interes lokalne zajednice za zaštitu kulturne i prirodne baštine</li> <li>• Povoljan geografski i geoprometni položaj</li> <li>• Dobra prometna povezanost i razvijena infrastruktura</li> <li>• Turistička destinacija Kvarner nalazi se na važnim prometnim i infrastrukturnim pravcima državnog i međunarodnog značaja</li> <li>• Luke nautičkog turizma</li> <li>• Dobra elektro-energetska infrastruktura</li> <li>• Razvijena svijest o očuvanju energije</li> </ul>	<p><b>Prirodni resursi i infrastruktura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neadekvatna zračna luka na Krku</li> <li>• Nedovršena prometna infrastruktura prema značajnim destinacijama (Trst, Ljubljana, Split)</li> <li>• Neadekvatan standard lokalne cestovne infrastrukture</li> <li>• Nedovoljno uređenog parkirališnog, prostora</li> <li>• Zastarjela željeznička infrastruktura</li> <li>• Prometna povezanost otoka</li> <li>• Neadekvatna odvodnja i pročišćavanje otpadnih voda</li> <li>• Neadekvatno gospodarenje otpadom i neriješeno pitanje dugoročnog odlagališta</li> <li>• Gospodarski kapaciteti izrazito su koncentrirani (Grad Rijeka i priobalni pojas)</li> <li>• Lokacije industrijskih postrojenja blizu su turističkih središta</li> <li>• Nedovoljno vrednovanje i korištenje kulturnih i prirodnih resursa za razvoj turizma, kulture i gospodarstva u cjelini</li> <li>• Apartmanizacijom narušeni pojedini dijelovi krajolika</li> <li>• Prevelika izgrađenost pojedinih područja</li> <li>• Slabija naseljenost na području otoka</li> </ul>

### **Gospodarstvo i turizam**

- Izvozna tradicija
- Dinamičan razvoj malog i srednjeg poduzetništva
- Tradicija brodogradnje
- Razvijena poduzetnička infrastruktura
- Regionalni poticaji za razvoj malog i srednjeg poduzetništva
- Visoka razina BDP-a i kupovne moći stanovništva u odnosu na ostatak RH
- Tradicija i znanje u turizmu
- Pozitivan stav domaćeg stanovništva prema razvoju turizma
- Strateška dokumentacija i razvojni planovi
- Kvalitetne obrazovne institucije za kadrove u turizmu
- Visoka razina sigurnosti
- Jedinstvo različitosti

- Nedostatak izgrađenih turističkih atrakcija
- Nedostatak avanturističkih sadržaja

### **Gospodarstvo i turizam**

- Neuravnotežen regionalni razvoj
- Nepovezanost malog i srednjeg poduzetništva
- Nedovoljno korištenje znanja i inovacija
- Nerestruktuirana brodogradnja i nepostojanje jasnog stava o tome na državnoj razini
- Stagnacija i zaostajanje u razvoju prerađivačkog sektora
- Nedovoljna povezanost između gospodarstva i institucija visokog obrazovanja
- Nedovoljna iskorištenost kapaciteta u turizmu
- Pritisak na obalni prostor zbog ekspanzivne turističke i stambene izgradnje
- Prevladava tradicionalni proizvod "sunce i more"
- Pretežito sezonsko poslovanje
- Nedovoljno diferencirana ponuda
- Nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta i njihova nedovoljna kvaliteta
- Neprivatizirane hotelske kuće koje su u stečaju ili im on prijeti
- Nepostojanje menadžmenta destinacije
- Nedovoljno partnerstvo i sinergija djelovanja u turizmu
- Neadekvatna turistička signalizacija
- Izostanak poznatih hotelskih brendova

PRILIKE	PRIJETNJE
<p><b>Prirodni resursi i infrastruktura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izgradnja prometne infrastrukture (autocesta prema Splitu, Ljubljani i Trstu)</li> <li>• Modernizacija zračne luke</li> <li>• Unaprjeđenje sustava gospodarenja otpadom</li> <li>• Korištenje bivših vojnih i industrijskih objekata</li> <li>• Razvoj i korištenje obnovljivih izvora energije</li> <li>• Mogućnosti promocije prirodne i kulturne baštine radi unaprjeđenja turizma</li> <li>• Promocija prirodnih ljepota kao prepoznatljivih vrijednosti</li> <li>• Mogućnost korištenja podmorja kao atrakcije u promicanju turizma</li> <li>• Korištenje potpore međunarodnih fondova za projekte očuvanja i valorizacije prirodne i kulturne</li> <li>• Mogućnost većeg razvijanja nautičkog turizma</li> </ul> <p><b>Gospodarstvo i turizam</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jačanje konkurentnosti</li> <li>• Jačanje poduzetničke i tehnološke infrastrukture</li> <li>• Povezivanje poduzetnika (razvoj clustera)</li> <li>• Širenje poduzetničkih zona</li> <li>• Revitalizacija tradicionalnih gospodarskih djelatnosti (ribarstvo, ovčarstvo, maslinarstvo, vinogradarstvo, pčelarstvo)</li> <li>• Korištenje nacionalnih programa za poticanje poduzetništva</li> <li>• Razvoj selektivnih oblika turizma</li> <li>• Novi turistički proizvodi</li> </ul>	<p><b>Prirodni resursi i infrastruktura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nekontrolirana izgradnja (devastacija prirodnog okoliša prekomjernom stambenom i turističkom izgradnjom)</li> <li>• Onečišćenje okoliša</li> <li>• Neriješen sustav kanalizacije (zbrinjavanje otpadnih voda u septičkim jamama ili direktnim ispuštanjem u teren)</li> <li>• Centralizirano upravljanje prirodnim resursima</li> </ul> <p><b>Gospodarstvo i turizam</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rastuća konkurentnost na međunarodnom tržištu</li> <li>• Smještanje sjedišta tvrtki i financijskih institucija izvan destinacije Kvarner</li> <li>• Nedostatni nacionalni izvori financiranja razvojnih projekata</li> <li>• Nedostatak stručnih kadrova</li> <li>• Nedovoljnost sredstava za osiguranje primjerne zaštite okoliša</li> <li>• Nedovoljna sredstva za željeni razvoj komunalne infrastrukture</li> <li>• Usitnjenost i rascjepkanost poljoprivrednih parcela</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje emitivnog turističkog tržišta, te ulaganje u cjelogodišnje turističko poslovanje</li> <li>• Mogućnost širenja marina i luka nautičkog turizma</li> <li>• Financiranje razvojnih programa kroz nacionalne i EU fondove</li> <li>• Planiranje novih turističkih zona</li> <li>• Porast potražnje za ekološki proizvedenim proizvodima otvara mogućnosti razvoja ekološkog turizma i proizvodnje zdrave hrane</li> <li>• Izgradnja manjih pogona za preradu maslina, riba, sira, janječeg mesa, autohtonih suvenira</li> <li>• Diverzifikacija područja i proizvoda</li> <li>• Valorizacija zaleđa i Gorskog kotara</li> <li>• Održivi razvoj</li> <li>• Promocija lokalnog kulturnog identiteta</li> <li>• Povećanje i proširenje zaštićenih područja prirode</li> <li>• Jačanje partnerstva i objedinjavanje ponude (destinacijski menadžment)</li> <li>• Razvoj brenda u proizvodnji autohtonih proizvoda</li> <li>• Jačanje brenda destinacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gubljenje interesa za tradicionalnim djelatnostima primarnog sektora</li> <li>• Odlazak mlađe stručne radne snage</li> <li>• Dodatno povećanje stambenih i turističkih kapaciteta bez sustavnog rješavanja neophodne komunalne, gospodarske i socijalne infrastrukture</li> <li>• Povećanje potražnje za sezonskom radnom snagom</li> <li>• Konfliktnost razvojnih opcija (razvoj rafinerije i ekološka proizvodnja)</li> <li>• Konkurencija ostalih hrvatskih priobalnih destinacija (Istra, Dalmacija)</li> <li>• Sve veći broj “novih” destinacija na svjetskome turističkom tržištu</li> <li>• Potencijalno zagađenje prostora</li> <li>• Prekomjerna izgradnja (apartmani)</li> <li>• Preopterećenost prostora – premašiti prihvatni potencijal pojedinih područja</li> <li>• Broj stanovnika u budućnosti u odnosu na razvojne potrebe</li> <li>• Turbulentno i nepredvidljivo okruženje</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Na temelju prethodno opisane analize, destinacija Kvarner svoje snage i slabosti može upotrebljavati i uspješno koristiti pod uvjetom da se oblikuje organizacijska struktura koja će povezivati ljude i sredstva u jednu skladnu cjelinu kako bi se na optimalan način iskoristile sve raspoložive snage. Upravljanje destinacijom uz provedenu strategiju brendiranja destinacije osiguralo bi dobre rezultate.

Pri provedbi SWOT analize, kao i pri korištenju njenih rezultata, treba podjednaku pozornost i vrijeme posvetiti razmišljanju o najboljem načinu kako da se snage i

prilike iskoriste, kao i kako da se slabosti i prijetnje zaobiđu. Neravnoteža između tih dvaju elemenata razmišljanja o optimalnoj budućoj strategiji izvjesno daje manje optimalan rezultat na način da se nedovoljno iskoriste snage i prilike.

Također je važno istaknuti činjenicu da su utvrđene snage i slabosti, prilike i prijetnje nužno međusobno povezane na vrlo složene načine, a na najjednostavnijoj načelnoj razini vrijedi sljedeće: slabosti su u pravilu zapreke za aktualizaciju snaga i korištenje prilika. Dovoljno uspješnim anuliranjem učinka postojećih slabosti i dovoljnim iskorištavanjem postojećih snaga i prilika, stvara se pozitivna sinergija, odnosno razvojni impuls u pozitivnom smjeru. Neuspjeh u postizanju željenog pozitivnog razvojnog impulsa, uzrokuje stagnaciju i daljnje zaostajanje u kojem su zapreke sve veće, a mogućnosti sve manje. Posljedično, vrijeme i intenzitet nastojanja na pozitivnim promjenama vrlo su važne varijable u planiranju i upravljanju razvojem.

#### **4.4. Projekti koji imaju potencijal postati prepoznatljiv brend**

U upitniku ispitanici su imali priliku dati prijedloge projekata koji bi osnažili brend destinacije Kvarner pa u nastavku slijedi opis nekolicine predloženih projekata koji su u postupku realizacije:

- 1) Rijeka Gateway. Projekt je investicijski pothvat modernizacije riječkih lučkih bazena, a doprinijet će konkurentnosti luke i pomorskog pravca, izmjeni strukture gospodarstva i pretvaranju Rijeke u atraktivno turističko odredište. Riječ je o projektu koji će pomoći povećanju konkurentnosti Riječke luke. To će se učiniti poboljšanjem uvjeta za brži cargo transport, modernizirajući luku i

cestovnu mrežu. Rijeka Gateway projekt postat će dominirajući prometni pravac u Hrvatskoj koji povezuje morske putove s europskim cestovnim i željezničkim koridorima. Ulaganjima u lučku infrastrukturu stvorit će se svi preduvjeti za revitalizaciju dijela lučkog područja u samom središtu grada i to: područje južne Delte kao novi multifunkcionalni komercijalni prostor uz more atraktivan za poslovni sektor, ali i za građane i turiste; nova marina Porto Baross kao atraktivan nautički centar u samom središtu grada i novi putnički terminal. Novi terminal moći će primiti cruisere kapaciteta do 500 putnika, kao i druge putničke brodove. Centralni dio riječkog bazena otvorit će se u komercijalne svrhe, a za pristup će biti otvoren obalni dio luke čime će Rijeka postati atraktivan mediteranski lučki grad.

Izgradnjom novoga pomorsko-putničkog terminala na korijenu riječkog lukobrana stvoreni su uvjeti za prihvaćanje manjih i srednjih cruiserea. Sigurno je da će se Grad Rijeka sa svim svojim sadržajima urbanog turizma i atraktivnostima na području grada dobro pozicionirati kao luka za cruiserea u ovom dijelu Mediterana.

2) Žičara Učka. Projekt je izgradnje nove atrakcije za Istru, Primorje i Gorski kotar gradnjom žičare kojom će se povezati Liburnijsku rivijeru s planinskim područjem Učke, a očekuje se da će projekt imati veliki strateški značaj za cijelu destinaciju Kvarner pa i šire. Austrijski konzultant *Kohl & Partner Tourismusberatung* predložio je kao najprihvatljiviju trasu od Medveje do Vojaka. Planirana je povratna žičara s dvije kabine, svaka za 60 putnika. Troškovi ulaganja iznosili bi oko 11 milijuna eura. Analiza tržišta pokazuje da se u neposrednoj blizini planirane žičare svake godine bilježi više od 430.000

turističkih dolazaka, i to na području Opatije i Ičića, Lovrana, Medveje i Mošćeničke Drage, a cijela regija Kvarnera i Istre godišnje bilježi gotovo pet milijuna dolazaka.

Projektom se očekuje produljenje prosječnog boravaka turista, jer bi cijeli jedan dan gosti mogli uživati u vožnji žičarom, pogledu s planinskog vrha i ponudi Parka prirode. Za Park prirode gradnja žičare značila bi povećanje aktivnosti, odnosno približavanje njegovih ljepota novom broju ljudi i stvaranje posebnih turističkih proizvoda u samom parku, poput posebnih tematskih trasa, planinskih biciklističkih staza, posebnih vidikovaca, dječjih avanturističkih igrališta. Okolica stanice u podnožju imala bi korist od frekventnosti žičare, budući da bi bila atraktivno okruženje za investiranje u restorane, trgovine i parkirališta. Posljednja grupa koja bi imala korist od žičare smještajni su objekti i putničke agencije, jer će moći ponuditi posebne pakete koji će uključivati vožnju žičarom. Žičara će biti uspješna ako će biti atrakcija sama za sebe, a ne prijevozno sredstvo.

3) Eko-etno selo u Gorskom kotaru. Projektom se valorizira povijesno naslijeđe i tradicijske vrijednosti Gorskog kotara i njegovog lokalnog stanovništva. Planira se napraviti turistička atrakcija, odnosno novi turistički proizvod koji će uz suvremenu priču o tome kako se i gdje nekada živjelo, pružiti turistima nov i jedinstven doživljaj. U osnovi, riječ je o oblikovanju tradicijskih okućnica preseljenjem objekata na neizgrađene parcele, ili o revitalizaciji već postojećih, ali napuštenih i zapuštenih dijelova naselja. Projekt podrazumijeva očuvanje kulturne baštine kroz obnovu starih kuća, gospodarskih objekata, škola, crkava, kapela. Podrazumijeva također obnovu postojećih infrastrukturnih objekata te

izgradnju novih što bi za rezultat imalo zaustavljanje raseljavanja domicilnog stanovništva i njihov povratak u izvorna naselja. Kroz turističku promociju omogućit će se komercijalizacija obnovljenih smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta i oživljavanje tradicijske proizvodnje i starih obrta, proizvodnju zdrave hrane i zaštitu tradicijskih proizvoda. Time će se doprinijeti ukupnom gospodarskom oživljavanju nerazvijenih i rijetko naseljenih ruralnih područja Gorskog kotara. Potencijalne lokacije nalaze se na području općina Brod Moravice, Skrad, Mrkopalj i Lokve, odnosno gradova Delnica i Čabra. U razmatranju su mogućnosti kreditiranja projekta prema pretpristupnim fondovima Europske unije.

4) Putevima Frankopana. Projektu »Putovima Frankopana« cilj je revitalizacija deset od 19 kaštela i dvoraca Zrinskih i Frankopana kroz koji je deset njihovih nekadašnjih objekata obnovljeno, uređeno i potencijalnim turistima ponuđeno kao zasebna smisljena cjelina. U zanimljivije dijelove povijesti nedvojbeno spada i priča o Frankopanima, plemićkoj obitelji čija je višestoljetna vladavina ostavila dubok trag u povijesti ovog kraja i cijele Hrvatske, a tragovi njihovih dana ponosa i slave vidljivi su i danas u ostacima njihovih nekadašnjih utvrda, dvoraca, kula i ostalih građevina iz kojih su vladali. Ti se objekti, nažalost ne svi, i danas često čuvaju i turistima nude kao dio bogatog povijesnog naslijeđa.

Osim u Hrvatskoj, posjedi se Frankopana nalaze još i u Austriji, Bosni, Mađarskoj, Italiji, Sloveniji i Švedskoj. Pripadnici ove plemićke loze bili su hrvatski potkraljevi i banovi, danski kraljevski namjesnici u Švedskoj, biskupi u Mađarskoj, generali i kapetani Vojne krajine, gradonačelnici, utemeljitelji samostana, književnici, graditelji. Svojom plodnom i raznovrsnom djelatnošću

stekli su iznimno visoko mjesto u hrvatskoj i europskoj povijesti, a njihovih deset dvoraca oživljenih u projektu "Putovima Frankopana" jedna su od najljepših povijesnoturističkih priča Kvarnera. To je zanimljiv turistički proizvod koji ne omogućava samo upoznavanje s prošlošću, već i uživanje u prekrasnim krajolicima obale i zaleđa hrvatskog primorja, mjestima gdje su bile smještene te frankopanske utvrde. Želja je sačuvati povijesnu vrijednost i valorizirati je u turističke svrhe. Grobnički Kaštel oživio je na predstavljanju projekta kostimima i nošnjama iz doba u kojem su živjeli plemići Zrinski i Frankopani, dok su učenici Ugostiteljske škole pripremili »frankopansku večeru«, koja se jela rukama i iz metalnog posuđa, onako kako se to nekada činilo od 13. do 17. stoljeća. U bogatom kulturno-povijesnom naslijeđu Kvarnera nalaze se počeci hrvatske pismenosti, zakonodavstva, razvoja turizma i industrijske baštine. Namjera je kaštele prilagoditi suvremenim zahtjevima, prenamijeniti ih i učiniti pokretačima gospodarskog razvoja. Tako obnovljeni kašteli trebali bi biti temelji budućeg turističkog projekta, koji će kroz splet kula, dvoraca i starih gradova svjedočiti o vremenu kada su na Kvarneru živjele moćne plemićke obitelji. Dio projekta je i prateći promotivni materijal, pažnje vrijedan prospekt na tri jezika koji nudi osnovne podatke i kartu smještaja deset obnovljenih povijesnih građevina koje se prostiru na području od Grobnika do Novog Vinodolskog. Nadalje, ispred svakog od njih postavljene su i info ploče s detaljnim podacima o dobi građenja i svrsi kojoj su služili.

5) Sportsko-rekreacijski centar Platak. Primorsko-goranska županija revitalizirat će zimsku zonu oko Platka gdje je cilj stvoriti zimsko-ljetni sportsko-rekreacijski centar Platak s nizom sadržaja: turističkih naselja u čabarskom

prstenu, iskorištavanjem potencijala aerodroma i automotodroma Grobnik, gradnjom igrališta za golf u Dubini, ali i stvaranja potpuno nove zabavno-rekreacijske zone Grobnik pod imenom sportsko-rekreacijsko zabavno područje Grobnik - Platak - Dubina. U okviru tog šireg projekta razvija se sportski centar Platak. Razvoj sportova podrazumijeva razvoj alpskog i nordijskog skijanja na Platku (slalom, veleslalom, skijaško trčanje, snowboard i biatlon...). Budući da je u ljetnoj shemi razvoja sportova ili sadržaja naglasak na planinarenju i pješaćenju šumama te brdskom biciklizmu, planira se uređenje pješačkih i biciklističkih staza.

6) Kuća Klović. Projekt "Spomen dom Juraj Julije Klović", Grižane iniciran je 2008. godine od strane Turističke zajednice Općine Vinodolske s ciljem valorizacije kulturne destinacije Općine Vinodolske a u svrhu stvaranja novog turističkog proizvoda. Iste godine Turističke zajednice Općine Vinodolske i Poduzetnički centar "Vinodol" u suradnji s Upravnim odjelom za turizam poduzetništvo i poljoprivredu Primorsko-goranske županije, Regionalnim razvojnom agencijom Porin u Rijeci započeli su pripreme za prijavu projekta pod nazivom "Kuća Klović" na natječaj Europske komisije za međunarodni projekt »N&CTAR – Turizam prirodne i kulturne baštine u Jadranskoj regiji«. Nositelj tog projekta je talijanska regija Emilija Romagna koja ga je kandidirala je za sredstva IPA programa Jadranske prekogranične suradnje 2007. – 2013 u iznosu od 40 milijuna €. Fond je za poticanje suradnje dvaju ili više prekograničnih partnera na izradi i provedbi zajedničkih projekata. Nakon prezentacije projekta partnerima u Riminiju, Primorsko-goranska županija službeno je kandidirala projekt "Kuća Klović", a nakon njegove

administrativne provjere započet je proces njegove realizacije. Prvi koraci na realizacijom projekta "Spomen dom Juraj Julije Klović"-Grižane odnosno "Kuća Klović", započeli su nakon što je prof. Ivana Barbarića, u studenom 2007. godine u zgradi stare osnovne škole u Grižanima iz 1887.godine postavio "Stalnu izložbu reprodukcija Klovićevih minijatura i dokumenata o njegovom životu i radu". Nakon postavljanja stalnog postava izložbe reprodukcije minijatura Juraja Julija Klovića i dokumenata o njegovom životu i radu, započeli su konkretni radovi na projektu "Kuće Klović".

7) Kvarner family. Projekt predstavlja dodatak na postojeći sustav kategorizacije ugostiteljskih usluga smještaja u domaćinstvu, a čija je svrha povećanje tržišne prepoznatljivosti i osmišljavanje dodatnih sadržaja kojima se povećava kvaliteta ponude. To pak podrazumijeva deset kriterija, među kojima su uređen okoliš, interijer, prepoznatljivost, više od dvije godine obiteljske tradicije u iznajmljivanju, vjernost gostiju, knjiga utisaka, odlazak na edukaciju, osigurano parkirno mjesto i ukupan broj povjerenstava. U strukturi smještajnih kapaciteta na području PGŽ-a udio privatnog smještaja u 2008. godini iznosio je 49,70%. Upravo ta činjenica bila je povod za sustavno istraživanje tog segmenta turističke ponude. Rezultati su pokazali da su smještajni kapaciteti u privatnom smještaju Kvarnera premalo iskorišteni i tržišno prenisko valorizirani. Stoga je definirana ideja o izradi programa kvalitete »Kvarner family« kao skupa standarda i marketinških konstanti kojima bi se obuhvatili iznajmljivači, sa svrhom prihvaćanja budućih standarda kako bi ta domaćinstva postala tržišno prepoznatljiva. Riječ je o dobrovoljnom sudjelovanju privatnih iznajmljivača.



Cilj novih kriterija nije nova kategorizacija, već je naglasak na doživljaju domaćinskog i obiteljskog ugođaja usluge smještaja u domaćinstvo.

Implementacija standarda »Kvarner family« nije zakonski određena, već čini dokument kojim se želi tržišno profilirati specifičan segment turističke ponude, a to je usluga smještaja. Riječ je o više kategorija ponude: "Kvarner family - more", "Kvarner family - selo", "Kvarner family - brda", a slijede kultura, zdravlje, jezera, sport i rekreacija te ekologija i "Kvarner family - elite".

8) Muzej lovstva i šumarstva u kaštelu Zrinski. Projekt rekonstrukcije Kaštela i osnivanje izložbenog postava u kojem će biti postavljena muzejska građa s područja Gorskog kotara s tematikom lovstva, šumarstva i ribolova. Radi se o kapitalnom projektu u funkciji promocije tradicijskih djelatnosti i vrijedne kulturno-povijesne baštine goranskog kraja, odnosno oplemenjivanja turističke ponude. Bit će to značajan turistički proizvod koji će oplemeniti cjelokupnu turističku ponudu Gorskog kotara i učinit ga nadaleko prepoznatljivim. Ujedno će se očuvati vrijedno kulturno-povijesno blago, a postav će biti zanimljiv svim posjetiteljima, posebno školarcima kroz upoznavanje kako se nekada živjelo i radilo na području šumarstva, lova i ribolova. Konačnom cilju osnivanja jednog takvog stalnog izložbenog postava prethodila je temeljita rekonstrukcija cijelog Kaštela Zrinskih.

U prizemlju će biti smješten izložbeni postav ribolova gdje će osim starog kupskog čamca, ostali eksponati biti predstavljeni sustavom vitrina i edukativnim panoima. Tematskim jedinicama izložiti će se stari ribarski i športsko-ribolovni alati te dokumenti i stare fotografije iz kojih se iščitava rana povijest ribarenja i začetak ribolova na Kupi. U središnjem hodniku planira se

prikazati povijest dvorca, kao i samog naselja te povijest obitelji Zrinski i Frankopan. Uvod u postav šumarstva započinje na stepeništu koje iz prizemlja vodi na prvi kat, kronološkim prikazom stanja i vlasništva te organizacijskih oblika gospodarenja šumama od Zrinskih, obitelji Ghyczya do današnjih dana. Na prvom katu posjetitelj će imati priliku upoznati se s područjem Gorskog kotara u geografskom, reljefnom i klimatskom smislu, putem info-panoa i karata izrađenih novim tehnologijama GIS-a, avio i satelitskih snimaka. Na video zidu prikazivat će se fotografije i specifičnosti svake šumske zajednice s karakteristikama glavnih vrsta drveća, grmlja i prizemnog rašća. U izložbenom postavu naći će se jelenska divljač, krupne zvijeri, šupljorošci, divlje svinje, srne, šumske koke i ostale vrste sitne dlakave i pernate divljači, a u vitrinama lovačka literatura u obliku starih zapisa, knjiga, isprava i iskaznica, kolekcija lovačkih značaka i medalja te stare lovačke karte lovnih područja. Na trećoj etaži nalazit će se veći dvoranski prostor polivalentne i multimedijalne dvorane namijenjene većim skupovima, predavanjima i projekcijama.

9) Frankopani knezovi krčki. Projekt je osmišljen s ciljem revitalizacije povijesne i tradicijske baštine kao i sa željom da se stvori novi kulturno turistički proizvod koji će obogatiti kako kulturnu tako i turističku ponudu Kvarnera. Takav projekt predstavlja potporu raznim manifestacijama, prezentacijama i promocijama kulture i turizma. Način realizacije projekta zamišljen je kroz cjelogodišnje aktivnosti, u interesu promocije krčkog kraja. Obuhvaća oživljavanje običaja i društvenih događanja iz doba knezova krčkih, izradu kostima, oružja i rekvizita, oživljavanje starih zanata, prezentaciju autohtonih domaćih proizvoda kroz razna gastro-etnološka događanja.

Bogatstvo kulture i povijesnih artefakata grada i otoka Krka daje mogućnost kreiranja zanimljivih priča, s ciljem što kvalitetnije kulturne i turističke ponude. Kroz priču o knezovima krčkim posjetitelje će voditi Apolonija Frankopan, Ivan Frankopan, Krsto Frankopan, Vuk Krsto Frankopan, Fran Krsto markiz Frankopan, Stjepan i Nikola Frankopan sa svojim sinovima i kćerima. Pučani Krka nuditi će turiste žlahtinom, krčkim sirom i janjetinom, uz mogućnost trgovanja sa srednjovjekovnim trgovcima, a sve uz glazbenu kulisu srednjovjekovne i ranorenesansne glazbe.

Projekt daje povijesni prikaz života knezova krčkih kao i elemente o svakodnevnom životu otoka i grada Krka u periodu od 15. do 17. stoljeća. Obuhvaća i sljedeća područja: rodoslovlje knezova krčkih, običaje i tradiciju, kostimografiju, heraldiku, gastronomiju, poljoprivredu, obrte, društvene kontakte i komparativan prikaz života s drugim sredinama u tom periodu. Cilj je stvoriti čvrstu podlogu za razvoj kulturnog turizma u smjeru ojačavanja identiteta grada i otoka te buđenja svijesti o vrijednosti krčke spomeničke baštine, kako kod stanovnika krčkog kraja, tako i kod posjetitelja.

Na razini turističke destinacije Kvarner otvaraju se nebrojene mogućnosti pružanja događaja i to posebno u razdobljima izvan glavne sezone, kada postaju osnovom boljeg korištenja kapaciteta. Posebno su atraktivni događaji vezani uz karneval i isticanje etnografskih vrijednosti svih pratećih kulturnih i zabavnih događanja (Riječki karneval, Opatijska balinjerada, Rapska fiero i drugi prepoznatljivi festivali). Festivali zabavne, pop, rock, ozbiljne i etnoglazbe, sigurno će privući značajan broj posjetitelja, a osobito ako se radi o vrhunskim opernim predstavama, mjuziklima ili gostovanju vrhunskih umjetnika.

Za strane posjetitelje posebno su zanimljiva lokalna slavlja u kojima se u prvi plan stavlja povijesno naslijeđe i tradicija uz mogućnost kušanja lokalnih specijaliteta, uživanje u lokalnom folkloru i tradicionalnim običajima. U privlačenju ciljnog tržišta, a to su ponajprije dobri poznavatelji tradicionalnih vrijednosti, glazbe, kulture i sl., ali i znatiželjnici koji žele doživljaj više, treba primijeniti sljedeće taktike:

Radi unaprjeđenja ponude vlastite destinacije treba učiti od najboljih, a to su turističkoj destinaciji Kvarner komplementarne i konkurentne destinacije, čiju ponudu treba upoznati kroz studijska putovanja (*benchmarking*) i razne druge oblike edukacije (videozapisi, reportaže, predavanja...) namijenjene svim sudionicima turističke ponude na razini destinacije. Istraživanje je pokazalo da su destinaciji Kvarner najveći konkurenti Istra i srednja Dalmacija u Hrvatskoj, odnosno Italija, Španjolska, Grčka, Turska i Crna Gora izvan granica Republike Hrvatske.

Zanimljivo je istaknuti jedan od prijedloga projekta u kojem je poseban naglasak stavljen na provedbu Strateškog marketinškog plana. Istina je da se dosta truda i sredstava obično uloži u takve dokumente, ali njihovom izradom i usvajanjem posao se smatra završenim, što niti približno nije točno. Potreban je veliki trud da željena vizija razvoja i ciljevi budu poznati široj javnosti i da novi logo postane prihvatljiv i svima prepoznatljiv.

## **5. PROVEDENO ISTRAŽIVANJE**

Za potrebe ove disertacije provedeno je istraživanje na reprezentativnom uzorku dionika u destinaciji koji sudjeluju u kreiranju turističkog proizvoda. Potrebno je bilo identificirati i istražiti konkurentsku prednost i analizirati stvarnu pozicioniranost destinacije Kvarner. Misao vodilja ovog istraživanja je da se konkurentnost destinacije može povećati kroz uspješno usklađivanje turističkih resursa s upravljačkom strategijom koja uključuje strategiju brendiranja destinacije, a koja mora biti podržana od strane svih dionika u destinaciji. Osnovna pitanja istraživanja proizlaze iz postavljene hipoteze, a mogu se sažeti u sljedeće:

- Da li je razvijen prepoznatljiv destinacijski brend Kvarnera?
- Kakav je resursni potencijal destinacije Kvarner?
- Koja je snaga elemenata konkurentnosti destinacije Kvarner?
- Koje su destinacije najveći konkurenti?
- Koji projekti mogu imati utjecaj na jačanje brenda destinacije?

Ponuđeni odgovori detaljno su obrađeni i stavljeni u funkciju temeljne hipoteze da stvaranjem snažnog i prepoznatljivog brenda, destinacija Kvarner može povećati svoju konkurentnost u odnosu na destinacije u okruženju.

### **5.1. Metodologija istraživanja**

U cilju dokazivanja postavljenih hipoteza, provedeno je ispitivanje sondažom elektroničkom poštom i osobnim ispitivanjem među turističkim djelatnicima i osobama involviranim u promišljanje razvoja turizma (lokalna i regionalna

samouprava, turističke zajednice, razvojne agencije). Željelo se dobiti cjelovitu sliku o razmišljanju i stavovima ispitanika o destinaciji Kvarner, procjeni konkurentnosti i projektima značajnim za budući razvoj.

Istraživanje je provedeno prema integriranom modelu konkurentnosti destinacije, najčešće korištenom modelu *Conceptual Model of Destination Competitiveness* (slika 14.) koji je spoj osnovnog modela Ritchie-Crouch iz 1999.<sup>211</sup> i modela Kim i Dwyer iz 2003.<sup>212</sup>, koji je uspješno primijenjen na studijama slučaja Koreje, Australije i Slovenije.<sup>213</sup> Integrirani model je na osnovni model Ritchie-Crouch dodatno razvio zaseban okvir za situacijske uvjete i uvjete potražnje<sup>214</sup> čiji čimbenici mogu izmijeniti ili čak umanjiti konkurentnost destinacije. Model je preuzet iz istraživanja konkurentnosti turističke destinacije na primjeru Slovenije koji su proveli Gomezelj i Mihalič 2008. godine.

#### **Slika 14.** Integrirani model konkurentnosti turističke destinacije

Slika 14.jpg

Izvor: Dwyer, L. et. al., *Competitiveness of Australia as a tourist destination*, 2003., prema Gomezelj, D.O., Mihalič, T.: *Destination competitiveness - Applying different models, the case of Slovenia*, *Tourism Management*, Vol 29, 2008., str. 297.

Ograničenja koja se pojavljuju kod ovakve vrste istraživanja ogledaju se u korištenju nestandardiziranih indikatora za procjenu konkurentnosti. Prilikom definiranja

---

<sup>211</sup> Poblize u: Ritchie, B., Crouch, G. I., op. cit.

<sup>212</sup> Poblize u: Dwyer, L., Kim, C.: *Destination competitiveness: Determinants and indicators*, *Current Issues in Tourism*, vol. 6, Routledge, London 2003.

<sup>213</sup> Gomezelj, D.O., Mihalič, T.: *Destination competitiveness – Applying different models, the case of Slovenia*, *Tourism Management*, vol 29, 2008., str. 294.

<sup>214</sup> Dwyer, L., Kim, C., op. cit.

indikatora teško je naći pravi omjer jer se uvijek može dodati indikator više. S obzirom da je kod procjene konkurentnosti važno omogućiti usporedivost, autorica se odlučila na već provedene procjene od strane renomiranih znanstvenika pa su za ovo istraživanje preuzeti indikatori uspješno provedenih istraživanja.

Uz prethodno navedena ograničenja vezana uz metodologiju odabira indikatora i njihovog broja, procjena konkurentnosti destinacije dobila se ocjenom 85 indikatora koji se vrednuju prema Likertovoj ljestvici od 1 do 5, a obuhvaćaju razne segmente ponude destinacije (kako je prikazano na slici 14.). Podijeljeni su u šest osnovnih skupina, odnosno odrednica konkurentnosti:

- naslijeđeni resursi – obuhvaćaju indikatore koji su u upitniku predstavljeni pitanjima 1 do 9
- izgrađeni resursi – obuhvaćaju indikatore koji su u upitniku predstavljeni pitanjima 10 do 33
- prateći sadržaji - obuhvaćaju indikatore koji su u upitniku predstavljeni pitanjima 34 do 45
- situacijski uvjeti - obuhvaćaju indikatore koji su u upitniku predstavljeni pitanjima 46 do 70
- destinacijski menadžment – obuhvaćaju indikatore koji su u upitniku predstavljeni pitanjima 71 do 81
- uvjeti potražnje – obuhvaćaju indikatore koji su u upitniku predstavljeni pitanjima 82 do 85.

Ispitanici su navedene indikatore ocjenjivali ocjenama od 1 do 5, pri čemu je:

1 – daleko ispod prosjeka

2 – neznatno ispod prosjeka

3 – prosječno

4 – neznatno iznad prosjeka

5 – daleko iznad prosjeka.

Naslijeđeni, izgrađeni i prateći resursi obuhvaćaju različite karakteristike destinacije koji je čine atraktivnom za posjetitelje. Destinacijski menadžment pokriva čimbenike koji povećavaju privlačnost resursa, jačajući kvalitetu čimbenika potpore, a obuhvaća djelatnosti organizacije za upravljanje destinacijom, upravljanje marketingom, smjernice razvoja, planiranje, razvoj ljudskih potencijala i upravljanje zaštitom okoliša. Uvjeti potražnje sastoje se od tri glavna elementa turističke potražnje: svijesti, percepcije i preferencije.

## **5.2. Opis uzorka**

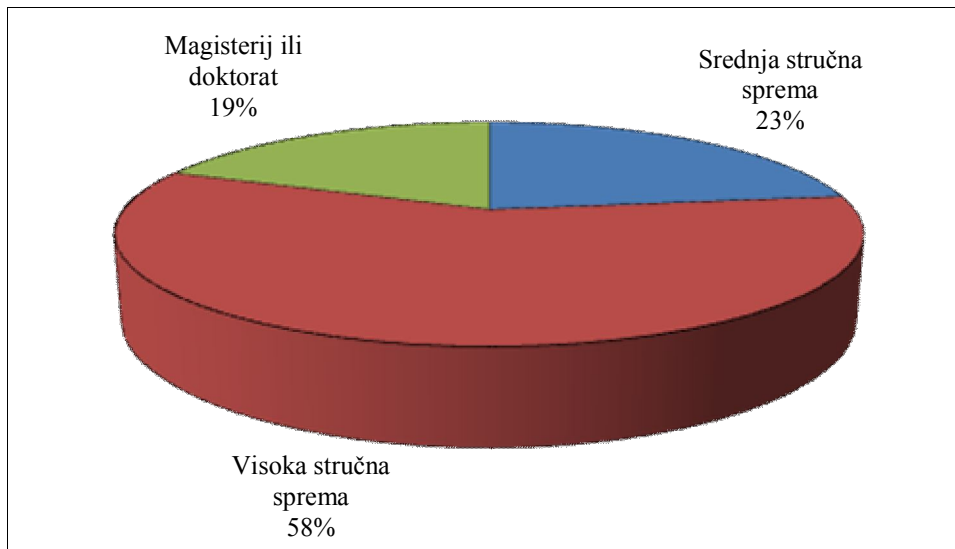
Istraživanje je provedeno u razdoblju od veljače do rujna 2010. godine. Od 380 poslanih upitnika, povratno ih je dobiveno 107, od kojih je 104 bilo upotrebljivo. Stopa povrata odgovora na upitnik iznosi 27% pa se uzorak može smatrati relevantnim.

Upitnici su uglavnom dostavljani mailom, a manji dio predan je osobno. Od 104 analizirana upitnika, 78 ih je dobiveno mailom, 11 faksom, a 15 ih je predano osobno. Većina sudionika bili su mlađi od 40 godina (70,2%), a prosječna dob ispitanika je 38,7 godina. Na upitnik su se u najvećoj mjeri odazvale žene (68,3%). Većina ispitanika je visoke stručne spreme (58%), 23% ispitanika imalo je srednju stručnu



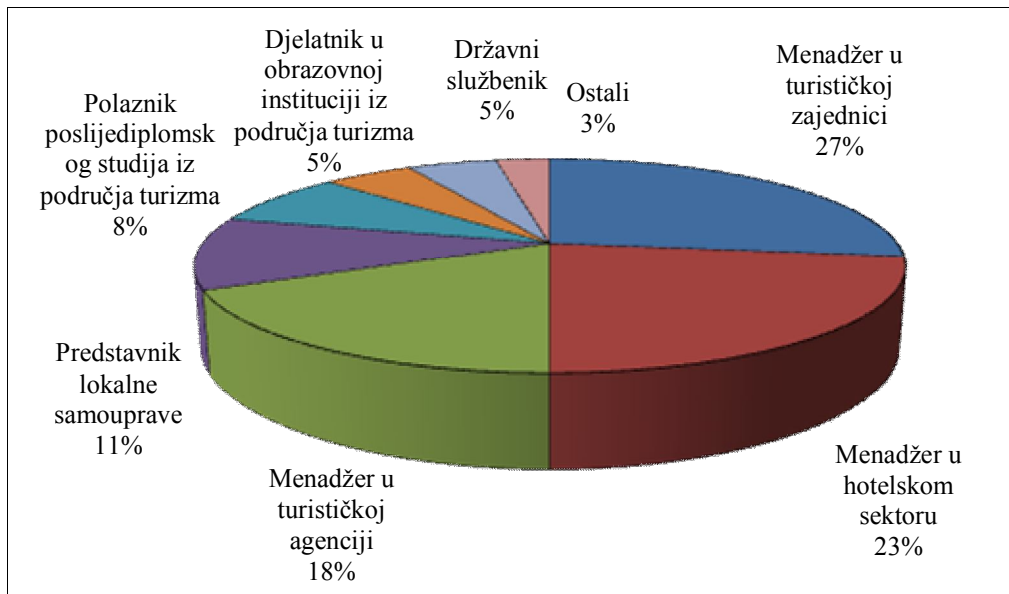
spremu, a 19% ih je imalo magisterij ili doktorat (grafikon 1).

**Grafikon 1.** Stručna sprema ispitanika



Uzorak je obuhvatio 27,9% menadžera u turističkim zajednicama, 23,1% menadžmenta u hotelskom sektoru, 18,3% menadžmenta u turističkim agencijama, 10,6% predstavnika lokalne samouprave, 7,7% polaznika poslijediplomskih studija iz područja turizma, 4,8% djelatnika u obrazovnim institucijama iz područja turizma, 4,8% državnih službenika i 2,8% ostalih (grafikon 2).

**Grafikon 2.** Poslovna pozicija ispitanika



Osim procjene indikatora konkurentnosti, iz upitnika se može dobiti struktura ispitanika po dobi, spolu, obrazovanju i poslovnoj poziciji. Kroz pitanja iz upitnika željelo se, također, saznati koje su to turističke destinacije najveći konkurenti destinaciji Kvarner i koji su ključni projekti koji bi utjecali na jačanje brenda destinacije.

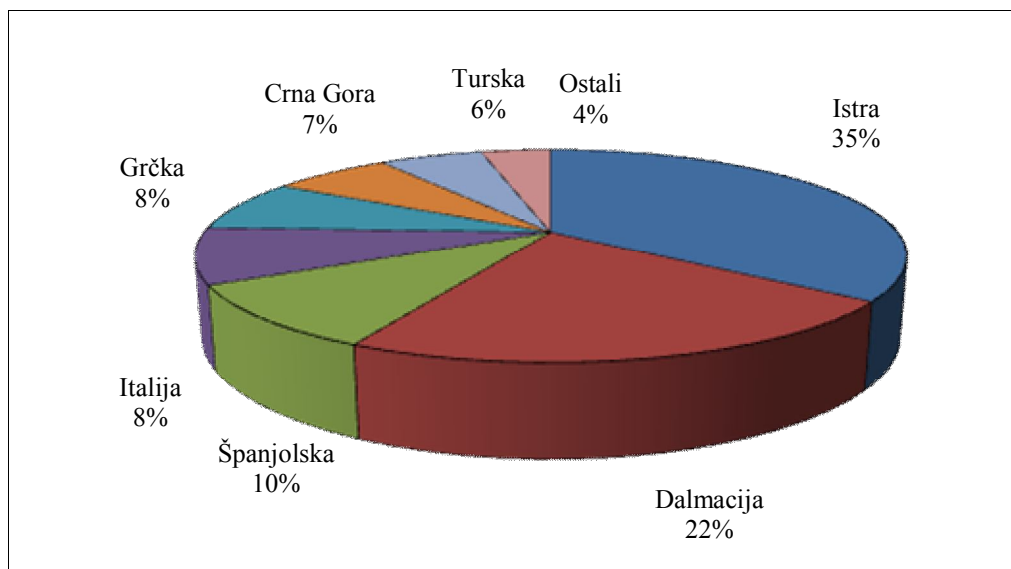
### 5.3. Rezultati istraživanja

Istraživanje je osim prethodno opisanog modela sadržavalo pitanja vezana uz najveće konkurente destinaciji Kvarner i ključne projekte koji bi imali utjecaj na promjenu imidža destinacije. Prema upitniku koji se nalazi u prilogu disertacije dobiveni rezultati istraživanja svrstani su nekoliko skupina, a njihov detaljan prikaz slijedi u ovom dijelu doktorske disertacije.

#### 1) Najveći konkurenti destinacije Kvarner

Pitanje vezano uz najveće konkurente destinaciji Kvarner nije bilo ograničeno ponuđenim odgovorima pa je ispitanicima bio ostavljen prostor za slobodne odgovore, što je uzrok da su se u odgovorima pojavljivale i cijele države, iako su se tražili konkurenti regije. Ispitanici su naveli da je najveći konkurent Istra (35,6%), zatim Dalmacija (22,1%), Španjolska (9,6%), Italija (8,6%), Grčka (7,7%), Crna Gora (6,7%), Turska (5,8%), Francuska, Tunis, Korzika (grafikon 3).

**Grafikon 3.** Konkurentske destinacije



## 2) Ključni projekti koji bi utjecali na promjenu imidža destinacije Kvarner

Na pitanje o ključnim projektima koji bi utjecali na promjenu imidža destinacije Kvarner, ispitanici su naveli brojne prijedloge koji se u konačnici mogu svesti na sljedeće projekte:

- Žičara Učka
- Centar Platak
- Eko-etno selo

- Kvarner family
- Kuća Klović
- Rijeka Gateway
- Uređenje zračne luke Krk
- Putevima Frankopana
- Prilagodba luke za prihvataj cruisera
- Cjelokupna i sustavna internet promocija
- Izmještanje rafinerije
- Kongresni turizam
- Zdravstveni turizam
- Ulaganje u ruralni i eko turizam
- Razvoj nautičkog turizma
- Avanturistički sadržaji
- Ulaganje u turističku infrastrukturu
- Domaćinstvo mega događanjima (Mediterranske igre, Formula1, Reli...)
- Snažnija promocija brenda Kvarner
- Permanentno educiranje turističkih djelatnika
- Privlačenje svjetski poznatih hotelskih brendova u destinaciju
- Osmišljavanje raznih sadržaja za mlade
- Valorizacija povijesnog i kulturnog nasljeđa
- Implementacija donesenih strateških planova
- Uređenje plaža

- Specifični tematski proizvodi poput adrenalinskog parka, vodenog grada, mogućnosti promatranja podmorja (riba i potonulih brodova) kroz podmornicu
- Natječaj za osmišljavanje novih atrakcija i sufinanciranje njihove izgradnje od strane Turističke zajednice Kvarnera i županije (primjer uspješno osmišljene atrakcije su zadarske orgulje).

### 5.3.1. Percepcija imidža i snage brenda destinacije

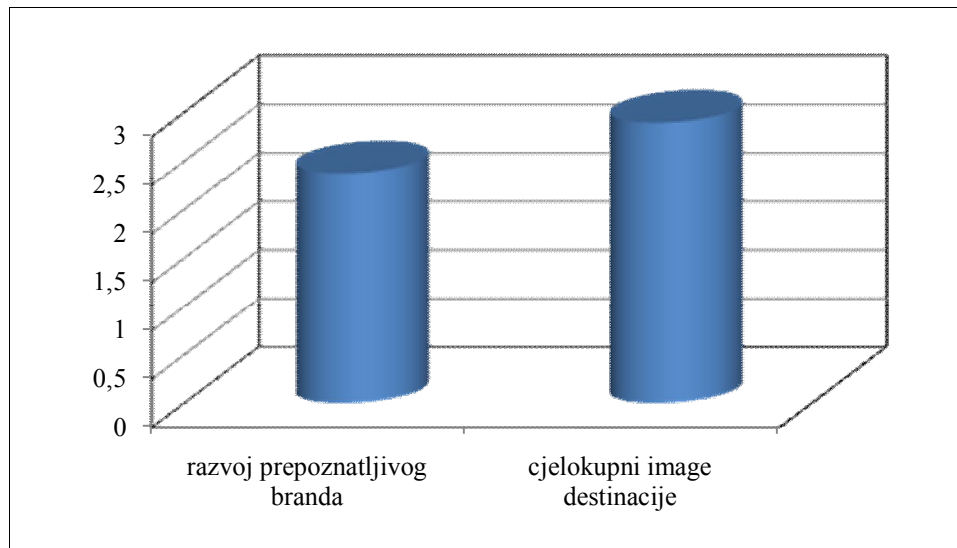
Brendiranje turističke destinacije treba promatrati kao proces kojim se destinacija diferencira od konkurencije. Uz vidljive elemente brenda koji podrazumijevaju ime, logo, slogan, dizajn i boje, osnovni nevidljivi element brenda je imidž destinacije. U namjeri izgradnje brenda destinacije bitno je znati kakav je trenutni imidž destinacije, odnosno kakvu percepciju ima u razmišljanjima svojih građana, turista i interesnih skupina.

U uvodnom dijelu ovog poglavlja pojašnjeno je da je istraživanje provedeno prema ispitanom modelu, a korišteni indikatori preuzeti su iz ranijih istraživanja. Zbog toga postoje ograničenja u nastojanju da se kroz indikatore detaljnije obrade elementi brenda. Ipak, indikatorom p82-cjelokupni imidž destinacije može se promatrati kao postojeće stanje, a indikatorom p76-razvoj prepoznatljivog destinacijskog brenda snaga brenda. Ispitanici su navedene indikatore ocijenili na sljedeći način:

- p82-cjelokupni imidž destinacije – prosječna ocjena 2,9

- p76-razvoj prepoznatljivog destinacijskog brenda – prosječna ocjena 2,3 (grafikon 4).

**Grafikon 4.** Cjelokupni imidž i razvoj prepoznatljivog destinacijskog brenda



Kao indikator u procjeni konkurentnosti, element prepoznatljivog imidža destinacije dio je skupine indikatora koji procjenjuju uvjete potražnje kao jedne od odrednica konkurentnosti. Imidž destinacije na ljestvici od 1-5, ocijenjen je sa 2,9, što se može držati prosječnim. Brendiranje destinacije osnažit će percepciju imidža destinacije pa time pojačati uvjete potražnje, kao i ukupnu konkurentnost destinacije Kvarner.

Snaga brenda je ta koja unaprijed predodređuje kupnju jer je pod značajnim utjecajem prethodne percepcije u svijesti posjetitelja. Indikator koji procjenjuje razvoj prepoznatljivog destinacijskog brenda dio je grupe indikatora koji procjenjuju destinacijski menadžment, a ocijenjen je s 2,3, što je na ljestvici 1-5 ispodprosječno. Uspješno upravljanje procesom brendiranja destinacije Kvarner ojačat će destinacijski menadžment, a time i ukupnu konkurentnost destinacije Kvarner.

### 5.3.1. Analiza konkurentnosti destinacije Kvarner

Analiza se zasniva na prethodno opisanom Integriranom modelu konkurentnosti turističke destinacije (slika 14.) prema uzoru na Gomezelj i Mihalič (2008) koji koristi 85 indikatora za ocjenu konkurentnosti. Indikatori su podijeljeni u šest skupina ili odrednica konkurentnosti koje obuhvaćaju naslijeđene resurse (INHRES), izgrađene resurse (CRERES), prateće sadržaje (SUPRES), destinacijski menadžment (DESTMNGM), situacijske uvjete (SITCON) i uvjete potražnje (DEMANDCON).

#### 1) Naslijeđeni resursi

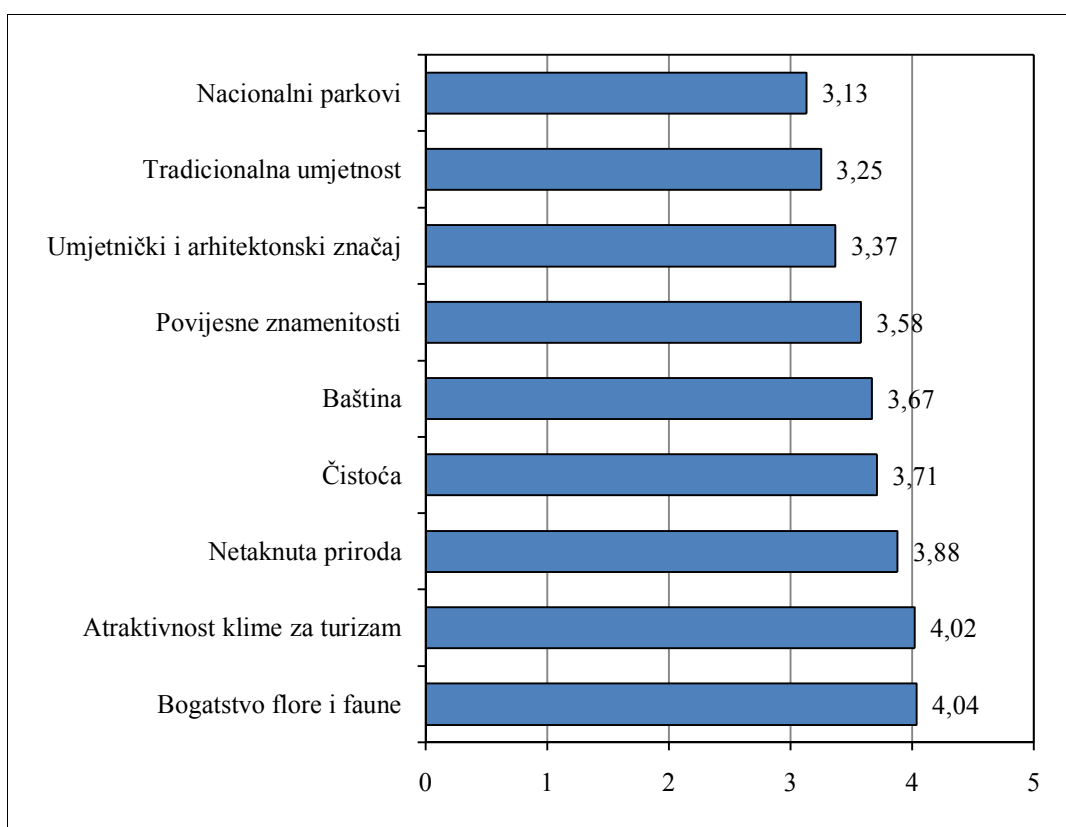
Atrakcijska osnova ključna je pretpostavka turističkog razvoja i tržišnog pozicioniranja, jer se odluka o putovanju najčešće donosi na temelju kvalitete glavnih atrakcija. Prirodna osnova i kulturno-povijesna baština zadane su kategorije koje se mogu učiniti dostupnijim i uređenijim i ne mogu se stvoriti na umjetan način. Istraživanja o konkurentnosti turizma (*EU Study on the Competitiveness*, 2009) potvrđuju da čak i ako većina atrakcija ima ograničenu snagu privlačnost turističke potražnje, većina turista ipak posjećuje određeno područje uglavnom zbog raznolikosti ili pak specifičnosti pojedinih atrakcija. Kvarner u odnosu na konkurentske destinacije ima dobru poziciju u pogledu naslijeđenih, prvenstveno prirodnih resursa (grafikon 5.).

Grupa indikatora za naslijeđene resurse ocijenjena je s 3,62, što se može smatrati iznadprosječnim. Najviša ocjena dodijeljena je indikatoru bogatstva flore i faune, zatim atraktivnosti klime, netaknutoj prirodi i čistoći. Kao manje konkurentni

ocijenjeni su Nacionalni park koji se smatra nedovoljno valoriziranim i tradicionalna umjetnost.

Dobra opća ocjena naslijeđenih resursa bila je očekivana jer je nesporno Kvarner destinacija bogata prirodnim i kulturno povijesnim resursima.

**Grafikon 5.** Naslijeđeni resursi



Grupa indikatora za naslijeđene resurse ocijenjena je s 3,62, što se može smatrati iznadprosječnim. Najviša ocjena dodijeljena je indikatoru bogatstva flore i faune, zatim atraktivnosti klime, netaknutoj prirodi i čistoći. Kao manje konkurentni ocijenjeni su Nacionalni park koji se smatra nedovoljno valoriziranim i tradicionalna umjetnost.

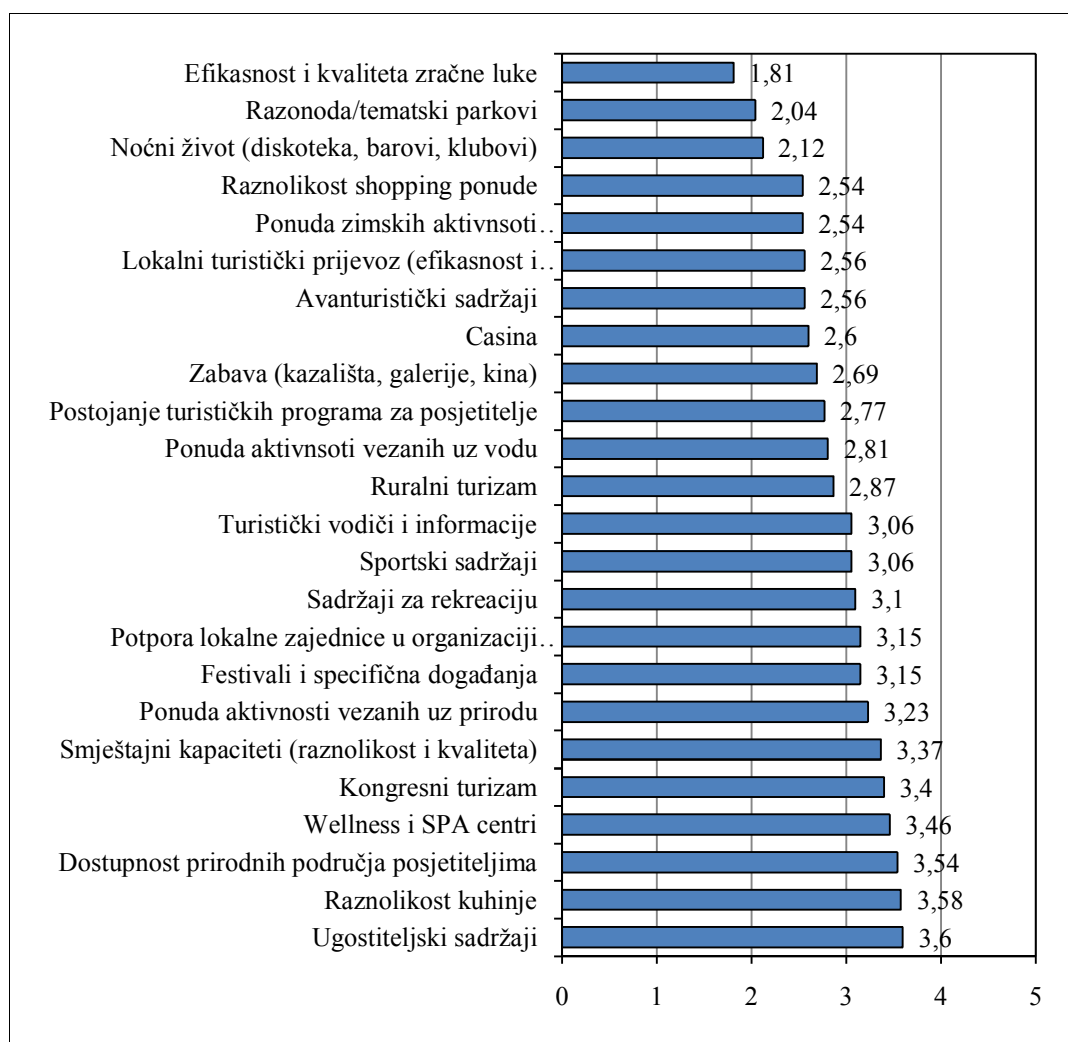


Dobra opća ocjena naslijeđenih resursa bila je očekivana jer je nesporno Kvarner destinacija bogata prirodnim i kulturno povijesnim resursima.

## 2) Izgrađeni resursi

Izgrađeni resursi su ocijenjeni s 2,89, što se može smatrati prosječnim (grafikon 6.).

**Grafikon 6.** Izgrađeni resursi



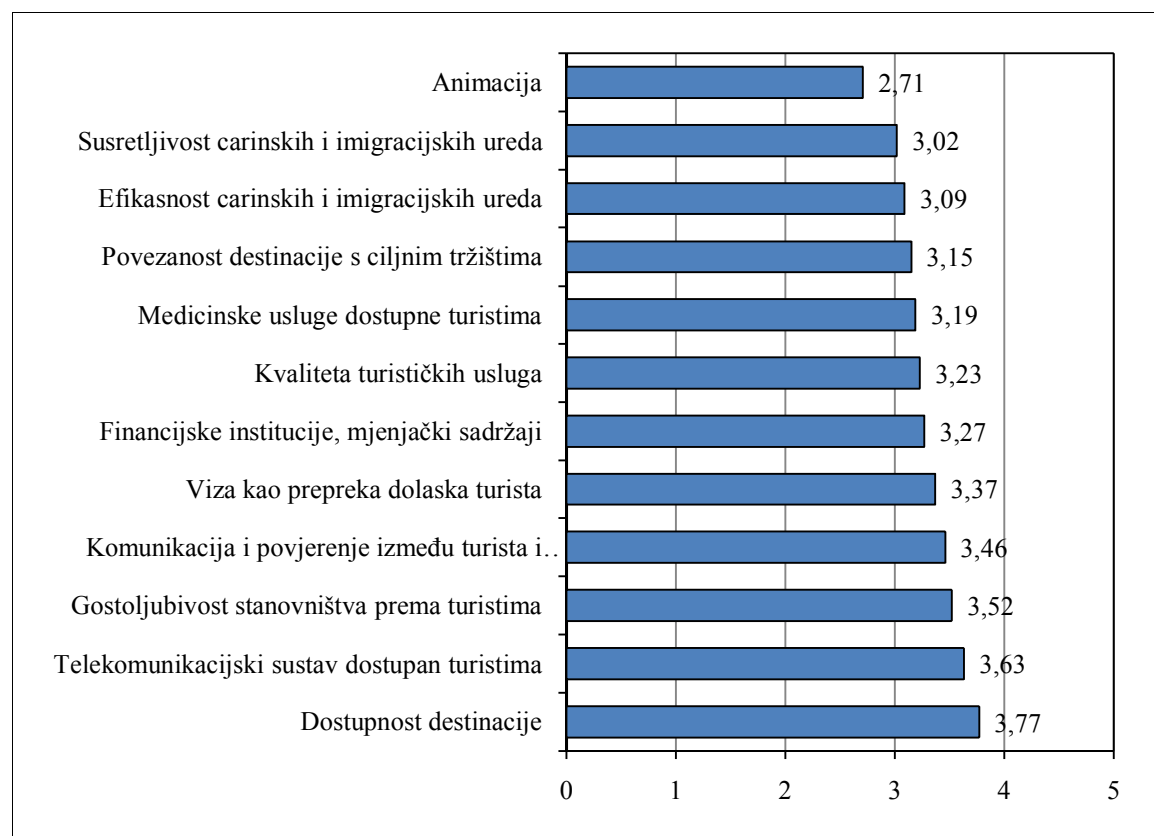
Izgrađeni resursi vrlo su raznoliko ocijenjeni. Dok su razmjerno visoke ocjene dobili

indikatori ugostiteljskih sadržaja, raznolikosti kuhinje, dostupnosti, *wellness* i kongresni centri, vrlo lošom ocjenom vrednovani su zračna luka (najlošije ocijenjen indikator cijelog istraživanja), tematski parkovi, noćni život i općenito zabavni sadržaji. Iz rezultata se može zaključiti da su potrebna dodatna ulaganja kako bi se osnovna ponuda smještaja i prehrane (koji su visoko ocijenjeni) obogatila dodatnim zabavnim sadržajima.

### 3) Prateći sadržaji

Prateći sadržaji su ocijenjeni s 3,28 (grafikon 7.), što se može smatrati prosječnim.

**Grafikon 7.** Prateći sadržaji



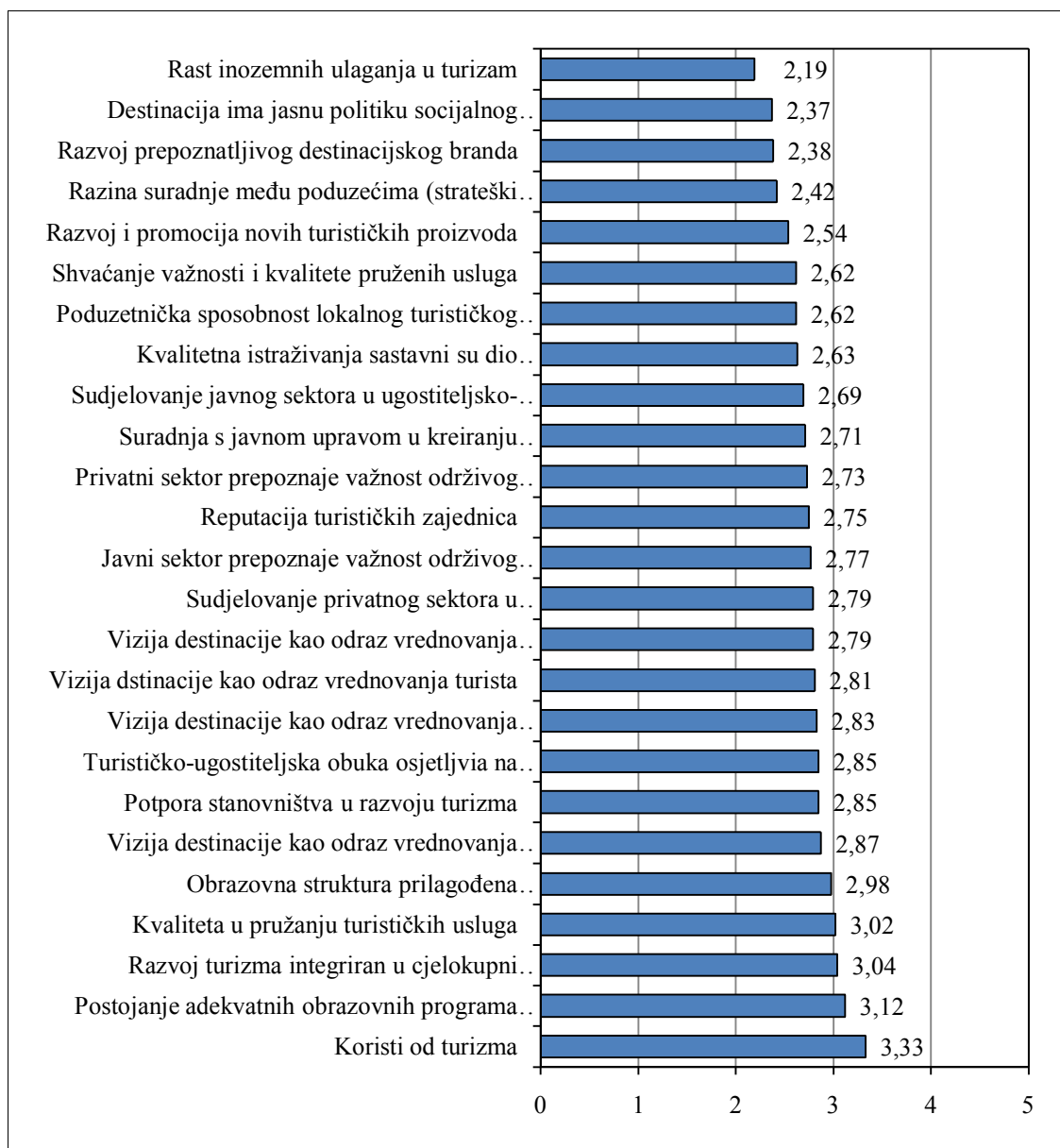
Izgrađeni resursi vrlo su raznoliko ocijenjeni. Kao i kod prethodne skupine pokazatelja, prateći sadržaji također su raznoliko ocijenjeni, ali ipak s nešto manjim

varijacijama. Najbolje je ocijenjena dostupnost destinacije, telekomunikacijski sustav dostupan turistima (veliki iskorak u tom pogledu napravile su Rijeka i Opatija kroz sustav besplatnog *wirelessa*), gostoljubivost i povjerenje između stanovništva i turista. Problematicnim su ocijenjeni animacija, rad carinskih ureda i povezanost destinacije s ciljnim tržištima.

#### 4. Destinacijski menadžment

Destinacijski menadžment ocijenjen je s 2,74, što se može držati ispodprosječnim (grafikon 8.).

#### **Grafikon 8.** Destinacijski menadžment



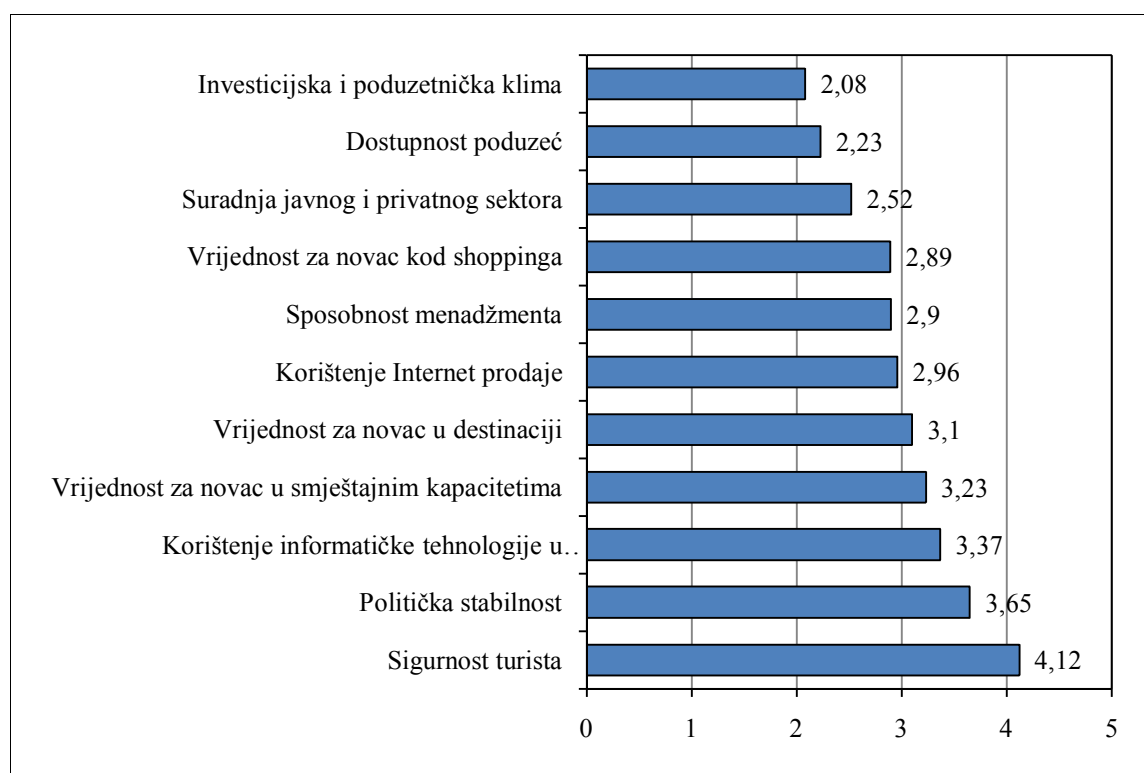
Pokazatelji upravljanja destinacijom razmjerno su loše ocijenjeni. Indikator rasta inozemnih ulaganja u turizam jedan je od najlošije ocijenjenih, što se vjerojatno reflektira na ukupno lošu investicijsku klimu na području cijele države. Također se problematičnim čini nepostojanje jasne vizije i strategije razvoja, brendiranje destinacije i razvoj novih turističkih proizvoda, kao i loša suradnja među subjektima u destinaciji. Dobrim ocjenama vrednovane su koristi od turizma, postojanje adekvatnih

obrazovnih programa i kvaliteta u pružanju turističkih usluga.

## 5. Situacijski uvjeti

Situacijski uvjeti su ocijenjeni s 3,00, što se može smatrati prosječnim (grafikon 9.).

**Grafikon 9.** Situacijski uvjeti



Konkurentnost destinacije također ovisi o cjelokupnoj strukturi i pozitivnom okruženju u kojem se destinacija nalazi, a Kvarner je konkurentan u području sigurnosti turista (što je jedan od najbolje ocijenjenih pokazatelja), političko okruženje također se smatra stabilnim, a konkurentnim se drži i vrlo važan pokazatelj vrijednosti za novac u destinaciji.

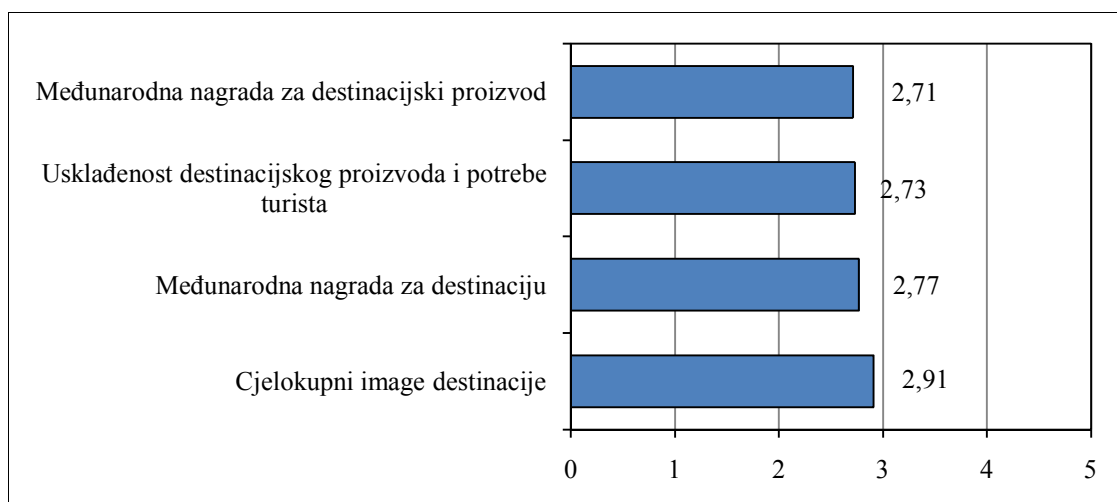
Lošim ocjenama ocijenjeni su, nastavno na prethodnu skupinu pokazatelja,

investicijska i poduzetnička klima, dostupnost poduzetničkog kapitala i suradnja javnog i privatnog sektora.

#### 6) Uvjeti potražnje

Pokazatelji uvjeta potražnje odnose se na međunarodnu percepciju imidža destinacije, a može se mjeriti različitim međunarodnim nagradama za destinaciju i njezine proizvode, usklađenošću destinacijskog proizvoda i potreba turista, kao i cjelokupnog imidža destinacije. Ova je skupina elemenata ocijenjena s 2,78, što se može držati prosječnim (grafikon 10).

**Grafikon 10.** Uvjeti potražnje



Međunarodna nagrada za destinacijski proizvod ocijenjena je s 2,71 što je ispod prosjeka skupine, kao i usklađenost destinacijskog proizvoda i potrebe turista. To je ujedno indikator da destinacija mora više pozornosti dati praćenju trendova na turističkom tržištu i prilagodbi destinacijskog proizvoda potrebama turista.

#### 5.4. Testiranje postavljenih hipoteza

U cilju testiranja postavljenih hipoteza, provedene su brojne statističke metode, a posebna pažnja usmjerena je na analizu destinacijskog brenda, njegove povezanosti s konkurentnošću destinacije Kvarner, kao i na analizu utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na brend i imidž te njihove međusobne povezanosti.

Testirane su sljedeće, uvodno postavljene, hipoteze:

H1: Stvaranjem snažnog i prepoznatljivog brenda, turistička destinacija Kvarner može povećati svoju konkurentnost u odnosu na turističke destinacije u okruženju i time osigurati veći gospodarski rast.

H2: Implementacija cjelovitog destinacijskog menadžmenta utječe na stvaranje prepoznatljivog brenda turističke destinacije Kvarner

Pomoćne hipoteze:

H2a: Implementacija destinacijskog menadžmenta utječe na imidž destinacije Kvarner.

H2b: Razvoj prepoznatljivog brenda učvršćuje imidž destinacije Kvarner.

H3: Destinacijski menadžment najslabiji je element konkurentnosti destinacije Kvarner.

Pomoćne hipoteze:

H3a: Resursi snažnije podupiru konkurentnost destinacije Kvarner od elemenata destinacijskog menadžmenta.

H3b: Među skupinama konkurentnosti koje se zasnivaju na resursima,

destinacija Kvarner najkonkurentnija je u naslijeđenim resursima.

#### 5.4.1. Metodologija statističke analize podataka

Provedena analiza obuhvatila je prvo procjenu pouzdanosti promatranih skupina indikatora konkurentnosti, a zatim analizu povezanosti brenda i skupina indikatora konkurentnosti, utjecaj brenda na pojedine indikatore i ovisnost brenda i imidža o indikatorima destinacijskog menadžmenta te njihova međusobna ovisnost.

Pouzdanost mjerenja odnosi se na njihovu dosljednost odnosno stupanj do kojega mjerenja daju konzistentne rezultate. Za procjenu unutarnje dosljednosti određene mjerne ljestvice najčešće se koristi *Cronbachov alfa* koeficijent, a zasniva se na korelaciji između varijabli koje čine određenu mjernu ljestvicu. Može poprimiti vrijednosti između 0 i 1 pri čemu se mjerna ljestvica smatra pouzdanijom što je vrijednost koeficijenta bliže vrijednosti 1. Vrijednosti koeficijenta veće od 0,70 općenito se drže prihvatljivima ukazujući na zadovoljavajuću pouzdanost mjernog instrumenta.<sup>215</sup>

*Cronbachovim alfa* koeficijentom testirana je pouzdanost svake skupine indikatora definiranih na osnovi modela Gomezelj i Mihalič (2008). S ciljem povećanja pouzdanosti, eliminirani su indikatori koji su utjecali na smanjenje pouzdanosti pojedine skupine odnosno *Cronbachovog alfa* koeficijenta.

Preporučljivo je da procjena karakteristika mjernih ljestvica osim procjene pouzdanosti obuhvaća i procjenu njihove valjanosti odnosno stupanj do kojega mjere

---

<sup>215</sup> Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H.: *Psychometric Theory* (3rd Edition). McGraw- Hill Series in Psychology, McGraw-Hill, Inc., New York: NY, 1994, str.264-265.



ono što bi stvarno i trebale mjeriti. Valjanost mjernih ljestvica najčešće obuhvaća procjenu konvergentne i diskriminativne valjanosti. Konvergentna valjanost može se definirati kao stupanj do kojega je određena mjera slična ostalim mjerama s kojima bi teoretski i trebala biti povezana. S druge strane, diskriminativna valjanost je stupanj do kojega se određena mjerna ljestvica razlikuje od ostalih promatranih mjernih ljestvica. Konvergentna i diskriminativna valjanost može se testirati primjenom faktorske analize. S obzirom na to da velik broj varijabli (N=85) i nedovoljna veličina uzorka (N=104) ne omogućavaju provođenje faktorske analize, procjena konvergentne i diskriminativne valjanosti skupina nije provedena te se prema uzoru na Gomezelj i Mihalič (2008) pretpostavlja da su skupine konkurentnosti, osim pouzdano, također i točno definirane odnosno valjane.

Testiranje hipoteza uključuje sljedeće cjeline statističke analize:

- 1) Ispitivanje povezanosti ocjene brenda s ocjenama glavnih skupina konkurentnosti turističke destinacije Kvarner i njihovu međusobnu ovisnost

Korelacijskom analizom testirala se povezanost snage brenda s ocjenama glavnih skupina konkurentnosti, odnosno naslijeđenih i izgrađenih resursa, pratećih sadržaja, situacijskih uvjeta, destinacijskog menadžmenta i uvjeta potražnje. Snaga brenda definirana je dvjema kategorijama – ispodprosječna (ocjene 1 i 2) i (iznad)prosječna ocjena prepoznatljivosti brenda (ocjene 3, 4 i 5). Rezultat takve kategorizacije je razdioba ocjena brenda. Čak 88% ispitanika brend je ocijenilo ocjenom 2 ili 3. Sukladno dihotomno definiranoj varijabli ocjene brenda, u korelacijskoj analizi korišten je "*point biserial*" koeficijent korelacije kao specijalni slučaj Pearsonovog koeficijenta korelacije, kada je jedna varijabla kontinuirana, a druga dihotomna.

Pri selekciji nezavisnih varijabli vodilo se načelom parsimonije, odnosno cilj je razviti što jednostavniji model, a koji obuhvaća što više varijance zavisne varijable. Znatno ograničenje u veličini modela predstavlja i razmjerno mala veličina uzorka u odnosu na broj simultano promatranih varijabli. Također, uključivanje svih mogućih (dostupnih) varijabli u model kako bi se obuhvatilo njihovo međudjelovanje može voditi nestabilnim procjenama i velikim standardnim greškama. Imajući u vidu spomenuta ograničenja, selekcija modela sastoji se od nekoliko koraka.<sup>216</sup>

- Testiranje univarijatne značajnosti indikatora: Indikatori čije su ocjene pokazale statistički značajnu povezanost s definiranim kategorijama činili su ulazni skup varijabli za logističku regresiju. S obzirom na to da su indikatori ordinalne varijable, za testiranje značajnosti utjecaja pojedinog indikatora korišten je Kruskal-Wallis test. Značajnost Kruskal-Wallis testa upućuje na postojanje razlika u distribuciji vrijednosti indikatora između dviju promatranih kategorija. To znači da je jedna distribucija pomaknuta udesno, odnosno općenito sadrži veće ocjene indikatora u odnosu na drugu kategoriju. Svi indikatori čija je vrijednost značajna predstavljat će ulazne varijable u multivarijatnoj analizi, odnosno logističkoj regresiji. Korištena je tradicionalna razina značajnosti od 5% kod usporedbe skupina indikatora i razina značajnosti od 10% kod usporedbe skupine s pojedinačnim indikatorom radi obuhvaćanja što većeg broja (potencijalno) važnih indikatora, kao i njihovog međudjelovanja.
- Razvoj preliminarnog modela: Svi univarijatno značajni indikatori uključuju se u logistički model te se testira značajnost pojedinih indikatora,

---

<sup>216</sup> Bursac, Z., Gauss, C. H., Williams, D. K. i Hosmer D. W.: Purposeful selection of variables in logistic regression. Source Code for Biology and Medicine, 3: 17, 2008.

kao i ukupnog modela. Nesignifikantni se indikatori izostavljaju iz modela na osnovi *stepwise* odabira varijabli.

- Nadopuna modela: Indikatori koji nisu bili značajni u univarijatnoj analizi uključuju se u model jedan po jedan te se testira njihova značajnost. Naime, iako ti indikatori pojedinačno nisu značajno povezani sa zadanim kategorijama, uslijed međudjelovanja s drugim indikatorima, njihov utjecaj može postati značajan. Svi takvi indikatori značajni na razini značajnosti od 10% uključuju se u model.
- Analizirano je postojanje multikolinearnosti među indikatorima pregledom korelacijske matrice te standardnih grešaka procjena. Umjerene i više vrijednosti koeficijenata u korelacijskoj matrici ( $r > 0,4$ ) odnosno visoke vrijednosti standardnih grešaka upućuju na mogući problem multikolinearnosti u modelu. Ukoliko analiza ukaže na postojanje multikolinearnosti, što može utjecati na pouzdanost regresijskih koeficijenata, indikatori koji je uzrokuju bit će isključeni iz modela.
- Konačni model: U modelu su zadržani svi indikatori iz preliminarnog modela (nakon *stepwise* selekcije) te oni naknadno dodani, koji su značajni na razini značajnosti od 10% (dodatni indikatori se eliminiraju jedan po jedan dok u modelu ne ostanu samo oni koje zadovoljavaju specificiranu razinu značajnosti) čime je završen proces specifikacije modela.
- Treba naglasiti da se indikatori koji nisu dio početnog modela, odnosno nisu univarijatno značajni, kasnije uključuju u model jedan po jedan te se testira njihova značajnost. Pri tome, ako su dva ili više indikatora značajna

samo kada se u model dodaju zajedno, a ne pojedinačno, neće biti obuhvaćeni.

Naglasak je na identifikaciji indikatora na koje utječe indikator snage brenda i na indikatore koji utječu na vjerojatnost (iznad)prosječnog ocjenjivanja brenda i imidža.

## 2) Utjecaj destinacijskog menadžmenta na stvaranje brenda i imidža turističke destinacije Kvarner

Utjecaji ovih indikatora procijenjeni su korištenjem logističke regresije. Prilikom procjene utjecaja destinacijskog menadžmenta na brend odnosno imidž, skup za odabir nezavisnih varijabli čine indikatori promatrane skupine konkurentnosti, kako bi se dobio dublji uvid u utjecaj destinacijskog menadžmenta na brend odnosno imidž. Pritom su promatrani svi početni indikatori, izuzev brenda u slučaju kada on predstavlja zavisnu varijablu, a ne samo oni koji su preostali nakon *Cronbach alfa* korekcije. Zavisna varijabla je dihotomna odnosno promatraju se kategorije definirane ispodprosječnim i (iznad)prosječnim ocjenjivanjem brenda odnosno imidža.

## 3) Ispitivanje povezanosti brenda i imidža destinacije Kvarner

Prilikom analize povezanosti brenda i imidža korištena je korelacijska analiza te *Wilcoxon* test sume rangova kojima je ispitan međusobni odnos ocjena tih dvaju indikatora. Provedena korelacijska analiza temelji se na Spearmanovom koeficijentu korelacije. *Wilcoxon* testom sume rangova ispitano je postojanje statistički značajne razlike u distribuciji ocjena imidža/brenda u odnosu na kategorije definirane ispodprosječnim (ocjene 1 i 2) odnosno (iznad)prosječnim ocjenjivanjem brenda/imidža (ocjene 3, 4 i 5). Takva struktura odraz je ispodprosječnih ocjena brenda i imidža u odnosu na glavne konkurente.

**Tablica 13.** Razdioba ocjena brenda i imidža

Ocjena	Varijabla			
	Brend		Destinacijski imidž	
	N	%	N	%
1	11	10,6	1	1,0
2	44	42,3	22	21,2
3	47	45,2	67	64,4
4	2	1,9	14	13,5
5				
UKUPNO	104	100,0	104	100,0

Analiza međuovisnosti brenda i imidža, odnosno utjecaja brenda na imidž provedena je i kao dio analize utjecaja destinacijskog menadžmenta na imidž.

#### 5.4.2. Procjena pouzdanosti promatranih skupina konkurentnosti

Analiziran je utjecaj pojedinih indikatora koji čine određenu skupinu indikatora konkurentnosti na pouzdanost cijele skupine odnosno na veličinu *Cronbachovog alfa* koeficijenta. Identificirani su indikatori koji utječu na smanjenje *Cronbachovog alfa* koeficijenta te su izbačeni iz daljnje analize ocjene pripadajuće skupine konkurentnosti. Osim moguće korekcije *Cronbachovog alfa* koeficijenta kao posljedice izbacivanja pojedinačnog indikatora, za svaki je indikator izračunat i

koeficijent korelacije njegove vrijednosti s ukupnom vrijednošću cijele skupine, kao i vrijednost *Cronbachovog alfa* koeficijenta nakon izbacivanja svih indikatora koji negativno utječu na pouzdanost skupine.

**Tablica 14.** *Cronbach alfa* koeficijent skupine indikatora konkurentnosti koji se odnose na naslijeđene resurse

Skupina indikatora	Naslijeđeni resursi	
<i>Cronbach alfa</i> (svi indikatori)	0,701	
<i>Cronbach alfa</i> (konačni)	<b>0,748</b>	
Varijabla	Korelacija s totalom	<i>Cronbach alfa</i> ukoliko se izostavi varijabla
<b>p1</b>	<b>0,146</b>	<b>0,714</b>
<b>p2</b>	<b>0,192</b>	<b>0,710</b>
p3	0,388	0,673
p4	0,442	0,663
p5	0,539	0,644
p6	0,556	0,638
p7	0,415	0,667
p8	0,542	0,640
<b>p9</b>	<b>0,175</b>	<b>0,714</b>

Prilikom mjerenja pouzdanosti skupine konkurentnosti koja obuhvaća naslijeđene resurse, pokazalo se da tri indikatora imaju negativan utjecaj na pouzdanost mjerenja

cijele skupine te su izbačeni iz ocjene konkurentnosti skupine:

- p1 – čistoća
- p2 – atraktivnost klime za turizam
- p9 – nacionalni parkovi.

Nakon izbacivanja ovih indikatora *Cronbachov alfa* koeficijent povećan je s 0,701 na 0,748 upućujući na zadovoljavajuću pouzdanost mjerenja ove skupine.

**Tablica 15.** *Cronbach alfa* koeficijent skupine indikatora konkurentnosti koji se odnose na izgrađene resurse

Skupina indikatora	Izgrađeni resursi	
<i>Cronbach alfa</i> (svi indikatori)	0,829	
<i>Cronbach alfa</i> (konačni)	0,834	
Varijabla	Korelacija s totalom	<i>Cronbach alfa</i> ukoliko se izostavi varijabla
p10	0,266	0,827
p11	0,393	0,822
p12	0,451	0,820
p13	0,514	0,817
p14	0,528	0,816
p15	0,551	0,815
p16	0,280	0,826
p17	0,270	0,827
p18	0,267	0,827
p19	0,524	0,816
p20	0,378	0,823

p21	0,372	0,823
p22	0,222	0,828
p23	0,296	0,826
p24	0,272	0,826
<b>p25</b>	<b>0,156</b>	<b>0,831</b>
p26	0,587	0,813
p27	0,461	0,819
p28	0,347	0,824
p29	0,396	0,822
<b>p30</b>	<b>0,159</b>	<b>0,832</b>
p31	0,492	0,818
p32	0,375	0,823
p50	0,328	0,824

Prilikom mjerenja pouzdanosti skupine konkurentnosti koja obuhvaća izgrađene resurse, dva indikatora ukazuju na negativan utjecaj na pouzdanost mjerenja te su izbačeni iz ocjene konkurentnosti skupine:

- p25 – Festivali i specifična događanja
- p30 – Lokalni turistički prijevoz (efikasnost i kvaliteta).

Nakon izbacivanja ovih indikatora *Cronbachov alfa* koeficijent povećan je s 0,829 na 0,834 upućujući na vrlo dobru pouzdanost mjerenja ove skupine.



**Tablica 16.** *Cronbach alfa* koeficijent skupine indikatora konkurentnosti koji se odnose na prateće sadržaje

Skupina indikatora	Prateći sadržaji	
<i>Cronbach alfa</i> (svi indikatori)	0,754	
<i>Cronbach alfa</i> (konačni)	<b>0,792</b>	
Varijabla	Korelacija s totalom	<i>Cronbach alfa</i> ukoliko se izostavi varijabla
p33	0,296	0,751
p34	0,401	0,737
<b>p35</b>	<b>-0,072</b>	<b>0,779</b>
p36	0,478	0,729
p37	0,549	0,718
p38	0,512	0,721
p39	0,582	0,715
p40	0,548	0,720
<b>p41</b>	<b>0,199</b>	<b>0,756</b>
p42	0,497	0,725
p43	0,468	0,728
<b>p44</b>	<b>0,206</b>	<b>0,762</b>

Prilikom mjerenja pouzdanosti skupine konkurentnosti koja obuhvaća prateće sadržaje, tri indikatora ukazuju na negativan utjecaj na pouzdanost mjerenja te su

izbačeni iz ocjene konkurentnosti skupine:

- p35 – animacija
- p41 – susretljivost carinskih i imigracijskih ureda
- p44 – viza kao prepreka dolasku turista.

Nakon izbacivanja ovih indikatora *Cronbachov alfa* koeficijent povećan je s 0,754 na 0,792 upućujući na zadovoljavajuću pouzdanost mjerenja ove skupine.

**Tablica 17.** *Cronbach alfa* koeficijent skupine indikatora konkurentnosti koji se odnose na situacijske uvjete

Skupina indikatora	Situacijski uvjeti	
<i>Cronbach alfa</i> (svi indikatori)	0,776	
<i>Cronbach alfa</i> (konačni)	<b>0,783</b>	
Varijabla	Korelacija s totalom	<i>Cronbach alfa</i> ukoliko se izostavi varijabla
<b>p45</b>	<b>0,227</b>	<b>0,783</b>
p46	0,347	0,768
p47	0,630	0,736
p48	0,314	0,773
p49	0,434	0,758
p53	0,342	0,769
p54	0,401	0,763
p55	0,451	0,756
p56	0,628	0,735

p58	0,557	0,744
p59	0,421	0,760

Prilikom mjerenja pouzdanosti skupine konkurentnosti koja obuhvaća situacijske uvjete, jedan indikator ima negativan utjecaj na *Cronbachov alfa* koeficijent te je izbačen iz ocjene konkurentnosti skupine:

- p45 – sigurnost turista.

Nakon izbacivanja ovog indikatora *Cronbachov alfa* koeficijent povećan je s 0,776 na 0,783 upućujući na zadovoljavajuću pouzdanost mjerenja ove skupine.

**Tablica 18.** *Cronbach alfa* koeficijent skupine indikatora konkurentnosti koji se odnose na destinacijski menadžment

Skupina indikatora	Destinacijski menadžment	
<i>Cronbach alfa</i> (svi indikatori)	0,872	
<i>Cronbach alfa</i> (konačni)	<b>0,875</b>	
Varijabla	Korelacija s totalom	<i>Cronbach alfa</i> ukoliko se izostavi varijabla
p51	0,563	0,864
p52	0,247	0,872
p57	0,384	0,868
p60	0,279	0,872
p61	0,292	0,871
p62	0,541	0,864

p63	0,549	0,864
p64	0,534	0,865
p65	0,393	0,868
p66	0,476	0,866
p67	0,228	0,872
p68	0,524	0,864
p69	0,595	0,862
p70	0,505	0,865
p71	0,480	0,866
p72	0,466	0,866
p73	0,489	0,865
p74	0,649	0,861
p75	0,365	0,870
<b>p76</b>	<b>0,149</b>	<b>0,875</b>
p77	0,392	0,869
p78	0,431	0,867
p79	0,433	0,867
p80	0,569	0,863
p81	0,292	0,871

Prigodom mjerenja pouzdanosti skupine konkurentnosti koja obuhvaća elemente destinacijskog menadžmenta, jedan indikator ima negativan utjecaj na *Cronbachov alfa* koeficijent te je izbačen iz ocjene konkurentnosti skupine:

- p76 – razvoj prepoznatljivog destinacijskog brenda.

Izbacivanje indikatora p76 navodi na zaključak da je ocjena konkurentnosti destinacijskog menadžmenta rezultat upravljanja ostalim elementima, a manje razvojem prepoznatljivog brenda. Nakon izbacivanja ovog indikatora *Cronbachov alfa* koeficijent povećan je s 0,872 na 0,875 upućujući na vrlo dobru pouzdanost mjerenja ove skupine.

**Tablica 19.** *Cronbach alfa* koeficijent skupine indikatora konkurentnosti koji se odnose na uvjete potražnje

Skupina indikatora	Uvjeti potražnje	
<i>Cronbach alfa</i> (svi indikatori)	0,638	
<i>Cronbach alfa</i> (konačni)	<b>0,765</b>	
Varijabla	Korelacija s totalom	<i>Cronbach alfa</i> ukoliko se izostavi varijabla
<b>p82</b>	<b>0,309</b>	<b>0,641</b>
p83	0,478	0,523
<b>p84</b>	<b>0,302</b>	<b>0,643</b>
p85	0,602	0,428

Prilikom mjerenja pouzdanosti skupine konkurentnosti koja obuhvaća uvjete potražnje, dva indikatora ukazuju na negativan utjecaj na pouzdanost mjerenja te su izbačeni iz ocjene konkurentnosti skupine:

- p82 – cjelokupni imidž destinacije
- p84 – usklađenost destinacijskog proizvoda i potreba turista.

Nakon izbacivanja ovih indikatora *Cronbachov alfa* koeficijent povećan je s 0,638 na 0,765 upućujući na zadovoljavajuću pouzdanost mjerenja ove skupine.

#### 5.4.3. Rezultati analize brenda

Brend, koji je sastavni dio grupe indikatora destinacijskog menadžmenta i imidž, koji je sastavni dio grupe indikatora uvjeta potražnje, definirani su varijablama „Razvoj prepoznatljivog destinacijskog brenda“ i „Cjelokupni imidž destinacije“. Obje varijable isključene su iz definiranja numeričkih pokazatelja pripadajućih skupina konkurentnosti uslijed eliminacije tijekom analize pouzdanosti, odnosno korekcije *Cronbachovog alfa* koeficijenta, što je omogućilo njihovu neovisnu usporedbu s ostalim indikatorima bez utjecanja na osnovni model.

Numerički pokazatelji, odnosno ocjene skupina, definirani su kao aritmetičke sredine pripadajućih indikatora određene skupine konkurentnosti te čine zbirnu ocjenu pojedine skupine. Iz izračuna pokazatelja izuzeti su oni indikatori koji su se pokazali suvišnima prilikom analize pouzdanosti, odnosno oni koji su utjecali na smanjenje *Cronbachovog alfa* koeficijenta.

Korelacijskom analizom analizirana je povezanost kategorija brenda s ocjenama skupina indikatora konkurentnosti pri čemu je korišten 'point biserial' koeficijent korelacije.

Testira se sljedeća hipoteza:

H1: Stvaranjem snažnog i prepoznatljivog brenda, turistička destinacija Kvarner može povećati svoju konkurentnost u odnosu na turističke destinacije u okruženju i

time osigurati veći gospodarski rast.

**Tablica 20.** Korelacija kategorija brenda s ocjenama skupina konkurentnosti

Skupni indikator	Brend	
	$r_{pb}$	p-vrijednost
Naslijeđeni resursi	- 0,051	0,607
Izgrađeni resursi	0,098	0,323
Prateći sadržaji	- 0,091	0,357
Situacijski uvjeti	<b>0,304</b>	<b>0,002</b>
Destinacijski menadžment	<b>0,214</b>	<b>0,029</b>
Uvjeti potražnje	<b>0,214</b>	<b>0,029</b>

Rezultati su ukazali na postojanje statistički značajne povezanosti kategorije brenda s ocjenama situacijskih uvjeta, destinacijskog menadžmenta te uvjeta potražnje. Ispitanici koji su brend ocijenili (iznad)prosječno u pravilu su bolje ocijenili konkurentnost situacijskih uvjeta, destinacijskog menadžmenta i uvjeta potražnje u odnosu na one s ispodprosječnom ocjenom brenda.

S druge strane, rezultati ukazuju da snaga brenda nije povezana s ocjenama konkurentnosti naslijeđenih i izgrađenih resursa te pratećih sadržaja koji čine komparativne prednosti destinacije. Da bi turistička destinacija postigla konkurentske prednosti, resursima je potrebno uspješno upravljati. Destinacijski menadžment, u čijoj se grupi indikatora nalazi indikator razvoja prepoznatljivog brenda trebao bi osigurati konkurentne situacijske uvjete.

Daljnja analiza propituje povezanost brenda sa grupom indikatora situacijskih uvjeta.

Kruskal-Wallis testom testirana je razlika u distribuciji ocjena pojedinog indikatora situacijskih uvjeta između dviju kategorija brenda definiranih ispodprosječnom odnosno (iznad)prosječnom ocjenom. U tablici je iskazana p-vrijednost Kruskal-Wallis testa:

**Tablica 21.** Analiza razlike u distribuciji ocjena indikatora situacijskih uvjeta između dviju kategorija brenda

Skupni indikator	Situacijski uvjeti
p45	0,662
p46	0,196
p47	<b>0,021</b>
p48	0,352
p49	<b>0,005</b>
p53	0,188
p54	0,941
p55	0,298
p56	<b>0,043</b>
p58	<b>0,002</b>
p59	<b>&lt; 0,001</b>

Statistički značajna razlika, na razini značajnosti od 5%, u distribuciji ocjena pojedinih indikatora situacijskih uvjeta između promatranih kategorija brenda



(ispodprosječna/ (iznad)prosječna ocjena) otkrivena je kod sljedećih indikatora:

- p47 – Vrijednost za novac u destinaciji (kroz iskustva turista)
- p49 – Sposobnosti menadžmenta
- p56 – Suradnja javnog i privatnog sektora
- p58 – Dostupnost poduzetničkog kapitala
- p59 – Investicijska i poduzetnička klima.

Pritom su distribucije ocjena ovih indikatora pomaknute udesno odnosno općenito sadrže veće vrijednosti kod ispitanika koji su brend ocijenili (iznad)prosječnom ocjenom u odnosu na one koji su brend ocijenili ispodprosječno. Rezultat pokazuje najveću povezanost sa indikatorom p59-Investicijska i poduzetnička klima, a samo nešto manju sa indikatorom p59-Dostupnost poduzetničkog kapitala.

Uzimajući u obzir da su investicije jedna od osnovnih komponenti koje generiraju rast BDP-a kao sveobuhvatnog makroekonomskog pokazatelja gospodarstva, utjecaj snage brenda na povećanje investicijske i poduzetničke klime i dostupnosti poduzetničkog kapitala ukazuje na povezanost brenda s gospodarskim razvojem.

Nakon uočene značajne povezanosti brenda i investicijske i poduzetničke klime, daljnjom analizom nastoji se izračunati koliko snaga brenda utječe na povećanje investicijske i poduzetničke klime. U tom cilju daljnje istraživanje dovodi u odnos skupinu indikatora destinacijskog menadžmenta u kojoj se nalazi indikator p76-razvoj prepoznatljivog destinacijskog brenda sa skupinom indikatora situacijskih uvjeta u kojoj se nalazi indikator p59-investicijska i poduzetnička klima.

Ocjene indikatora investicijske i poduzetničke klime podijeljene su, sukladno distribuciji pripadajućih vrijednosti, na 2 kategorije: ispodprosječna (ocjene 1 i 2) te

prosječna (ocjena 3). Takva struktura odraz je većinom ispodprosječnih ocjena investicijske i poduzetničke klime u odnosu na glavne konkurente (tablica 22.). U prosjeku je ovaj indikator ocijenjen ocjenom 2,1.

Naglasak je na identifikaciji indikatora destinacijskog menadžmenta koji utječu na vjerojatnost prosječnog ocjenjivanja investicijske i poduzetničke klime (u odnosu na ispodprosječno ocjenjivanje).

**Tablica 22.** Razdioba ocjena indikatora investicijske i poduzetničke klime

Ocjena	Investicijska i poduzetnička klima	
	N	%
1	19	18,3
2	58	55,8
3	27	25,9
4		
5		
UKUPNO	104	100,0

Kruskal-Wallis testom testirana je razlika u distribuciji ocjena pojedinog indikatora između dviju kategorija investicijske i poduzetničke klime definiranih ispodprosječnom odnosno prosječnom ocjenom. U tablici je iskazana p-vrijednost Kruskal-Wallis testa:

**Tablica 23.** Analiza razlike u distribuciji ocjena indikatora destinacijskog menadžmenta između dviju kategorija investicijske i poduzetničke klime

Skupina indikatora: <b>Destinacijski menadžment</b>	
Varijabla	p-vrijednost
p51	0,238
<b>p52</b>	<b>0,002</b>
<b>p57</b>	<b>&lt; 0,001</b>
p60	0,132
p61	0,693
<b>p62</b>	<b>0,013</b>
p63	0,127
<b>p64</b>	<b>0,040</b>
p65	0,469
p66	0,194
<b>p67</b>	<b>0,003</b>
p68	0,110
p69	0,415
p70	0,268
<b>p71</b>	<b>0,003</b>
p72	0,629
p73	0,968
p74	0,640
<b>p75</b>	<b>0,010</b>
<b>p76</b>	<b>&lt; 0,001</b>
<b>p77</b>	<b>&lt; 0,001</b>
<b>p78</b>	<b>0,002</b>
<b>p79</b>	<b>0,007</b>
p80	0,158
<b>p81</b>	<b>0,001</b>

Statistički značajna razlika, na razini značajnosti od 5%, u distribuciji ocjena pojedinih indikatora destinacijskog menadžmenta između promatranih kategorija investicijske i poduzetničke klime (ispodprosječna/prosječna ocjena) otkrivena je kod sljedećih indikatora:

- p52 – privatni sektor prepoznaje važnost održivog razvoja
- p57 – poduzetnička sposobnost lokalnog turističkog sektora
- p62 – turističko-ugostiteljska obuka osjetljiva na potrebe turista
- p64 – vizija destinacije kao odraz vrednovanja stanovnika
- p67 – razvoj i promocija novih turističkih proizvoda
- p71 – suradnja s javnom upravom u kreiranju razvojne politike turizma
- p75 – obrazovna struktura prilagođena zanimanjima u turizmu
- p76 – razvoj prepoznatljivog destinacijskog brenda
- p77 – rast inozemnih ulaganja u turizam
- p78 – razina suradnje među poduzećima (strateški savezi)
- p79 – shvaćanje važnosti kvalitete pruženih usluga
- p81 – reputacija turističkih zajednica

Ovi indikatori, kod kojih je otkrivena univarijatna povezanost s indikatorom investicijske i poduzetničke klime, čine početni input za logističku regresiju. Konačni model je sljedeći:

**Tablica 24.** Rezultati logističke regresije utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na investicijsku i poduzetničku klimu

Varijabla	Procjena	Stand. pogreška	Hi-kvadrat (Wald)	Omjer izgleda			p-vrijednost
				Procjena brojem	Waldov 95%-tni interval pouzdanosti		
Konstanta	-17,060	3,757	20,620				< 0,001
p57	1,560	0,569	7,518	4,758	1,560	14,512	0,006
p71	1,849	0,665	7,722	6,351	1,724	23,395	0,006
p76	1,020	0,451	5,114	2,774	1,146	6,715	0,024
p77	1,635	0,483	11,451	5,127	1,989	13,213	0,001
Koeficijent determinacije R <sup>2</sup>	Test vjerodostojnosti omjera						
0,5311	< 0,001						

Modelira se vjerojatnost da je indikator investicijske i poduzetničke klime ocijenjen prosječno u odnosu na konkurenciju. Iz multivarijatnog modela utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na ocjenu investicijske i poduzetničke klime proizlazi da statistički značajan utjecaj imaju indikatori p57 – poduzetnička sposobnost lokalnog turističkog sektora, p71 – suradnja s javnom upravom u kreiranju razvojne politike turizma, p76 – razvoj prepoznatljivog destinacijskog brenda i p77 – rast inozemnih ulaganja u turizam. Povećanjem vrijednosti tih indikatora povećavaju se izgledi njihove prosječne ocjene.

Za jedinično povećanje ocjene destinacijskog brenda, izgledi da će ocjena investicijske i poduzetničke klime u odnosu na glavne konkurente biti (iznad)prosječna, a ne ispodprosječna, veći su 2,8 puta.

Rezultati su ukazali na postojanje statistički značajne povezanosti kategorije brenda s ocjenama situacijskih uvjeta, destinacijskog menadžmenta te uvjeta potražnje, a da snaga brenda nije povezana s ocjenama konkurentnosti naslijeđenih i izgrađenih resursa te pratećih sadržaja. Iz navedenog se može zaključiti da snaga brenda nema utjecaja na komparativne prednosti destinacije, ali je značajna statistička povezanost s grupama indikatora koji stvaraju konkurentske prednosti, čime se potvrđuje utjecaj brenda na ukupnu konkurentnost destinacije. Jedinično povećanje ocjene brenda, povećat će izgledi da investicijska i poduzetnička klima bude (iznad)prosječna za 2,8 puta, što ide u prilog tezi da snažan brend može osigurati veći gospodarski rast jer su investicije među osnovnim komponentama koje generiraju rast BDP-a. Sve navedeno upućuje na prihvatanje hipoteze H1 da stvaranjem snažnog i prepoznatljivog brenda, turistička destinacija Kvarner može povećati svoju konkurentnost u odnosu na turističke destinacije u okruženju i time osigurati veći gospodarski rast.

Daljnja analiza obuhvaća:

1. Utjecaj destinacijskog menadžmenta na brend turističke destinacije Kvarner
2. Utjecaj destinacijskog menadžmenta na imidž turističke destinacije Kvarner
3. Utjecaj brenda na imidž turističke destinacije Kvarner

1) Utjecaj destinacijskog menadžmenta na brend turističke destinacije Kvarner

Testiranje sljedeće hipoteze:

H2: Implementacija cjelovitog destinacijskog menadžmenta preduvjet je stvaranja prepoznatljivog brenda turističke destinacije Kvarner

Kruskal-Wallis testom testirana je razlika u distribuciji ocjena pojedinog indikatora između dviju kategorija brenda definiranih ispodprosječnom odnosno (iznad)prosječnom ocjenom. U tablici je iskazana p-vrijednost Kruskal-Wallis testa:

**Tablica 25.** Analiza razlike u distribuciji ocjena indikatora destinacijskog menadžmenta između dviju kategorija brenda

Skupina indikatora: <b>Destinacijski menadžment</b>	
Varijabla	p-vrijednost
p51	0,865
<b>p52</b>	<b>0,007</b>
<b>p57</b>	<b>0,006</b>
p60	0,293
p61	0,312
p62	0,705
<b>p63</b>	<b>0,059</b>
<b>p64</b>	<b>0,016</b>
p65	0,621
p66	0,314
<b>p67</b>	<b>0,001</b>
p68	0,318

p69	0,651
p70	0,507
p71	0,466
p72	0,822
p73	0,865
p74	0,486
<b>p75</b>	<b>0,001</b>
<b>p77</b>	<b>0,001</b>
p78	0,663
p79	0,181
p80	0,584
<b>p81</b>	<b>&lt; 0,001</b>

Statistički značajna razlika, na razini značajnosti od 10%, u distribuciji ocjena pojedinih indikatora destinacijskog menadžmenta između promatranih kategorija brenda (ispodprosječna/(iznad)prosječna ocjena) otkrivena je kod sljedećih indikatora:

- p52 – privatni sektor prepoznaje važnost održivog razvoja
- p57 – poduzetnička sposobnost lokalnog turističkog sektora
- p63 – vizija destinacije kao odraz vrednovanja turista
- p64 – vizija destinacije kao odraz vrednovanja stanovnika
- p67 – razvoj i promocija novih turističkih proizvoda
- p75 – obrazovna struktura prilagođena zanimanjima u turizmu
- p77 – rast inozemnih ulaganja u turizam
- p81 – reputacija turističkih zajednica.



Ove varijable, kod kojih je otkrivena univarijatna povezanost s brendom, čine početni input za logističku regresiju. Nakon uključivanja i ostalih varijabli u model na način opisan u specifikaciji modela dobiva se sljedeći model:

**Tablica 26.** Rezultati logističke regresije utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na brend

Varijabla	Procjena	Stand. pogreška	Hi-kvadrat (Wald)	Omjer izgleda			p-vrijednost
				Procjena brojem	Waldov 95%-tni interval pouzdanosti		
Konstanta	-12,473	2,471	25,471				< 0,001
p57	0,865	0,453	3,646	2,375	0,977	5,773	0,056
p67	0,916	0,494	3,433	2,499	0,948	6,582	0,064
p75	0,594	0,341	3,032	1,811	0,928	3,534	0,082
p81	2,148	0,541	15,777	8,567	2,968	24,723	< 0,001
Koeficijent determinacije R <sup>2</sup>	Test vjerodostojnosti omjera						
0,477	< 0,001						

Modelira se vjerojatnost da je BREND = 1 odnosno da je ocijenjen (iznad)prosječno u odnosu na konkurenciju. Iz modela utjecaja (ostalih) indikatora destinacijskog menadžmenta na (iznad)prosječnu ocjenu brenda proizlazi da najveći utjecaj ima

varijabla p81 odnosno reputacija turističkih zajednica. Ukoliko se ocjena njihove reputacije poveća za jedinicu, izgledi da će ocjena destinacijskog brenda biti (iznad)prosječna u odnosu na glavne konkurente veći su skoro devet puta (OR=8,6).

Statistički značajan utjecaj na prepoznatljivost brenda imaju i indikatori p57 – poduzetnička sposobnost lokalnog turističkog sektora (OR=2,4) , p67 – razvoj i promocija novih turističkih proizvoda (OR=2,5) te p75 – obrazovna struktura prilagođena zanimanjima u turizmu (OR=1,8) koji također pozitivno utječu na prepoznatljivost brenda odnosno bolja ocjena ovih indikatora povećava izgled (iznad)prosječne ocjene brenda.

Rezultati ukazuju na prihvatanje pripadajuće hipoteze (H2) o postojanju utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na prepoznatljivost brenda destinacije Kvarner.

2) Utjecaj destinacijskog menadžmenta na imidž turističke destinacije Kvarner

Testira se sljedeća hipoteza:

H2a: Implementacija indikatora destinacijskog menadžmenta utječe na imidž destinacije Kvarner.

Kruskal-Wallis testom testirana je razlika u distribuciji ocjena pojedinog indikatora između dviju kategorija imidža definiranih ispodprosječnom odnosno (iznad)prosječnom ocjenom. U tablici je iskazana p-vrijednost Kruskal-Wallis testa:

**Tablica 27.** Analiza razlike u distribuciji ocjena indikatora destinacijskog menadžmenta između dviju kategorija imidža

Skupina indikatora: <b>Destinacijski menadžment</b>	
Varijabla	p-vrijednost
p51	0,628
p52	0,227
p57	0,296
p60	0,572
p61	0,519
p62	0,818
p63	0,433
<b>p64</b>	<b>0,069</b>
p65	0,390
p66	0,807
p67	0,132
p68	0,728
p69	0,275
p70	0,411
p71	0,147
p72	0,208
p73	0,845
p74	0,587
p75	0,624
<b>p76</b>	<b>0,019</b>

<b>p77</b>	<b>0,017</b>
<b>p78</b>	<b>0,044</b>
p79	0,316
p80	0,782
<b>p81</b>	<b>&lt; 0,001</b>

Statistički značajna razlika, na razini značajnosti od 10%, u distribuciji ocjena pojedinih indikatora destinacijskog menadžmenta između promatranih kategorija imidža (ispodprosječna/(iznad)prosječna ocjena) otkrivena je kod sljedećih indikatora:

- p64 – vizija destinacije kao odraz vrednovanja stanovnika
- p76 – razvoj prepoznatljivog destinacijskog brenda
- p77 – rast inozemnih ulaganja u turizam
- p78 – razina suradnje među poduzećima (strateški savezi)
- p81 – reputacija turističkih zajednica.

Ove varijable, kod kojih je otkrivena univarijatna povezanost s imidžom, čine početni input za logističku regresiju. Nakon uključivanja i ostalih varijabli u model na način opisan u specifikaciji modela dobiva se sljedeći model:

**Tablica 28.** Rezultati logističke regresije utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na imidž

Varijabla	Procjena	Stand. pogreška	Hi-kvadrat (Wald)	Omjer izgleda			P-vrijednost
				Procjena brojem	Waldov 95%-tni interval pouzdanosti		
Konstanta	-4,283	1,461	8,594				0,003
p77	0,741	0,421	3,099	2,098	0,919	4,785	0,078
p81	1,511	0,496	9,285	4,533	1,715	11,983	0,002
Koeficijent determinacije R <sup>2</sup>	Test vjerodostojnosti omjera						
0,2364	< 0,001						

Modelira se vjerojatnost da je Imidž = 1 odnosno da je ocijenjen (iznad)prosječno u odnosu na konkurenciju. Iz modela utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na (iznad)prosječnu ocjenu imidž-a proizlazi da najveći utjecaj ima varijabla p81 odnosno reputacija turističkih zajednica. Za jedinično povećanje ocjene njihove reputacije, izgledi da će ocjena destinacijskog imidža biti (iznad)prosječna u odnosu na glavne konkurente veći su 4,5 puta.

U modelu je statistički značajan, na razini značajnosti od 10%, i utjecaj indikatora p77 – rast inozemnih ulaganja u turizam. Rast inozemnih ulaganja pozitivno utječe na

destinacijski imidž odnosno povećanjem ocjene ovog indikatora za jedinicu izgledi (iznad)prosječne ocjene imidža povećavaju se dva puta.

Rezultati ukazuju na prihvaćanje pripadajuće hipoteze (H2a) o postojanju utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na imidž destinacije Kvarner.

### 3) Utjecaj brenda na imidž turističke destinacije Kvarner

Povezanost brenda i imidža ispitana je korištenjem sljedećih testova:

- korelacijske analize
- *Wilcoxon* test sume rangova
- provedena je korelacijska analiza povezanosti ocjena brenda i imidža uz korištenje Spearmanovog koeficijenta korelacije.

**Tablica 29.** Korelacija između ocjena brenda i imidža destinacije Kvarner

Indikator konkurentnosti	Brend	
	$r_s$	p-vrijednost
Destinacijski imidž	<b>0,279</b>	<b>0,004</b>

Rezultati korelacijske analize su statistički značajni i ukazuju na postojanje pozitivne, ali slabe, korelacije između ocjena prepoznatljivosti brenda i imidža destinacije Kvarner.

### *Wilcoxon*

Međuodnos brenda i imidža analiziran je i korištenjem *Wilcoxon* test sume rangova kojim je ispitano postojanje statistički značajne razlike u distribuciji ocjena imidža/brenda u odnosu na dvije kategorije brenda/imidža definiranih na osnovi njihovih ispodprosječnih odnosno (iznad)prosječnih ocjena.

**Tablica 30.** Analiza razlike u distribuciji ocjena imidža između dviju kategorija brenda

Brend	N	Zbroj bodova	Srednja vrijednost bodova	Aritmetička sredina ocjena	p-vrijednost
1	49	2931,0	59,816	3,1	0,006
0	55	2529,0	45,982	2,7	

*Wilcoxon* test sume rangova ukazao je na postojanje statistički značajnih razlika u distribuciji ocjena imidža između ispitanika koji su brend ocijenili ispodprosječnom odnosno (iznad)prosječnom ocjenom. Distribucija ocjena imidža kod (iznad)prosječnog ocjenjivanja brenda pomaknuta je udesno što znači da su ispitanici koji su brend ocijenili (iznad)prosječno općenito bolje ocijenili i destinacijski imidž od ispitanika s ispodprosječnom ocjenom brenda.

**Tablica 31.** Analiza razlike u distribuciji ocjena brenda između dviju kategorija  
imidža

Imidž	N	Zbroj bodova	Srednja vrijednost bodova	Aritmetička sredina ocjena	p-vrijednost
1	81	4526,5	55,883	2,5	0,019
0	23	933,5	40,587	2,1	

*Wilcoxon* test sume rangova ukazao je na postojanje statistički značajnih razlika i u distribuciji ocjena brenda između ispodprosječne ocjene imidža (imidž=0) i (iznad)prosječne ocjene imidža (imidž=1). Ispitanici koji su imidž ocijenili (iznad)prosječno općenito su bolje ocijenili i prepoznatljivost brenda od ispitanika s ispodprosječnom ocjenom imidža.

Testira se sljedeća hipoteza:

H2b: Razvoj prepoznatljivog brenda učvršćuje imidž destinacije Kvarner.

U modelu utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na imidž univarijatno značajna povezanost s kategorijama imidža otkrivena je kod indikatora p64 – vizija destinacije kao odraz vrednovanja stanovnika, p76 – razvoj prepoznatljivog destinacijskog brenda, p77 – rast inozemnih ulaganja u turizam, p78 – razina suradnje među poduzećima (strateški savezi) i p81 – reputacija turističkih zajednica. Logistički model koji bi uključivao sve te indikatore ukazuje na potencijalni problem multikolinearnosti.



**Tablica 32.** Rezultati logističke regresije utjecaja univarijatno značajnih indikatora  
destinacijskog menadžmenta na imidž

Varijabla	Procjena	Stand. pogreška	Hi-kvadrat (Wald)	Omjer izgleda			P- vrijednost
				Procjena brojem	Waldov 95%-tni interval pouzdanosti		
Konstanta	-4,760	1,787	7,094				0,008
p64	0,075	0,477	0,025	1,078	0,423	2,747	0,875
p76	0,376	0,446	0,711	1,456	0,608	3,486	0,399
p77	0,499	0,394	1,609	1,647	0,762	3,563	0,205
p78	0,491	0,495	0,981	1,633	0,619	4,313	0,322
p81	1,062	0,546	3,781	2,891	0,992	8,430	0,052
Koeficijent determinacije R <sup>2</sup>	Test vjerodostojnosti omjera						
0,2216	0,006						

**Tablica 33.** Procijenjena korelacijska matrica

	Konstanta	p64	p76	p77	p78	p81
Konstanta	1.000	-0.365	-0.256	-0.178	-0.393	-0.331
p64	-0.365	1.000	-0.138	-0.113	-0.229	-0.105
p76	-0.256	-0.138	1.000	-0.004	0.245	<b>-0.447</b>
p77	-0.178	-0.113	-0.004	1.000	-0.219	-0.047
p78	-0.393	-0.229	0.245	-0.219	1.000	-0.151
p81	-0.331	-0.105	<b>-0.447</b>	-0.047	-0.151	1.000

Pregledom koeficijenata korelacijske matrice ustanovljena je umjerena korelacija između indikatora p76 – razvoj prepoznatljivog destinacijskog brenda i p81 – reputacija turističkih zajednica, dok su koeficijenti između ostalih indikatora zanemarivi. Koeficijent  $> 0,4$  upućuje na moguću kolinearnost među tim indikatorima. U praksi, najveću odgovornost za razvoj prepoznatljivog brenda destinacije imaju turističke zajednice, tako da su ta dva indikatora i konceptualno povezana odnosno barem djelomično sadrže jednaku vrstu informacija. S obzirom na to, indikator p76 je nesignifikantan i isključuje se iz modela korištenjem *stepwise* odabira varijabli. Rezultati takvog modela prikazani su u tablici 15. U ovom modelu, prije provođenja *stepwise* metode odabira varijabli iz modela je isključen indikator p81. Nakon poduzimanja daljnjih koraka selekcije modela opisanih u koracima specifikacije modela, dobiveni su rezultati prikazani u tablici 34.

**Tablica 34.** Rezultati logističke regresije utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na imidž – izbačen indikator p81

Varijabla	Procjena	Stand. pogreška	Hi-kvadrat (Wald)	Omjer izgleda			p-vrijednost
				Procjena brojem	Waldov 95%-tni interval pouzdanosti		
Intercept	-1,805	1,057	2,916				0,088
p76	0,686	0,366	3,511	1,987	0,969	4,073	0,061
p77	0,726	0,367	3,906	2,067	1,006	4,247	0,048
Koeficijent determinacije R <sup>2</sup>	Test vjerodostojnosti omjera						
0,1343	0,009						

U ovom slučaju, odnosno nakon prikrivanja informacija sadržanih u indikatoru p81, statistički značajan utjecaj na imidž imaju indikatori p76 i p77 odnosno prepoznatljivost destinacijskog brenda i rast inozemnih ulaganja u turizam. Povećanjem vrijednosti tih indikatora povećavaju se izgledi (iznad)prosječne ocjene imidža. Jedinično povećanje ocjene prepoznatljivosti brenda, kao i rasta inozemnih ulaganja u turizam, vodi približno 2 puta većim izgledima (iznad)prosječne ocjene imidža.

Rezultati ukazuju na prihvaćanje pomoćne hipoteze (H2b) da razvoj prepoznatljivog

brenda učvršćuje imidž destinacije Kvarner.

#### 5.4.4. Rezultati procjene konkurentnosti

S ciljem utvrđivanja konkurentnosti menadžmenta destinacije Kvarner, identificirane su njene konkurentske prednosti i nedostaci, kao i odnosi među skupinama indikatora konkurentnosti, s naglaskom na položaj destinacijskog menadžmenta, pri čemu je testiran Integrirani model konkurentnosti na primjeru destinacije Kvarner.

Testiraju se sljedeće hipoteze:

H3: Destinacijski menadžment najslabiji je element konkurentnosti destinacije Kvarner.

Pomoćne hipoteze:

H3a: Resursi snažnije podupiru konkurentnost destinacije Kvarner od elemenata destinacijskog menadžmenta.

H3b: Među skupinama konkurentnosti koje se zasnivaju na resursima, destinacija Kvarner najkonkurentnija je u naslijeđenim resursima.

Ocjena konkurentnosti destinacijskog menadžmenta, kao i ostalih skupina indikatora konkurentnosti, izvedena je prema uzoru na model Gomezelj i Mihalič (2008). Za potrebu testiranja modela definirani su, na već opisani način, numerički pokazatelji pojedinih skupina indikatora konkurentnosti. Izračunom aritmetičke sredine skupina sagledan je konkurentski položaj destinacije Kvarner u odnosu na glavne konkurente odnosno definirane su njene konkurentske prednosti i nedostaci. Pritom je ispitano postojanje značajnih razlika u ocjenjivanju pojedinih skupina. Korišten je t-test za

zavisne uzorke odnosno Wilcoxon test predznaka rangova u slučaju nezadovoljenja pretpostavke o normalnoj distribuiranosti varijabli. Za testiranje normalne distribuiranosti korišten je Shapiro-Wilk test.

S obzirom na to da je riječ o testovima višestruke usporedbe (promatra se postojanje značajnih razlika u ocjenjivanju svakog para skupina konkurentnosti), a koji uzrokuju povećanje vjerojatnosti pogreške tipa I., odnosno razine značajnosti, dobivene p-vrijednosti su korigirane korištenjem sekvencijalne Bonferroni korekcije. Bonferroni korekcija pomiče granicu značajnosti svakog individualnog testa na  $\alpha/n$  pri čemu je  $\alpha$  ukupna razina značajnosti (najčešće 0,05), a n broj pojedinačnih testova odnosno hipoteza. Ovakva korekcija je, s druge strane, dosta konzervativna i negativno utječe na snagu testa, što se može korigirati primjenom sekvencijalne korekcije. Razina značajnosti svake varijable pomiče se na  $\alpha / (n - \text{rang varijable prema razini značajnosti} + 1)$ .

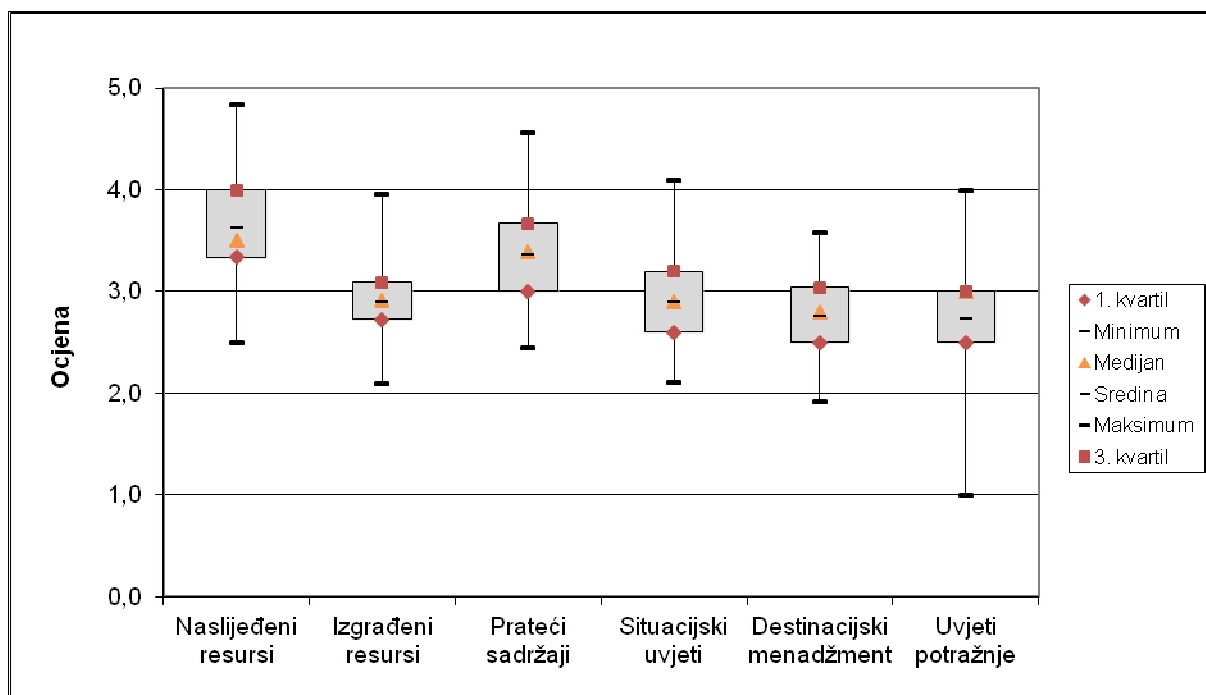
Rezultati deskriptivne analize ocjena skupina indikatora konkurentnosti destinacije Kvarner prikazani su u sljedećoj tablici.

**Tablica 35.** Deskriptivna analiza skupina indikatora konkurentnosti

Skupina indikatora	N	Sredina	STD	CV	Medijan	Min	Max
Naslijeđeni resursi	104	3,6	0,490	13,5	3,5	2,5	4,8
Izgrađeni resursi	104	2,9	0,339	11,7	2,9	2,1	4,0
Prateći sadržaji	104	3,4	0,425	12,6	3,4	2,4	4,6
Situacijski uvjeti	104	2,9	0,409	14,1	2,9	2,1	4,1
Destinacijski menadžment	104	2,8	0,342	12,4	2,8	1,9	3,6
Uvjeti potražnje	104	2,7	0,607	22,2	3,0	1,0	4,0

Box plot ili kutijasti dijagram (grafikon 11.) grafički prikazuje numeričke karakteristike skupa izmjerenih vrijednosti, a koristi se za grafički prikaz distribucije velikog i malog skupa numeričkih podataka. Iz njega se izravno može očitati medijan, donji i gornji kvartil, interkvartil, raspon, ekstremne vrijednosti i simetrija.

**Grafikon 5.** Box plot dijagram ocjena skupina konkurentnosti



Izvor: obrada autorice

Natprosječno ocijenjeni, u odnosu na glavne konkurente, su naslijeđeni resursi s prosječnom ocjenom od 3,6 i prateći sadržaji (3,4) te upućuju na konkurentske prednosti destinacije Kvarner u odnosu na glavne konkurente. Izgrađeni resursi i situacijski uvjeti ocijenjeni su kao približno prosječni (2,9), dok su u prosjeku najlošije ocijenjene kategorije konkurentnosti destinacijski menadžment (2,8) i uvjeti potražnje (2,7) koji upućuju na moguće konkurentske nedostatke. Standardna devijacija i koeficijent varijacije ukazuju na visok stupanj slaganja ispitanika glede ocjena pojedinih skupina konkurentnosti. Ispitanici se najmanje slažu u ocjeni uvjeta potražnje.

Nadalje, analizirane su razlike među ocjenama skupina konkurentnosti kako bi se utvrdilo jesu li razlike u njihovom ocjenjivanju statistički značajne. Normalna distribuiranost varijabli testirana Shapiro-Wilk testom. Nemogućnost odbacivanja nul-

hipoteze, odnosno p-vrijednost testa veća od 0,05, ukazuje na normalnu distribuiranost varijabli.

**Tablica 36.** Testiranje normalnosti razlika između skupina indikatora konkurentnosti  
(rezultati Shapiro-Wilk testa)

Varijabla	Test statistika (W)	p-vrijednost
INHRES - CRERES	0,953	0,001
INHRES - SUPRES	0,974	0,040
CRERES - SUPRES	0,989	0,541
SITCON - DESTMNGM	0,991	0,706
DEMANDCON - DESTMNGM	0,976	0,053
SITCON - DEMANDCON	0,976	0,060
INHRES - DESTMNGM	0,980	0,115
CRERES - DESTMNGM	0,987	0,412
SUPRES - DESTMNGM	0,987	0,403
INHRES - DEMANDCON	0,985	0,295
CRERES - DEMANDCON	0,958	0,002
SUPRES - DEMANDCON	0,981	0,146
INHRES - SITCON	0,977	0,063
CRERES - SITCON	0,980	0,110
SUPRES - SITCON	0,985	0,294



U slučaju normalne distribuiranosti razlike u ocjenjivanju promatranih parova skupina konkurentnosti korišten je t-test za zavisne uzorke pošto je snažniji od svoje neparametarske inačice odnosno Wilcoxon test predznaka rangova. U suprotnom, korišten je Wilcoxon test predznaka rangova.

**Tablica 37.** Testiranje razlika u ocjenama skupina indikatora konkurentnosti  
(rezultati t-testa)

Varijabla	N	Sredina	95% CI		STD	t	p- vrijednost
CRERES - SUPRES	104	-0,465	-0,554	-0,376	0,459	-10,32	< 0,001
SITCON - DESTMNGM	104	0,131	0,070	0,192	0,314	4,27	< 0,001
SITCON - DEMANDCON	104	0,153	0,007	0,298	0,749	2,08	0,040*
DEMANDCON - DESTMNGM	104	-0,022	-0,147	0,104	0,644	- 0,34	0,733
INHRES - DESTMNGM	104	0,863	0,757	0,969	0,544	16,17	< 0,001
CRERES - DESTMNGM	104	0,143	0,068	0,217	0,383	3,80	< 0,001
SUPRES - DESTMNGM	104	0,608	0,539	0,677	0,354	17,49	< 0,001
INHRES - DEMANDCON	104	0,885	0,748	1,021	0,703	12,83	< 0,001
SUPRES - DEMANDCON	104	0,629	0,483	0,776	0,753	8,52	< 0,001
INHRES - SITCON	104	0,732	0,610	0,853	0,625	11,93	< 0,001
CRERES - SITCON	104	0,012	-0,064	0,087	0,386	0,3	0,763
SUPRES - SITCON	104	0,476	0,398	0,555	0,402	12,09	< 0,001

\* P-vrijednost nije značajna nakon Bonferroni korekcije.

**Tablica 38.** Testiranje razlika u ocjenama skupina indikatora konkurentnosti  
(rezultati Wilcoxon test predznaka rangova)

Varijabla		Sredina	p-vrijednost
INHRES - CRERES	Naslijeđeni resursi	3,6	< 0,001
	Izgrađeni resursi	2,9	
INHRES - SUPRES	Naslijeđeni resursi	3,6	< 0,001
	Prateći sadržaji	3,4	
CRERES - DEMANDCON	Izgrađeni resursi	2,9	0,003
	Uvjeti potražnje	2,7	

Razlike među svim parovima skupina konkurentnosti značajno su velike od nule osim razlika u ocjenama uvjeta potražnje i destinacijskog menadžmenta (DEMANDCON – DESTMNGM), izgrađenih resursa i situacijskih uvjeta (CRERES – SITCON) te, uzimajući u obzir sekvencijalnu Bonferroni korekciju, između situacijskih uvjeta i uvjeta potražnje (SITCON – DEMANDCON; p-vrijednost nakon Bonferroni korekcije= $0,04*3=0,12 > 0,05$ ).

H3:. Destinacijski menadžment najslabiji je element konkurentnosti destinacije Kvarner.

H3b: Među skupinama konkurentnosti koje se zasnivaju na resursima, destinacija Kvarner najkonkurentnija je u naslijeđenim resursima.

Sve skupine resursa značajno su bolje ocijenjene od destinacijskog menadžmenta što potvrđuje pomoćnu hipotezu H3a da resursi snažnije podupiru konkurentnost

destinacije Kvarner od elemenata destinacijskog menadžmenta. Situacijski uvjeti bolje su ocijenjeni od destinacijskog menadžmenta i razlika je statistički značajna, ali rezultati nisu ukazali na postojanje značajne razlike u ocjeni uvjeta potražnje i destinacijskog menadžmenta. Uvjeti potražnje značajno su slabije ocijenjeni od resursa, dok razlika njihove ocjene i ocjene situacijskih uvjeta i destinacijskog menadžmenta nije statistički značajna.

Prema tome, hipoteza H3 da je destinacijski menadžment najslabiji element konkurentnosti destinacije Kvarner djelomično je prihvaćena, odnosno destinacijski menadžment predstavlja, zajedno s uvjetima potražnje, najslabije ocijenjenu skupinu konkurentnosti destinacije Kvarner.

Druga pomoćna hipoteza H3b stavlja u odnos konkurentnost skupina destinacijskih resursa. Naslijeđeni resursi općenito čine najbolje ocijenjenu skupinu konkurentnosti pri čemu je razlika u odnosu na sve ostale skupine statistički značajna. Prema tome, hipoteza H3b - među skupinama konkurentnosti koje se zasnivaju na resursima, destinacija Kvarner najkonkurentnija je u naslijeđenim resursima je prihvaćena.

Između drugih dviju skupina resursa također postoji statistički značajna razlika pri čemu su prateći sadržaji značajno bolje ocijenjeni od izgrađenih resursa.

Provedena analiza i prihvaćene hipoteze potvrđuju i odnose identificirane u integriranom modelu konkurentnosti turističke destinacije prema uzoru na Gomezelj i Mihalič (2008) na primjeru Slovenije, s iznimkom odnosa uvjeta potražnje i destinacijskog menadžmenta u kojem, na primjeru Kvarnera, nije prepoznata značajna razlika.

**Tablica 39:** Sažeti prikaz prihvaćenosti hipoteza i rezultata primijenjene statističke analize

<b>Hipoteza</b>	<b>Rezultat</b>
H1: Stvaranjem snažnog i prepoznatljivog brenda, turistička destinacija Kvarner može povećati svoju konkurentnost u odnosu na turističke destinacije u okruženju i time osigurati veći gospodarski i općedruštveni rast i razvitak.	Prihvaćena
H2: Implementacija cjelovitog destinacijskog menadžmenta preduvjet je stvaranja prepoznatljivog brenda turističke destinacije Kvarner	Prihvaćena
H2a: Implementacija indikatora destinacijskog menadžmenta utječe na imidž destinacije Kvarner.	Prihvaćena
H2b: Razvoj prepoznatljivog brenda učvršćuje imidž destinacije Kvarner.	Prihvaćena
H3: Destinacijski menadžment najslabiji je element konkurentnosti destinacije Kvarner.	Djelomično prihvaćena
H3a: Resursi snažnije podupiru konkurentnost destinacije Kvarner od elemenata destinacijskog menadžmenta.	Prihvaćena
H3b: Među skupinama konkurentnosti koje se zasnivaju na resursima, destinacija Kvarner najkonkurentnija je u naslijeđenim resursima.	Prihvaćena

Prema tome, sve hipoteze postavljene u ovoj doktorskoj disertaciji su prihvaćene osim treće, koja je djelomično prihvaćena.

### **5.5. Benchmarking destinacija Kvarner i Slovenija**

S obzirom da su u istraživanju provedenom za potrebe doktorske disertacije preuzeti indikatori korišteni u istraživanju na destinaciji Slovenija, izvršen je i *benchmarking* Kvarnera i Slovenije. Pri tome je potrebno istaknuti postojanje određenih ograničenja s obzirom da je u *benchmarkingu* korišteno istraživanje provedeno na državi (Slovenija), dok je Kvarner regija. Postoje i znatna odstupanja u površini, broju stanovnika, broju smještajnih kapaciteta, broju jedinica lokalne samouprave i slično. Ipak, željela se iskoristiti mogućnost usporedbe pa u nastavku slijede rezultati.

Sloveniju, slično kao i destinaciju Kvarner, karakterizira raznolikost "mora i gorja", od uzvišenja Alpa s jedne strane, do Mediteranske obala s druge. Ipak je udio morske obale u odnosu na gorje daleko veći u destinaciji Kvarner, ali je s druge strane u Sloveniji puno više razvijen zimski turizam. Dakle prirodni resursi su u obje destinacije raznoliki, ali težište turizma u različitim je godišnjim dobima.

Slovenija je u 2009. godini raspolagala s 111.985 smještajnih jedinica, a hotelski smještaj činio je udio od 34,6% (tablica 40.).

**Tablica 40.** Smještajni kapaciteti u Sloveniji od 2000. do 2009. godine

Godina	2000.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Hoteli	26.682	28.252	29.353	31.383	38.425	38.778

Moteli	812	558	543	510	508	460
Pansioni	2.565	2.100	2.009	1.822	3.544	3.499
Gostione	2.177	1.424	1.612	1.858	3.639	3.487
Prenoćišta	1.266	817	898	674	2.166	2.403
Apartmani	3.160	4.175	5.335	6.175	4.981	5.248
Kampovi	18.174	16.324	17.025	15.873	19.044	18.563
Poljoprivredna domaćinstva	-	573	682	969	3.379	3.738
Privatni smještaj	9.198	8.131	8.078	7.515	15.039	16.117
Planinarski domovi	6.052	4.185	3.820	4.381	6.541	6.797
Hosteli	6.981	5.431	4.581	4.677	7.577	7.380
Ostali smještaj	-	3.089	2.705	2.013	754	848
Smještajni kapaciteti u marinama	2.158	3.901	4.096	4.335	4.651	4.667
<b>Ukupno</b>	<b>79.225</b>	<b>78.960</b>	<b>80.515</b>	<b>82.515</b>	<b>110.248</b>	<b>111.985</b>

Izvor: Statistički ured Republike Slovenije, <http://www.stat.si> (pristup 25.02.2011.)

Analiziranjem broja smještajnih kapaciteta u Sloveniji u razdoblju od 2000. do 2009. godine može se uočiti rast, i to za 41,3%. Posebno je značajan rast broja kapaciteta u privatnom smještaju, koji su porasli za oko 7.000. Hotelski kapaciteti porasli su za 45%, a smještajni kapaciteti u marinama su udvostručeni.

Razvoj turizma u Sloveniji mjereno kvantitativnim pokazateljima (turistički dolasci i turistička noćenja) pokazuje od 2000. do 2009. godine trend rasta (tablica 41).

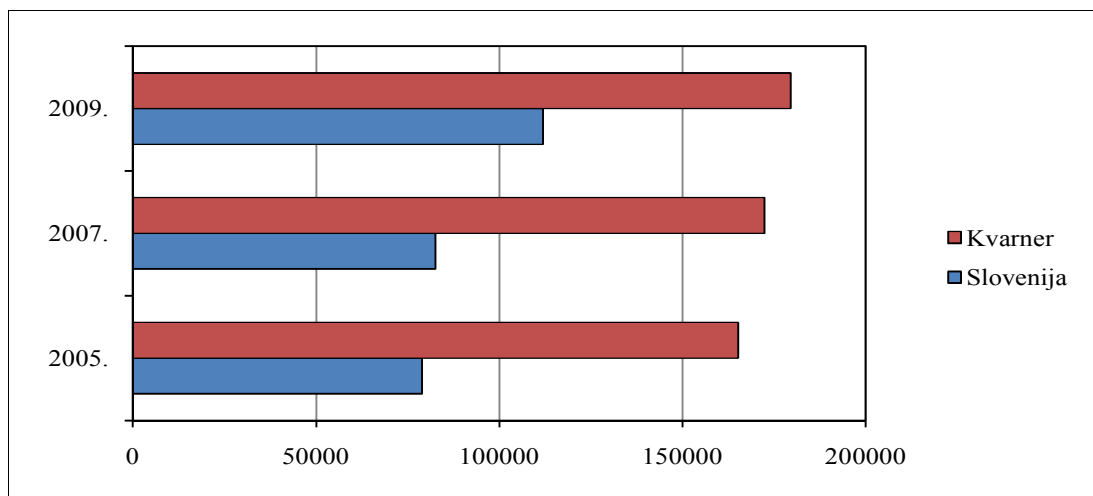
**Tablica 41.** Dolasci turista i noćenja u Sloveniji od 2000. do 2009. godine (u 000)

Godina	Dolasci			Noćenja		
	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
2000.	1.957	868	1.090	6.719	3.315	3.404
2001.	2.086	867	1.219	7.130	3.316	3.813
2002.	2.162	860	1.302	7.321	3.300	4.021
2003.	2.246	873	1.373	7.503	3.327	4.175
2004.	2.341	842	1.499	7.589	3.226	4.363
2005.	2.395	840	1.555	7.572	3.173	4.399
2006.	2.485	868	1.617	7.722	3.233	4.489
2007.	2.681	930	1.751	8.261	3.393	4.868
2008.	3.084	1.126	1.958	9.314	3.963	5.351
2009.	2.985	1.161	1.824	9.014	4.077	4.936

Izvor: Statistički ured Republike Slovenije, <http://www.stat.si> (pristup 25.02.2011.)

Analiziranjem podataka u tablici može se uočiti rast broja turističkih dolazaka i noćenja u razdoblju od 2000. do 2009. godine u Sloveniji. Broj turističkih dolazaka porastao je za 52,5%, a broj turističkih noćenja za 34,2%. Strani turistički dolasci i strana turistička noćenja imali trend rasta po većoj stopi od domaćih turističkih dolazaka i noćenja. Broj stranih turističkih dolazaka rastao je po prosječnoj stopi od 6,7%, a domaćih po stopi od 3,4%. Broj stranih turističkih noćenja rastao po prosječnoj stopi od 4,5%, a domaćih po prosječnoj stopi od 2,3%. Na grafikonu 12. dan je prikaz smještajnih kapaciteta Kvarnera i Slovenije u razdoblju od 2005. do 2009. godine.

**Grafikon 6.** Smještajni kapaciteti Slovenije i Kvarnera, 2005., 2007. i 2009. godine

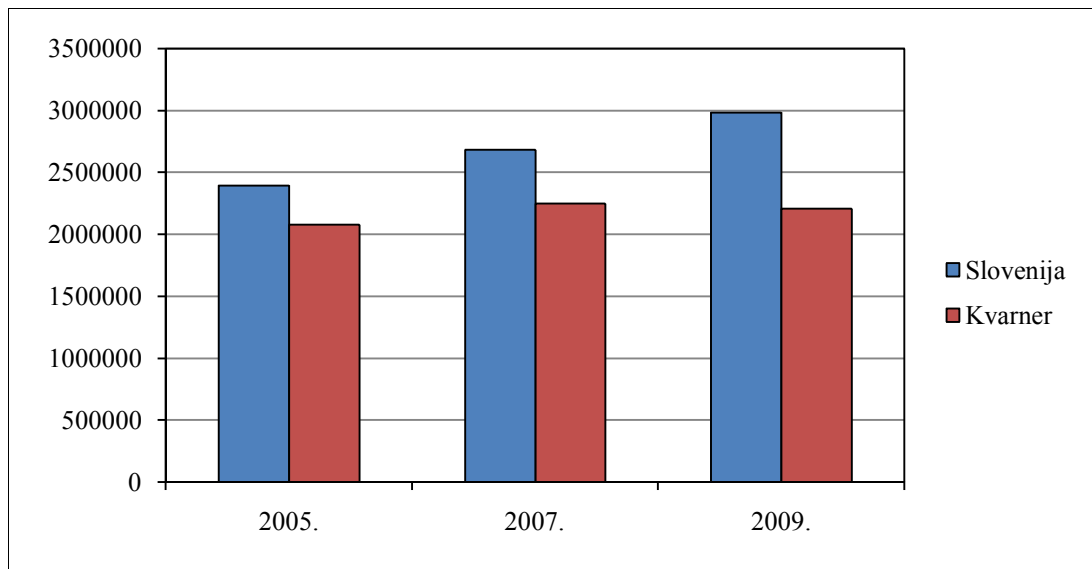


Izvor: Obrada autorice prema: Statistički ured Republike Slovenije, <http://www.stat.si> (25.02.2011.)  
i Državni zavod za statistiku, <http://www.dzs.hr> (pristup 16.02.2011.)

Usporedbom podataka o smještajnim kapacitetima Slovenije i Kvarnera, može se zaključiti da je destinacija Kvarner može prihvatiti znatno veći broj turista u svojim smještajnim kapacitetima od Slovenije. Treba uzeti u obzir ograničenost i upitnost usporedivosti smještajnih kapaciteta države i regije. Broj turističkih dolazaka ostvarenih na području Kvarnera i u Sloveniji može se iščitati iz grafikona 13.

**Grafikon 7.** Broj dolazaka turista na Kvarner i u Sloveniju, 2005., 2007. i 2009. godine



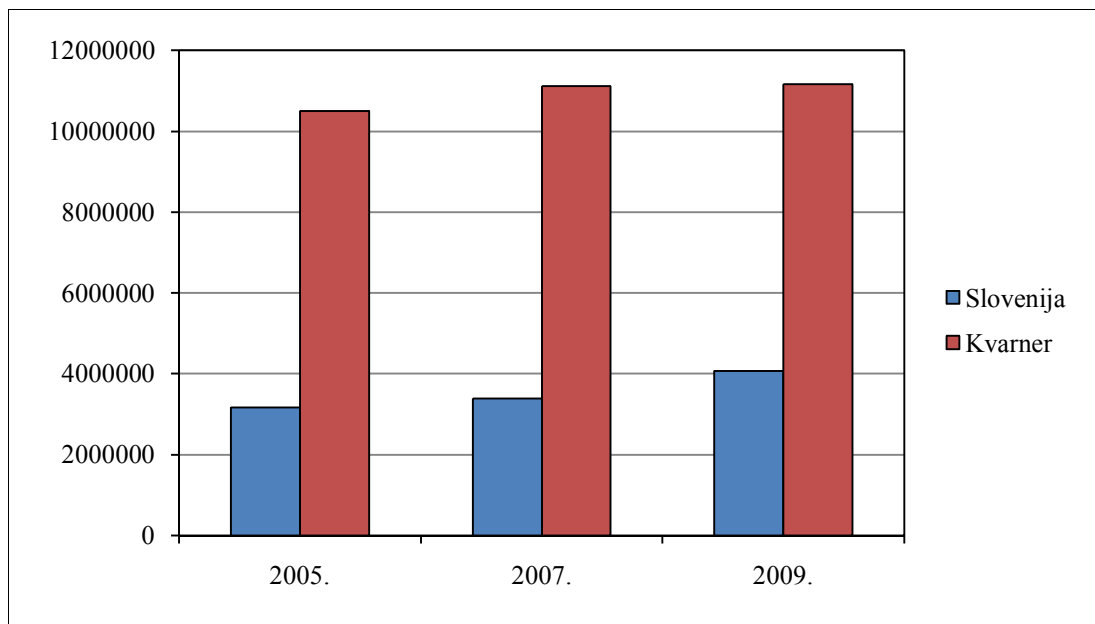


Izvor: Obrada autorice prema: Statistički ured Republike Slovenije, <http://www.stat.si> (pristup 25.02.2011.) i Državni zavod za statistiku, <http://www.dzs.hr> (pristup 16.02.2011.)

Iako destinacija Kvarner raspolaže znatno većim brojem smještajnih kapaciteta od Slovenije, Slovenija ostvaruje veći broj turističkih dolazaka u odnosu na Kvarner. Napomena je ipak da postoje ograničenja u usporedivosti.

Broj turističkih noćenja ostvarenih na području Kvarnera i u Sloveniji može se iščitati iz grafikona 14.

**Grafikon 8.** Broj noćenja turista u destinaciji

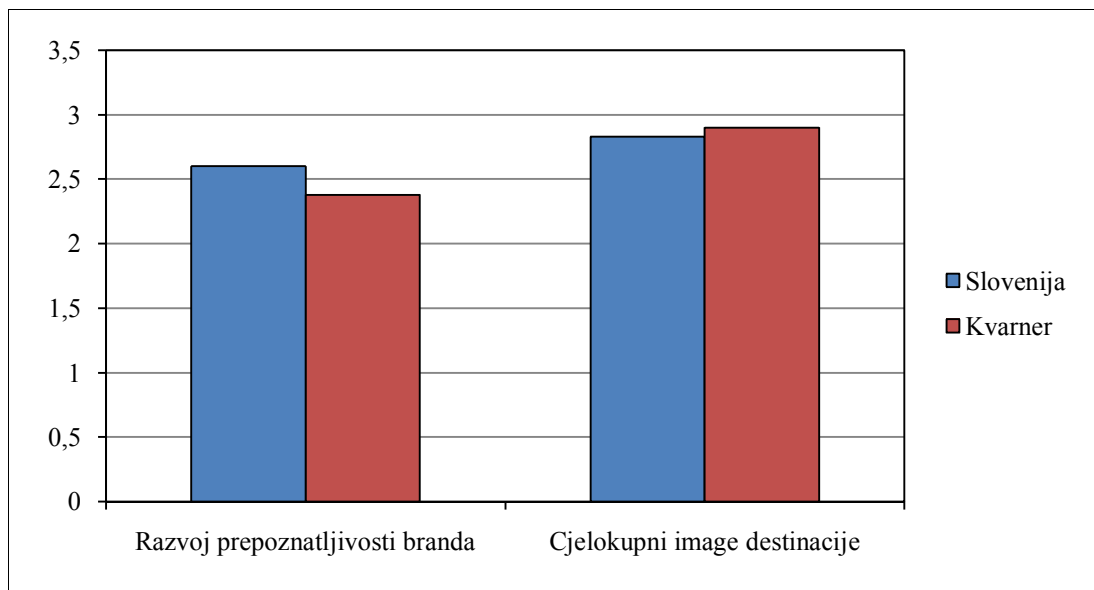


Izvor: Obrada autorice prema: Statistički ured Republike Slovenije, <http://www.stat.si> (pristup 25.02.2011.) i Državni zavod za statistiku, <http://www.dzs.hr> (pristup 16.02.2011.)

Usporedbom broja noćenja na Kvarneru i u Sloveniji može se uočiti da Kvarner ostvaruje bolje rezultate. To se može pripisati činjenici da je Kvarner u prvom redu odmorišna destinacija te da turisti na Kvarneru borave veći broj dana u odnosu na Sloveniju. Za razliku od Kvarnera, u Sloveniji se ostvaruje znatan broj posjeta od jednog ili dva dana što se može pripisati poslovnim putovanjima. S obzirom na raspoložive resurse smještaja, destinacija Kvarner realno ima mogućnost ostvariti puno veći broj dolazaka turista bude li se više poradilo na njezinoj privlačnosti, odnosno jačanju brenda destinacije.

Ocjene brenda destinacije Kvarnera i Slovenije prikazane su grafikonom 15.

**Grafikon 9.** Ocjena brenda destinacije Kvarner i Slovenija



Izvor: Obrada autorice prema: Statistički ured Republike Slovenije, <http://www.stat.si> (pristup 25.02.2011.) i Državni zavod za statistiku, <http://www.dzs.hr> (pristup 16.02.2011.)

Iz prethodnog grafikona vidljivo je da je percepcija prepoznatljivog imidža, a posebno razvoj prepoznatljivog brenda bolje vrednovan za destinaciju Slovenija, nego Kvarner. U konačnici se može zaključiti da obje destinacije trebaju više poraditi na jačanju snage vlastitog brenda.

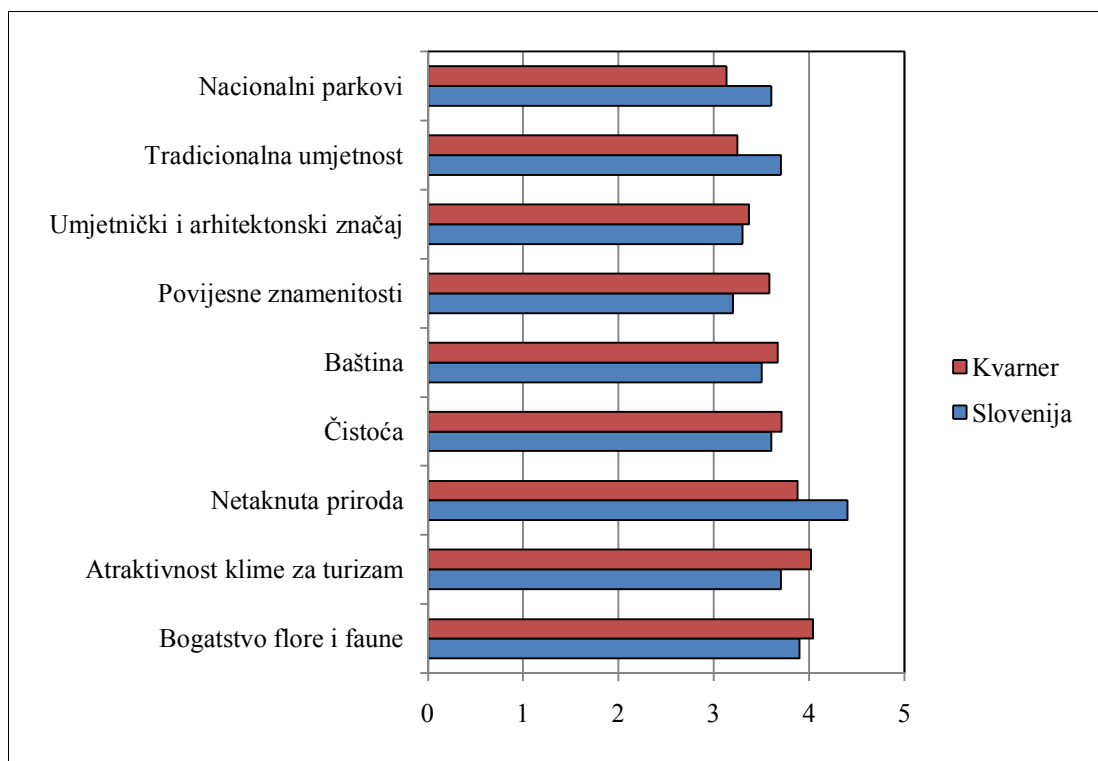
U nastavku slijedi detaljan prikaz usporedbe dobivenih rezultata svih indikatora, grupiranih prema integriranom modelu konkurentnosti.

1) Naslijeđeni resursi – usporedbom pokazatelja naslijeđenih resursa Kvarnera i Slovenije (grafikon 16) može se zaključiti da obje destinacije imaju iznadprosječne naslijeđene resurse, a pokazatelji konkurentnosti nešto su povoljniji za Sloveniju u odnosu na Kvarner. Odnos prosječnih ocjena je:

- Kvarner 3,62

- Slovenija 3,68.

**Grafikon 10.** Ocjena “naslijeđenih resursa” Kvarnera i Slovenije

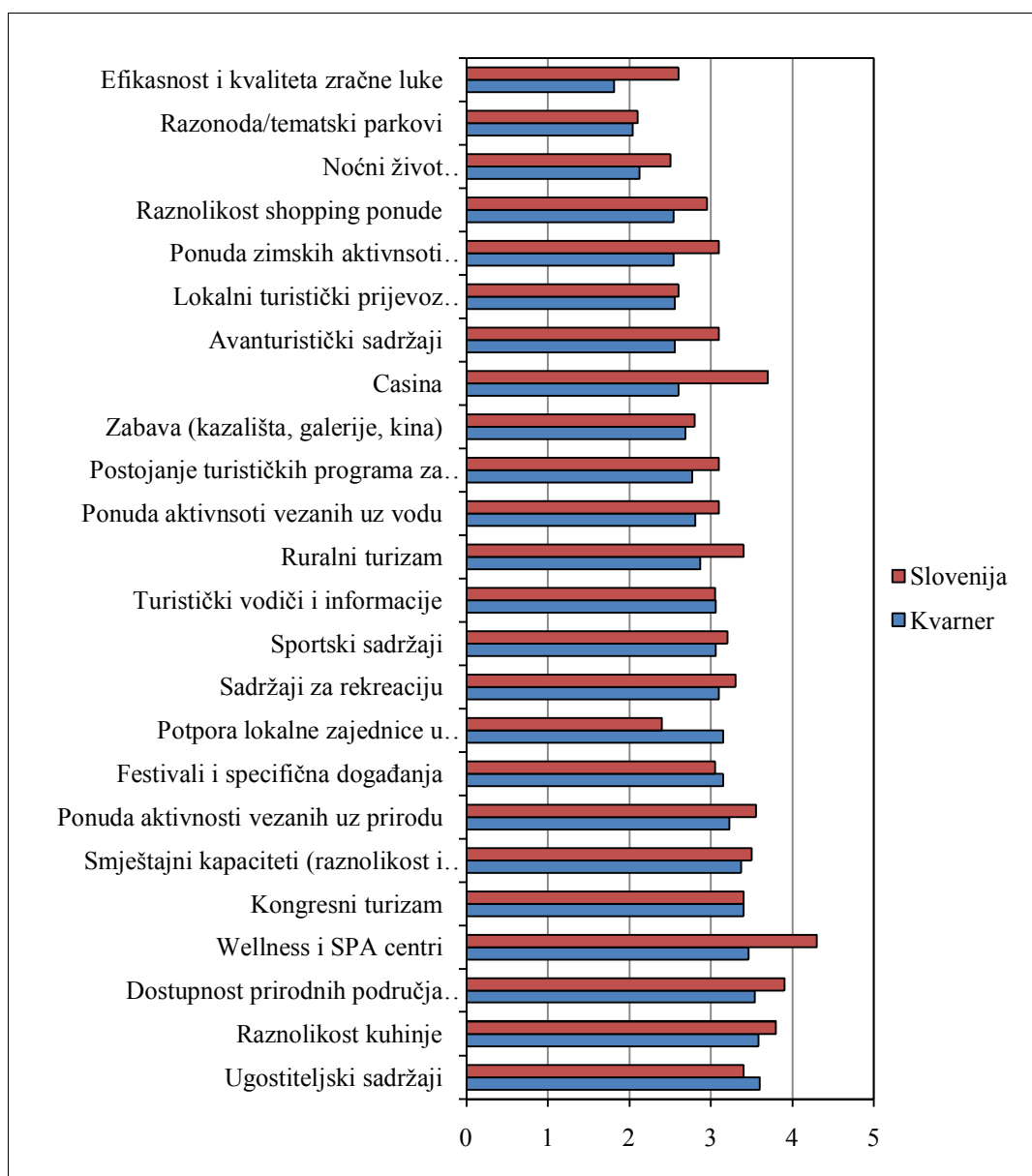


Podaci na grafikonu pokazuju da su ispitanici tri elementa ocijenili boljim u Sloveniji nego na Kvarneru (“nacionalni parkovi”, “tradicionalna umjetnost” i “netaknuta priroda”), dok su ostali elementi ocijenjeni lošije.

2) Izgrađeni resursi – usporedbom pokazatelja izgrađenih resursa Kvarnera i Slovenije, može se zaključiti da je Slovenija u području izgrađenih resursa znatno konkurentnija u odnosu na Kvarner (grafikon 17). Odnos prosječnih ocjena je:

- Kvarner 2,89
- Slovenija 3,15

**Grafikon 11.** Ocjena “izgrađenih resursa” Kvarnera i Slovenije

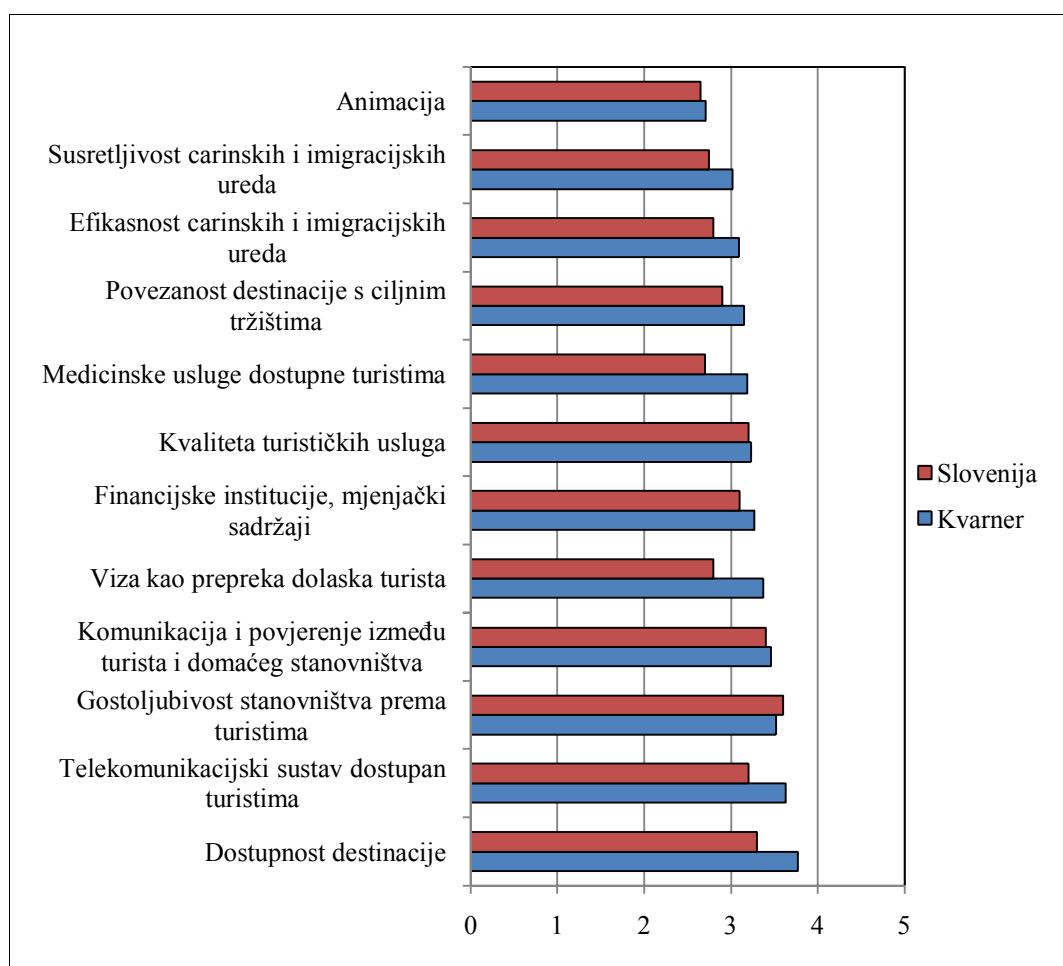


Većina elemenata iz skupine “izgrađenih resursa” bolje je ocjenjena u Sloveniji nego na Kvarneru. Samo su četiri elementa: “ugostiteljski sadržaji”, “kongresni turizam”, “festivali i specifična događanja” i “potpora lokalne zajednice” bolje ocijenjeni na Kvarneru u odnosu na Sloveniju.

3) Prateći sadržaji – usporedbom pokazatelja pratećih sadržaja Kvarnera i Slovenije, može se zaključiti da je Kvarner u području pratećih sadržaja znatno konkurentniji u odnosu na Sloveniju. Odnos prosječnih ocjena je

- Kvarner 3,29
- Slovenija 3,07.

**Grafikon 12.** Ocjena “pratećih sadržaja” Kvarnera i Slovenije



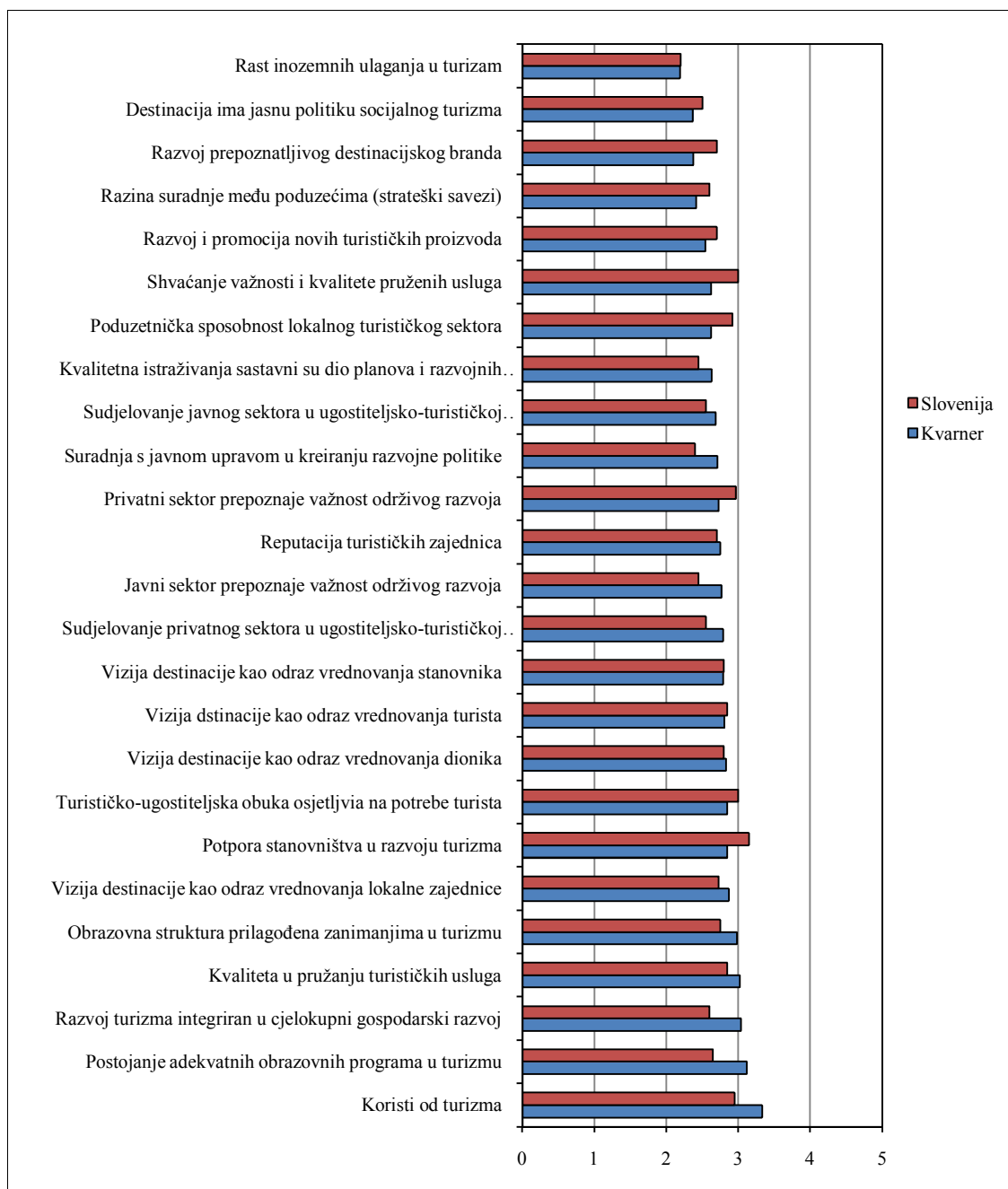
Usporedbom ocjena za pojedine elemente “pratećih sadržaja” može se uočiti da su ispitanici većinu elemenata ocijenili boljim na Kvarneru nego u Sloveniji. Samo je jedan element (“gostoljubivost stanovništva prema turistima”) ocijenjen boljim u

sloveniji.

4) Destinacijski menadžment – usporedbom destinacijskog menadžmenta Kvarnera i Slovenije, može se zaključiti da je u obje destinacije ovaj pokazatelj ispodprosječan, iako je nešto je povoljniji za destinaciju Kvarner (grafikon 19). Obje destinacije trebaju razviti snažnije upravljanje destinacijom. Odnos prosječnih ocjena je:

- Kvarner 2,75
- Slovenija 2,68.

**Grafikon 19.** Ocjena “destinacijskog menadžmenta” Kvarnera i Slovenije



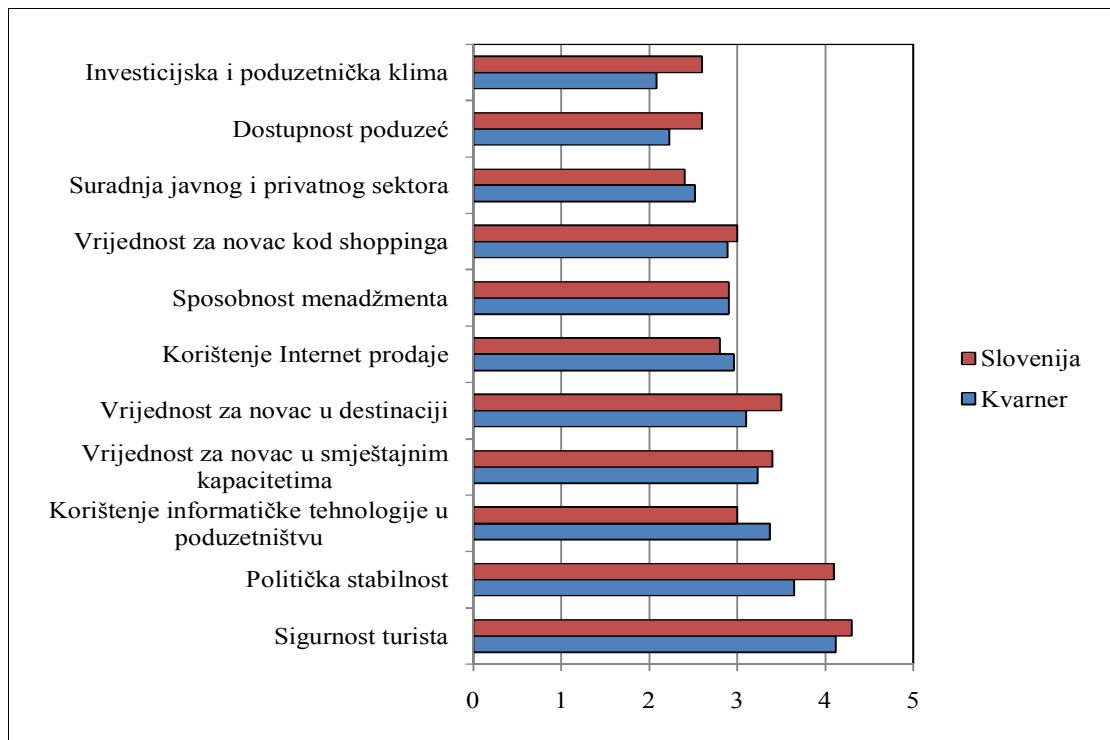


Ispitanici su za veći broj elemenata dali bolju ocjenu Sloveniji u odnosu na Kvarner. To se posebice odnosi na “shvaćanje važnosti kvalitete pruženih usluga” i “potporu stanovništva u razvoju turizma”, dok su elementi, kao što su “koristi od turizma”, “postojanje adekvatnih obrazovnih programa u turizmu”, “razvoj turizma integriran u cjelokupni gospodarski razvoj”, “obrazovnu strukturu prilagođenu zanimanjima u turizam” znatno bolje ocijenjeni u destinaciji Kvarner u odnosu na Sloveniju.

5) Situacijski uvjeti – usporedbom pokazatelja situacijskih uvjeta Kvarnera i Slovenije, može se zaključiti da je u obje destinacije ovaj pokazatelj prosječan, nešto je povoljniji za destinaciju Slovenija (grafikon 20). Odnos prosječnih ocjena je:

- Kvarner 3,00
- Slovenija 3,15.

**Grafikon 13.** Ocjena “destinacijskog menadžmenta” Kvarnera i Slovenije

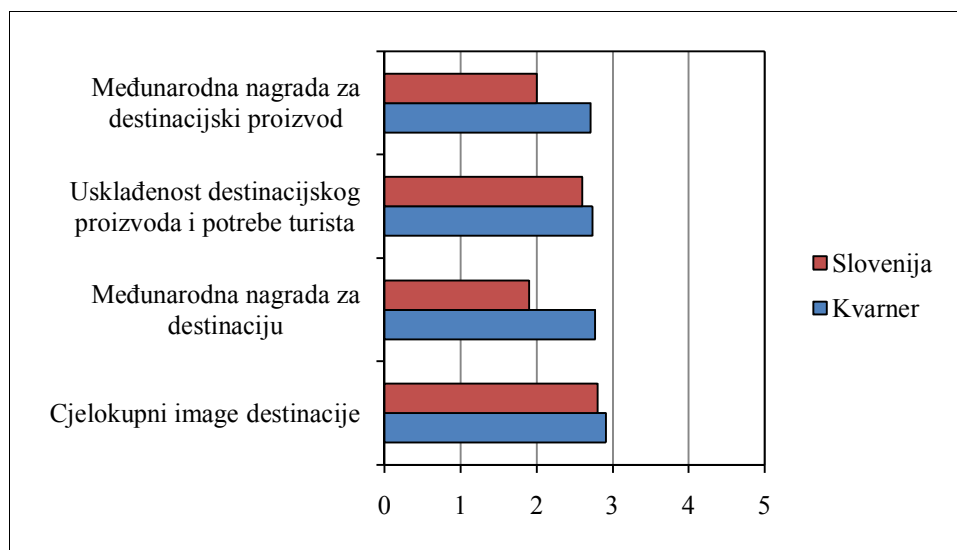


Usporedbom ocjena “destinacijskog menadžmenta” Kvarnera i Slovenije može se uočiti da su ispitanici većinu elemenata ocijenili boljim u Sloveniji. Samo su dva elementa: “korištenje informatičke tehnologije u poduzetništvu” i “vrijednost za novac u smještajnim kapacitetima” ocjenjeni boljim na Kvarneru.

6) Uvjeti potražnje – kod obje destinacije ocjena ovog pokazatelja je ispodprosječna, iako je povoljnija za destinaciju Kvarner (grafikon 21). Odnos prosječnih ocjena je:

- Kvarner 2,78
- Slovenija 2,42.

**Grafikon 14.** Ocjena “uvjeta potražnje” Kvarnera i Slovenije



Usporedbom ocjena “uvjeta potražnje” Kvarnera i Slovenije može se uočiti da su svi elementi bolje ocjenjeni na Kvarneru u odnosu na Sloveniju.

Obje destinacije (Kvarner i Slovenija) imaju bogate resursne potencijale, ali znatno su manje konkurentne u upravljanju destinacijom i prepoznatljivosti. Neophodno je uložiti dodatne napore kako bi se osnažio brend destinacije.

## 6. PROCES BRENDIRANJA DESTINACIJE KVARNER

Proces brendiranja sve je prisutniji u praksi destinacijskog menadžmenta, odnosno upravljanja turističkim regijama i mjestima. Bit brenda, pa tako i destinacijskog brenda, nalazi se u njegovom značenju i prepoznatljivosti, predstavljajući za kupca "prečicu" u razumijevanju i prepoznavanju obilježja destinacije, a time i u donošenju brže i sigurnije odluke o kupnji. U tom smislu brend je puno više od samo verbalnog ili vizualnog simbola predstavljajući, u suštini, obećanje kupcu.<sup>217</sup> Uspješan destinacijski brend gradi prepoznatljivost mjesta prenoseći potencijalnim posjetiteljima obećanje određenih iskustava i koristi koje će im boravak u destinaciji pružiti. Utemeljen na jedinstvenim atributima destinacije, što obećanje čini istinitim, brend mora komunicirati s potrebama posjetitelja kako bi obećanje koje daje kupcu bilo relevantno i poticajno. Brend daje destinaciji osobnost i značenje u očima kupaca, stvarajući emotivnu vezu ili odnos među njima. S obzirom na ključnu ulogu u generiranju prepoznatljivosti brend se, u današnjem okruženju izrazito visoke razine konkurencije na turističkom tržištu, može smatrati među najvrednijim dijelovima "imovine" neke destinacije.

Promatrajući dosadašnji brend koncept destinacije Kvarner, može se zaključiti da je temelj komunikacijskih konstanti turističke destinacije Kvarner koncept "komplementarnih različitosti" koji je ugrađen u turistički znak regije na kojemu su ilustrirani sunce, planine i more izvedeni u žutoj, zelenoj i plavoj boji te potpis "Kvarner – primorje, otoci, gorje", a koji se nepromijenjen kontinuirano koristi od 1995. godine.

---

<sup>217</sup> Paliaga, M., op. cit., str. 24.

## 6.1. Definiranje vizije, misije i temeljnih ciljeva

Kvarner je jedna od malobrojnih turističkih regija Hrvatske koja raspolaže strateškim dokumentom razvoja turizma – Glavnim planom razvoja turizma Primorsko-goranske županije iz 2005. godine. Temeljem ovog krovnog dokumenta pokrenut je, nadalje, proces izrade Akcijskih planova razvoja turizma na razini gradova i općina u regiji. Glavni plan rukovodi se općim ciljevima održivog razvoja, povećanja blagostanja stanovništva i povećanja konkurentnosti turističke ponude Primorsko-goranske županije, a na tim postavkama nadovezao se i Strateški marketinški plan Kvarnera iz 2009. godine.

Zbog svojih prirodnih obilježja, mogućnosti diferenciranja turističke ponude za različite ciljne segmente, vizija Kvarnera za 2015. godinu je postati "jedinствена i prepoznatljiva regija Mediterana". Ta vizija počiva na već uspostavljenim odnosima na turističkom tržištu i isticanju pripadnosti mediteranskim zemljama, budući da je Mediteran značajno odredište svih Europljana, ali i turista s drugih kontinenata.

Misija Kvarnera podrazumijeva destinaciju zdravog načina života i očuvane prirode, opuštanja, ugone i dobrog osjećaja, povijesne arhitekture i jedinstvenih urbanih cjelina, obrazovanja, inovativnosti i kreativnosti, a nadasve sigurnosti. Portfelj primarnih turističkih proizvoda uključuje odmorišni, događajni, zdravstveni i poslovni turizam.

Strategija podizanja konkurentnosti temelji se na stvaranju jedinstvenog identiteta i imidža te promicanju spoznaja o Kvarneru kao destinaciji koja se temelji na vrijednostima održivog razvoja, bitnom i kvalitativnom unaprjeđenju ponude,

sigurnosti i blizini.

**Tablica 42.** Ciljevi razvoja turizma Kvarnera

Ekonomski ciljevi	Socio-kulturni ciljevi	Ekološki (zaštita okoliša)
• Turizam kao metoda razvoja gospodarstva u cjelini	• Rast kvalitete života lokalnog stanovništva, blagostanje	• Zaštita prirodnih resursa, ekostandardi
• Rast investiranja	• Sigurnost za lokalno stanovništvo i turiste	• Racionalno korištenje energije
• Poduzetništvo, obrtništvo	• Očuvanje kulturno-povijesne baštine	• Unaprjeđenje infrastrukture
• Veće zapošljavanje	• Očuvanje lokalnog identiteta u uvjetima globalizacije	• Monitoring zagađenja
• Povećanje turističke potrošnje	• Prožimanje kultura	• Sprječavanje vizualnog zagađenja prostora, prostorno planiranje
• Proizvodnja autohtonih proizvoda		
• Smanjenje uvozne komponente		
• Tendirati cjelogodišnjem poslovanju		
• Viša kvaliteta smještajnih objekata		
• Bolja struktura smještajnih kapaciteta		

• Razvoj novih turističkih proizvoda		
• Osvajanje novih tržišta		
	KVALITETA	
	ODRŽIVI RAZVOJ	

Izvor: Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 49.

U razdoblju 2005-2015. godine Glavni plan vrlo ambiciozno predlaže 492 projekta ulaganja iz domene atrakcija, infrastrukture, smještaja i usluga u procijenjenoj vrijednosti od ukupno oko 2,8 milijarde eura. Najvišima se procjenjuju ulaganja u smještaj (266 projekta ili 60% sredstava), pri čemu je riječ pretežito o ulaganju u postojeće smještajne kapacitete, a tek manjim dijelom u nove koji zahtijevaju korištenje novog prostora. Daljnja ulaganja su u infrastrukturu (77 projekata i 25% sredstava), atrakcije (105 projekata i 8% sredstava) te u usluge (44 projekta i 7% sredstava).

## 6.2. Analiza konkurencije

Ograničavajući najbliži konkurentski krug Kvarnera na područje Istre i Dalmacije, moguće je ustvrditi da Kvarner, s obzirom na pokazatelje tržišnog udjela, korištenja kapaciteta te ostvarene potrošnje, bilježi pogoršanje konkurentске sposobnosti.

Ukupna su noćenja u razdoblju od 2004. do 2009. godine povećana, pri čemu je najveći rast ostvaren na području Dalmacije (broj noćenja povećan je 33%), potom na

Kvarneru (povećanje 11%), te konačno na području Istre (povećanje 9%).<sup>218</sup>

Dalmacija prema pokazateljima porasta kapaciteta i ostvarenja tržišnog udjela, u razdoblju od 2004. do 2008. godine ostvaruje najbolje rezultate. Turistička naselja na području Istre ostvaruju najvišu razinu efikasnosti korištenja kapaciteta, dok Dalmacija najbolje koristi privatni smještaj. Osim razine korištenja smještajnog kapaciteta, na konkurentnost pojedinog područja upućuju i promjene iskorištenosti kapaciteta. Kvarner, kao i Istra, u razdoblju od 2005. do 2008. ostvaruje rast iskorištenosti hotela, dok na području Dalmacije hoteli bilježe smanjenje iskorištenosti. Na području Kvarnera ostvaruje se blagi pad korištenja turističkih naselja i kampova, dok Istra uspjeva kampove koristiti nešto uspješnije. Korištenje privatnog smještaja na području Kvarnera već je nekoliko godina približno na istoj razini dok istodobno povećanje iskorištenja bilježe i privatni iznajmljivači s područja Istre i s područja Dalmacije.

Prema kriteriju glavnih aktivnosti turista i intenzitetu njihovog korištenja analizirane regije nije moguće diferencirati. No, utvrđeno je da Istra ipak pruža mogućnosti za intenzivniji i raznolikiji odmor nego Kvarner i Dalmacija. Naime, turisti koji borave u Istri imali su bogatiji odmor različitim aktivnostima nego posjetitelji Kvarnera i Dalmacije.

### **6.3. Analiza tržišta i ciljnih skupina**

Usprkos brojnim krizama (uključujući i globalnu recesiju), turistička aktivnost bilježi

---

<sup>218</sup> Državni zavod za statistiku, <http://www.dzs.hr> (pristup 15.09.2011.)



tijekom proteklih pedesetak godina trend kontinuiranog rasta. No, iz perspektive hrvatskih, posebice obalnih destinacija kao dijela mediteranske mikro-regije, a to je područje najžešće konkurencije na svijetu, kvalitativni trendovi u suvremenom turizmu možda su čak i značajniji od kvantitativnih pokazatelja rasta. Bitne promjene u vrijednosnom sustavu suvremenog potrošača, njegovom odnosu prema sebi, široj zajednici i, posebice, prema okolišu te, nadasve, dosezi informacijskih tehnologija, značajno mijenjaju današnje turiste i, time, suvremenu turističku industriju.

Glavna tržišta<sup>219</sup> su inozemni gosti koji predstavljaju glavninu potražnje na Kvarneru. Tradicionalno najvažnija tržišta, s kojih dolazi gotovo 60% ukupne potražnje za Kvarnerom, su: Njemačka (23%), Slovenija (14%), Italija (12%) i Austrija (10%). Tržišta "sljedbenici" uključuju Češku (5%) i Mađarsku (4%), odnosno Slovačku (3%), Poljsku (3%) te Nizozemsku (2%). Domaće tržište s udjelom od 13% noćenja, također, je jedno od najvažnijih emitivnih područja. U proteklih deset godina sva glavna tržišta, osim češkog, pokazuju rast potražnje. Vrlo je važna činjenica da je njemačko tržište, kao najvažnije europsko emitivno tržište, u apsolutnim brojevima skoro prepolovljeno u usporedbi s 1989. godinom.

Za Kvarner su izuzetno zanimljiva određena tržišta s danas malim udjelima, ali koja pokazuju visoke stope rasta te koja, općenito, predstavljaju neka od najpropulzivnijih europskih tržišta. Sagledavajući udjele i ostvarivani rast na Kvarneru<sup>220</sup>, riječ je, prije svega, o Francuskoj (+19%) i Švicarskoj (+16%), ali i o Švedskoj (+25%), Velikoj Britaniji (+11%), Rusiji (+18%) te čak i Španjolskoj i Srbiji. Pretpostavka značajnijeg proboja na ova većinom udaljena tržišta je uspostava adekvatnih avionskih linija te

---

<sup>219</sup> Kvarner, <http://www.kvarner.hr> (25.02.2011.)

<sup>220</sup> Strateški marketinški plan turizma Kvarnera 2009-2015, Institut za turizam, 2009., str. 7.

dodatno aktiviranje Zračne luka Rijeka, što se pokazalo vrlo uspješnim dovođenjem niskotarifnog prijevoznika Ryanair u 2011. godini.

#### **6.4. Analiza identiteta i postojećeg imidža**

Kroz proteklih desetak godina pozicioniranje Kvarnera na turističkom tržištu temeljeno je na sljedećim atributima:<sup>221</sup>

- Kvarner: područje s najdužom turističkom tradicijom u Hrvatskoj;
- Kvarner: spoj komplementarnih različitosti – plavi jadranski akvatorij i zeleno gorsko zaleđe;
- Kvarner: spoj sredozemnog i srednjoeuropskog kulturnog kruga;
- Kvarner: prostor ugodne i zdrave klime te očuvanog okoliša;
- Kvarner: povoljna lokacija u odnosu na vodeća emitivna turistička tržišta.

Među navedenim atributima pozicioniranja upravo se tema 'spoja komplementarnih različitosti' interpretirana kroz prostornu raznolikost regije nametnula kao dominantna.

Iako se postojeći atributi pozicioniranja Kvarnera, a naročito posebnost i atraktivnost Kvarnera kao regije koja na razmjerno malom prostoru objedinjava različitosti gorskog, primorskog i otočkog krajolika ne dovode u pitanje, uviđa se da Kvarner, temeljem ovih atributa pozicioniranja (kao i iz određenih drugih mogućih razloga), nije uspio izgraditi dovoljnu tržišnu prepoznatljivost. Izražen je stav da ne postoji jasan imidž regije u percepciji kupaca te da se Kvarner previše često doživljava kao

---

<sup>221</sup> Ibidem, str. 10.

"ono mjesto između Istre i Dalmacije". Drži se, nadalje, da su pojedine turističke subregije Kvarnera tržišno prepoznatljivije od regije u cjelini. Neprepoznatljivost Kvarnera ocijenjena je jednim od ključnih ograničenja uspješnijeg nastupa na tržištu, a posebice proboja na nova tržišta.

#### **6.5. Oblikovanje proizvoda prema odabranim ciljnim skupinama (*umbrella* elementi)**

Proizvodni portfelj Kvarnera omogućuje uključivanje svih kvarnerskih subregija u turističku djelatnost uz njihovu pojedinačnu specijalizaciju za određene proizvode. Sagledavajući značaj pojedinih proizvodnih grupa u odnosu na njihov samostalni potencijal u generiranju turističke potražnje za višednevnim ili jednodnevnim boravcima na Kvarneru, činjenica je da će proizvodi aktivnog odmora, a prije svega 'ljetni odmor na suncu i moru', svakako i u budućnosti ostati najvažnija skupina turističkih proizvoda diljem regije.

Očekuje se, međutim, iskorak ka tržišnim segmentima parova i starijih kupaca (npr. "zrela dob", "mladi parovi", "treća dob"), odnosno i iskorak ka varijacijama proizvoda izvan ljetne turističke sezone i izvan morskih destinacija što će rezultirati značajnijom ponudom "odmora uz more izvan glavne sezone" i ponudom "odmora u gorskim i ruralnim područjima". Ipak, očekuje se pad udjela proizvoda odmora u ukupnim noćenjima Kvarnera u korist ostalih turističkih proizvoda. Prostorna raznolikost i očuvanost prirodnih resursa nedvojbeno otvara Kvarneru izuzetne mogućnosti za daljnji razvoj različitih proizvoda "mekog" avanturizma i sporta, pri čemu se ističu "planinarenje i hodanje", "biciklizam" i "ronjenje". "Sportske pripreme" također se

prepoznaju kao novi inovativni proizvod Kvarnera. Područje Kvarnera svakako se ubraja u važna nautička odnosno jahting odredišta Jadrana, a planirana značajna ulaganja u nove kapacitete marina govore i u prilog projiciranog rasta "nautičkog turizma". Procjenjuje se, nadalje, da će proizvodi poslovnog turizma zauzimati bitno važniju poziciju u ukupnom proizvodnom portfelju Kvarnera obuhvaćajući, uz inovirane proizvode "kongresa i skupova", ponudu novijih proizvoda "*team-buildinga*" i posebice perspektivnog proizvoda "*insentiva*".

Proizvodi zdravstvenog turizma smatraju se skupinom proizvoda visokog potencijala za Kvarner. Štoviše, Kvarner teži leaderskoj poziciji na Jadranu u proizvodima "*wellnessa*" i "*thalasso*" ponude te poziciji prepoznate destinacije kvalitetne usluge "medicinskih programa". Značaj "mekog" avanturizma i sporta, poslovnog i zdravstvenog turizma naročito dolazi do izražaja u razdoblju pred i post sezone. Značaj proizvoda kulturnog turizma također će rasti, prije svega temeljem iskoraka s proizvodima "kratkih gradskih putovanja" i "*touringa*". Pozicija Kvarnera kao sadržajne destinacije kulturnog turizma počivat će na prepoznatljivosti Kvarnera kao regije "događanja, festivala i manifestacija" te izuzetne "gastronomije".

Prijedlog *umbrella* elemenata turističkog proizvoda Kvarnera:

1. obogaćivanje postojećeg ljetnog odmora dodatnim sadržajima (izgrađenim resursima) uz vremensko i regionalno širenje (širenje programa izvan glavne sezone i povećanje atraktivnosti zaleđa)
2. unaprjeđenje zdravstvenog turizma – estetska kirurgija, dentalna medicina, *thallasso-wellness* ponuda

3. događajni turizam – mega događanja (sportska, koncerti, festivali), tradicijske manifestacije, svečane dodjele nagrada
4. poslovni turizam – svjetski sumiti, kongresi, skupovi, konferencije, seminari, team building
5. insentiv turizam – eko, gastro, kreativna i neuobičajena ponuda
6. kulturni turizam – vjerski, urbani, industrijski, umjetnički
7. nautički turizam – marine, sidrišta, usluge na moru
8. avanturizam i sportski turizam – sportske pripreme, biciklizam, *trekking*, planinarenje, penjanje, ronjenje, surfanje, kitanje.

Kvarner nudi i može razvijati i niz "niša" proizvoda. Riječ je o vrlo specifičnim proizvodima, predmetom zanimanja manjih, "nišnih" tržišnih segmenata koji, međutim, mogu biti vrlo zanimljivi za pojedine mikro-lokalitete: vjerski turizam, avanturistički proizvodi, promatranje ptica i sl.

## **6.6. Izgradnja vizualnog identiteta**

Vizualni identitet treba biti prihvatljiv i razumljiv heterogenoj ciljnoj skupini koju čine turisti, regionalni gospodarstvenici, lokalna samouprava, sustav turističkih zajednica i stanovništvo. Prilikom projektiranja rješenja treba imati na umu primjenjivost vizualnog identiteta.

Turistička zajednica Kvarnera preuzela je obvezu da u okviru izrade Strateškog marketinškog plana razvoja turizma Kvarnera provede pozivno-javni natječaj za odabir slogana i dizajna vizualnog identiteta Kvarnera. Natječaj je objavljen 6. srpnja

2009. godine, a nakon provedbe, ocjenjivački sud je odabrao prijedlog autorskog tima Bruketa i Žinić "Raznolikost je lijepa".

### **Slika 15.** Vizualni identitet Kvarnera

Slika 15.jpg

Izvor: Dokumentacija o provedenom javno-pozivnom natječaju, listopad 2009.

Rješenje polazi od vizualno kompaktne kružne forme raščlanjene u kompleksnu trokutastu mrežu koja se ispunjava ploham različitih boja. Sustav se temelji na apstraktnoj geometriji, no kroz kombiniranje ploha i boja nastaju vizuali kojima se mogu komunicirati svojstva prirodnog i urbanog okoliša. Artikulirana je raznolikost kao temelj bogatstva ponude Kvarnera, a postavljeni sustav omogućava razvoj prepoznatljivih identiteta subregija koji povezuju i međusobno osnažuju, kako svaku od njih, tako i krovni identitet Kvarnera.<sup>222</sup>

Vizualni identitet i slogan imaju velik potencijal u smislu razrade i prilagodbe različitim medijima te otvaraju brojne mogućnosti koje bi mogle kod korisnika izazvati zanimanje i pozitivan učinak. Koncept je jasno dizajniran i prepoznatljiv zbog upadljivih boja, a konstrukcija znaka osigurava široku upotrebu uz zadržavanje dosljednosti i prepoznatljivosti regije.

### **Slika 16.** Aplikacije na natpisne ploče

Slika 16.jpg

Izvor: Dokumentacija o provedenom javno-pozivnom natječaju, listopad 2009.

---

<sup>222</sup> Dokumentacija o provedenom javno-pozivnom natječaju, listopad 2009.

## **6.7. Strategija brendiranja destinacije Kvarner**

Strategija je ukupan pristup programu ili kampanji, odnosno čimbenik koordinacije i vodeće načelo. To je temelj na kojem se gradi taktika programa, odnosno način na koji će se krenuti s mrtve točke u točku željenog cilja. Vanjske utjecaje potrebno je prihvatiti i promatrati kao određene prilike i prednosti, ili kao slabosti i prijetnje i na njih reagirati izborom odgovarajuće strategije.

Strategija pozicioniranja brenda predstavlja daljnji korak u izgradnji posebnog i prepoznatljivog brenda. Turisti pamte priče, a u tom kontekstu i brendovi imaju moć ujediniti različite poruke usmjerene na različita tržišta te se mijenjati i razvijati kroz vrijeme.

Iako su neke turističke destinacije stekle svjetsku prepoznatljivost tijekom svog povijesnog razvoja i određenih okolnosti, ipak imaju potrebu za upravljanjem procesom brendiranja destinacije jer nastoje zauzeti jasno i prepoznatljivo mjesto u svijesti potencijalnih ciljnih segmenata.

Brend strategijom Kvarnera treba se definirati ključne elemente konkurentskog pozicioniranja Kvarnera, a riječ je o odabiru ključnih atributa jedinstvenosti Kvarnera koji ovu regiju diferenciraju od konkurenata. Cilj brend strategije Kvarnera treba biti stvaranje pretpostavki koje će regiji omogućiti zauzimanje jasne pozicije u percepciji potencijalnih posjetitelja.

Istraživanje za ovu disertaciju pokazalo je da su glavni konkurenti destinaciji Kvarner Istra i Srednja Dalmacija. Kvarner mora odrediti svoju konkurentsku poziciju, prije svega, u odnosu na ove dvije obližnje regije. Pozicioniranje Istre i Srednje Dalmacije

moguće je "iščitati" iz njihovih promocijskih kampanja.

Promovirajući se kao "Zeleni Mediteran", Istra ističe dvojaku poziciju, a to je zauzimanje pozicije regije koja objedinjava različitosti morskog, obalnog pojasa i unutrašnjih, kontinentalnih predjela, osim toga Istra se identificira kao "Mediteran" te pozivanjem na ovu poznatu i popularnu europsku turističku mega regiju, nastoji ukazati ne samo na vlastitu geografsku poziciju, već i na kulturološku pripadnost, stvarajući tako, "naslanjanjem na jačega", imidž u percepciji potencijalnih kupaca.

Srednja Dalmacija, s nedavno promoviranim sloganom "Srce Jadrana" također šalje dvije osnovne poruke. Konotacije riječi "srce" mogu biti brojne i slojevite, ali u suštini to je lako prepoznatljiva pozicija "središta života" te, ujedno, i geografskog središta na morskoj obali, pri čemu Srednja Dalmacija jasno poručuje da se nalazi na Jadranu. Pozicioniranje Istre i Srednje Dalmacije ostavlja Kvarneru prostor da na temelju vlastitog identiteta svjesno zauzme poziciju koja će osigurati tržišnu prepoznatljivost i upečatljivost.

Regija izuzetne raznolikosti i jedinstvenih sadržaja koji pružaju brojne mogućnosti ispunjenog i aktivnog odmora te jedna od najlakše dostupnih regija na hrvatskom Jadranu, Kvarner se posebno ističe kao regija na najvećem istočno jadranskom zaljevu i kao regija tradicionalno i dosljedno orijentirana prema odmoru motiviranom zdravljem, aktivnošću i uživanjem. Ovo su ključni elementi konkurentskog pozicioniranja na kojima počiva brend Kvarnera, a koji ga mogu diferencirati u odnosu na konkurente.



## 6.8. *Umbrella* brend Kvarnera i subregionalni koncepti

Brend Kvarnera utemeljen je na identificiranim atributima jedinstvenosti koji Kvarner mogu diferencirati od konkurenata, a zadaća im je osigurati jasnu poziciju regije u percepciji kupaca. *Umbrella* brend stavlja naglasak na identitetska obilježja Kvarnera koja predstavljaju ciljne segmente za aktivne, zahtjevne, ali i platežno sposobne turiste.

Pojam *wellbeing* u doslovnom smislu riječi podrazumijeva "dobar osjećaj", koji ima široka shvaćanja zdravlja i zadovoljstva u fizičkom, emotivnom i psihičkom smislu. Kvarner ima jedinstvenu zdravstveno-turističku tradiciju koja je i danas prisutna orijentacijom cijele regije prema zdravlju i *wellnessu*. Osim toga, *wellbeing* se veže i uz poruke u smislu zadovoljstva i ispunjenosti koje proizlaze iz mogućnosti bavljenja raznim aktivnostima, od fizičkih izazova, preko gastronomskih užitaka, do poticaja avangardne kulturne scene i boravka u očuvanom prostoru. Brend treba ujediniti svu slojevitost destinacije Kvarner u jednoj poruci.

Subregionalni planovi postavljaju marketinšku strategiju za svaku od subregija na Kvarneru "spuštajući" krovnu marketinšku strategiju turizma Kvarnera na subregionalnu razinu. Cilj je osigurati umreženi i time osnaženi marketinški nastup subregija i Kvarnera u cjelini. Brend koncepti svake od kvarnerskih subregija trebaju biti temeljeni na individualnim subregionalnim identitetskim obilježjima, a izvedeni iz jedinstvenog krovnog brenda, interpretirajući zajednički kvarnerski koncept.

## 6.9. Upravljanje brendom destinacije Kvarner

Upravljanje brendom turističke destinacije Kvarner bi prema sadašnjoj organizaciji sustava trebala preuzeti turistička zajednica Kvarnera. Iskustva u svijetu govore da su destinacijske menadžment organizacije (DMO) najčešće javne neprofitne organizacije koje umrežavaju različite javne i privatne interese, a na dobrobit jačanja i promicanja turizma destinacije. U Republici Hrvatskoj prema Zakonu o turističkim zajednicama iz 2008. godine uloga upravljanja destinacijom dodijeljena je sustavu turističkih zajednica koje su organizirane na nacionalnoj, regionalnoj (županijskoj) i lokalnoj (gradovi i općine) razini. Prema tome, kreiranje i razvijanje brenda odgovornost je regionalne turističke zajednice. Objedinjujući lokalne turističke zajednice i sudionike iz javnog i privatnog sektora u partnerski odnos, turistička zajednica Kvarnera treba predstavljati lidera u kreiranju i provođenju brend strategije, a u cilju realizacije zajedničke vizije destinacije.

Zadaća brend menadžmenta je poticati suradnju i harmonizirati ciljeve svih dionika turističkog razvoja, a uspjeh ovisi o sposobnosti destinacijskog menadžmenta da koordinira dionike i optimalno koristi resurse. Uloga je dvostruka: eksterna - aktivnosti usmjerene prema privlačenju posjetitelja i interna - objedinjavanje ponude i oblikovanje proizvoda.

Među dionike u destinaciji koji imaju izravan utjecaj na posjetitelje i priliku za osnaživanje brenda ubrajaju se receptivne turističke agencije koje su usko specijalizirane za specifičnu ponudu i svojim djelovanjem diferenciraju cjelokupni turistički proizvod. To su tzv. destinacijske menadžment kompanije (DMC) koje su najčešće u privatnom vlasništvu, odlikuje ih inovativnost i kreativnost, a imaju

sposobnost brzog djelovanja i prilagodbe novim zahtjevima tržišta. Svoje poslovanje temelje na opsežnom poznavanju lokalnih resursa i umreženosti u lokalnoj zajednici, a neki primjeri specijaliziranosti su:

- specijaliziranost za organizaciju kongresa
- team building
- adrenalinski programi
- gastronomija
- kulturne znamenitosti
- organizacija manifestacija
- organizacija sportskih događanja
- tretman VIP gostiju
- programi animacije za djecu
- volonterizam
- programi za samce
- vjerski izleti.

Umijeće je vodstva lokalnih turističkih zajednica je da djelovanje DMC-a potiču i usmjeravaju prema željenoj ponudi destinacije koja je usklađena s brend strategijom destinacije Kvarner. Otvara se potreba za stvaranjem preduvjeta za povećanje konkurentne sposobnosti domaćih destinacijskih menadžment kompanija kao nužne pretpostavke uspješnog osvajanja novih tržišta i segmenata širom paletom turističkih proizvoda. Sveobuhvatna uloga Turističke zajednice Kvarnera treba biti poboljšanje dugoročne konkurentnosti destinacije i promocija destinacije kroz kreiranje poželjnog imidža i brenda.

Zakonom o turističkim zajednicama i poticanju turizma definirana su tri osnova cilja turističkih zajednica: razvoj proizvoda (poticanje razvoja novih te unaprjeđivanje postojećih), promocija destinacije te razvijanje svijesti lokalne zajednice o važnosti turizma, njegovim gospodarskim i društvenim učincima te o potrebi očuvanja i unaprjeđenja okoliša, prirodne i kulturne baštine, sukladno principima održivog razvoja. Marketinške aktivnosti usmjerene su na koncentriranje i moderniziranje sustava određivanja ciljnih tržišnih segmenata i sustava prodaje, prelazak s ponude aktivnosti na ponudu doživljaja temeljenih na emocijama.

Upravljanje brendom destinacije Kvarner treba preuzeti brend menadžment, čije djelovanje mora biti u okviru destinacijske menadžment organizacije, odnosno ureda turističke zajednice Kvarnera. Turistička zajednica Kvarnera treba oformiti posebni odjel koji će preuzeti ulogu brend menadžmenta i surađivati s lokalnim turističkim zajednicama u provođenju zajednički definirane brend strategije. Brend menadžment treba biti odgovoran za provedbu postupka brendiranja i mjerenje uspješnosti, odnosno snage brenda destinacije Kvarner. U nastavku slijedi prijedlog modela upravljanja brendom, koji je primjenjiv i na ostale turističke destinacije (slika 17.).

Svi dionici u destinaciji trebaju zajednički formirati željenu viziju destinacije u budućnosti i definirati brend strategiju i to kroz održavanje okruglih stolova i zajedničkih radionica u organizaciji lokalnih turističkih zajednica čijem području pripadaju. Specifičnosti određenog područja potrebno je uvažavati i zato je iznimno važno da predstavnici izrađivača brend strategije i brend menadžment Turističke zajednice Kvarnera obiđu sve lokalne turističke zajednice i komuniciraju s predstavnicima njihovih dionika. Također, potrebno je identificirati koji su to projekti koji će utjecati na jačanje brenda destinacije i rangirati ih prema prioritetima.

## **Slika 17.** Model upravljanja brendom destinacije Kvarner

Slika 17.jpg

Izvor: prijedlog autorice.

Uredi lokalnih turističkih zajednica trebaju usko surađivati s privatnim destinacijskim menadžment kompanijama (DMC) koje su specijalizirane za određeni segment turističkog proizvoda, a sve zajedno kreiraju cjelokupni destinacijski proizvod. Lokalne turističke zajednice trebale bi poticati osnivanje DMC-a u onim segmentima gdje postoji interes, a u slučaju da su neki od njih od posebnog interesa za grad ili regiju, gradovi ili Županija mogu se pojaviti kao partner. Zajedničko partnerstvo potrebno je najčešće kada je djelatnost takvih DMC-a manje profitabilna, a u širem je interesu njihovo djelovanje (npr. projekt sportskog centra Platak, žičara Učka, kulturni programi obilaska Frankopanskih dvoraca i sl.)

Prema ovom modelu, destinacijske menadžment kompanije se međusobno identificiraju i diferenciraju, a predloženim načinom koncipiranja, njihov utjecaj na tržišni cilj, odnosno ciljni turistički segment je izravniji i precizniji.

### **6.10. Uočeni problemi u preuzimanju uloge upravljanja brendom destinacije**

Potreba strateškog promišljanja brenda destinacije, kao i potreba za efikasnim upravljanjem procesom brendiranja, nije još uvijek dovoljno prepoznata kao preduvjet dugoročno održivog razvoja i jačanja konkurentnosti. Hrvatski turizam još uvijek obilježava nedostatak cjelovitog, javno prihvaćenog konceptualnog okvira, nedostatak jasnog operativnog programa djelovanja svih dionika turističke razvojne politike te

nedostatak spoznaje o ekonomski poželjnim i društveno prihvatljivim turističkim razvojnim projektima. Također, upitan je i stupanj razumijevanja od strane dionika (nositelji javnih funkcija na lokalnoj i regionalnoj razini, kao i pružatelja turističkih usluga), uslijed čega je upravljanje brendom na destinacijskoj razini bitno otežano. Svemu tome može se pridodati i nedovoljna usuglašenost poslovnih politika određenog broja javnih poduzeća, čije poslovne odluke, razvojni prioriteti i poslovna politika na različite načine utječu na konkurentnost destinacije, a čije operativno poslovanje obilježavaju vlastiti gospodarski i financijski interesi, dok je međusobna suradnja u cilju povećanja konkurentnosti zanemariva.

Unatoč činjenici da se na gotovo svim razinama upravljanja daje potpora turističkom razvoju, nju često ne prate odgovarajuće aktivnosti vezane za konzultacije s turističkim stručnjacima pri donošenju zakona i propisa koji utječu na turizam, niti adekvatni mehanizmi financiranja, što je posljedica šume zakona i nadležnosti. Preveliki broj subjekata koje treba koordinirati dovodi i do loše komunikacije.

Ukratko se problemi u preuzimanju uloge upravljanja destinacijom mogu svesti na sljedeće:

- bez obzira na zakonski okvir, turističke zajednice u pravilu nisu preuzele ulogu upravljanja destinacijom
- često uopće nije jasno tko je odgovoran za upravljanje destinacijom
- ključni partneri zapravo i ne znaju što bi turističke zajednice trebale raditi
- struktura upravljanja ne odražava strukturu turističkog proizvoda kojeg nudi destinacija
- neravnopravna zastupljenost dionika

- turističke zajednice često nisu uključene u odluke o ključnim razvojnim projektima i rijetko sudjeluju u planiranju cjelokupnog razvoja
- iako se od turističke zajednice očekuje razvoj turističkog proizvoda i upravljanje destinacijom, uspjeh se mjeri brojem ostvarenih dolazaka i noćenja
- turističke zajednice nemaju dovoljno kadrovskih i financijskih kapaciteta.

Turistička zajednica Kvarnera sa sustavom lokalnih turističkih zajednica (njih 37), nema dovoljno snage ni kapaciteta za preuzimanje te značajne uloge, a pojedinačni sustavi u destinaciji često djeluju samostalno i izolirano pa je teško koordinirati poslove za koje se ne zna da se uopće događaju. Subjekti u javnom i u privatnom sektoru samostalno djeluju i donose odluke, što znači da nije dovoljno razvijena svijest o prednostima zajedničkog rada. Naravno da je za promjenu svijesti potrebno određeno vrijeme, a čelnici turističke zajednice trebali bi se više nametnuti kao nezaobilazan čimbenik prilikom donošenja ključnih razvojnih odluka. Nerazumijevanje karakteristika turističkog poslovanja prisutno je i unutar turističkog sektora, a privatni turistički subjekti vođeni su često uskim parcijalnim interesima. Poduzetnici s malo iskustva i znanja u turizmu koji žele kopirati uspješne primjere turističkih proizvoda u svijetu, razvijaju proizvode slabo prilagođene tržišnim zahtjevima i brend strategiji destinacije. Tek se u novije vrijeme pojavljuju dobri primjeri suradnje dionika na destinacijskoj razini, ali čini se da su oni više reakcija na trenutno tešku poslovnu klimu, nego što su rezultat shvaćanja da je suradnja svih dionika potrebna kako bi se jačao lanac vrijednosti pa time i brend destinacije.

Zadržavajući 65% sredstava prikupljenih od boravišnih pristojbi i članarina, lokalne turističke zajednice raspolažu najvećim dijelom sredstava sustava turističkih

zajednica, ali obzirom da se ta sredstva odnose na više od 300 lokalnih turističkih zajednica u Hrvatskoj, a 37 samo na području Kvarnera, riječ je o razmjerno malim i ograničenim budžetima.

### **6.11. Prijedlog mjera za unaprjeđenje sustava upravljanja brendom**

Nakon uočene problematike u provođenju procesa brendiranja, u nastavku slijede prijedlozi za moguća rješenja. Turističke zajednice uslijed raspršenosti i nedostatka kadrovskih kapaciteta nemaju razvijene savjetodavne mehanizme koji bi pomagali malim i srednjim poduzetnicima u osmišljavanju turističkih proizvoda koji su usklađeni sa željenom vizijom razvoja i brend strategijom.

Prethodno izložena problematika ukratko se može svesti na:

- kadrovske (nedovoljan broj zaposlenih i njihova educiranost)
- financijske (nedostatna sredstva) probleme.

U namjeri pronalaska rješenja za uviđenu problematiku, a bez dodatnog fiskalnog i drugog opterećenja za turistički sektor, predlažu se mjere unaprjeđenja sustava turističkih zajednica i to kako u kontekstu kvalitete ljudskih resursa, tako i u kontekstu nadležnosti i organizacije sustava. Predlaže se racionalniji sustav upravljanja koji će biti sposoban pokrenuti, koordinirati, upravljati i pratiti turistički razvoj u skladu s definiranom razvojnom vizijom i brend strategijom destinacije Kvarner.

Prema tome, moguće rješenje treba tražiti u okrupnjavanju i jačanju sustava turističkih zajednica na lokalnoj razini. Prostor destinacije Kvarner potrebno je podijeliti na manji broj prostorno-geografskih cjelina, odnosno na nekoliko sadržajno i tematski



zaokruženih turističkih subregija s međusobno komplementarnim, ali i diferenciranim ponudama autentičnih turističkih doživljaja. Grupiranje pojedinih prostorno-administrativnih jedinica u skupine koje objedinjuju prostore sličnih turističkih obilježja, pri čemu je osnovni kriterij grupiranja intenzitet turističkog prometa procjenjuje se najpogodnijim.

Prema NUTS II statističkoj podjeli, Republike Hrvatske je podijeljena u tri osnovne regije; Jadransku, središnju i kontinentalnu Hrvatsku. U cilju brendiranja Jadranske regije, a uvažavajući geografske, kulturne i povijesne karakteristike, predlaže se raščlamba i pojedinačno brendiranje sljedećih turističkih regija:

- Istra
- Kvarner
- Dalmacija

Već se Glavnim planom razvoja turizma (2005.) destinacija Kvarner podijelila prema subregijama, a čiju podjelu su gotovo u potpunosti pratili i ostali strateški dokumenti. Prema tome, organizacijski ustroj turističkih zajednica, također bi trebao biti prilagođen.

Istraživanja pokazuju da Republika Hrvatska ima preveliki broj administrativnih jedinica, a veliki broj gradova i općina ne može se samostalno financirati pa se taj problem prenosi i na sustav lokalnih turističkih zajednica, stoga se predlaže mogućnost uspostave turističke zajednice na destinacijskoj razini subregije, što bi na primjeru Kvarnera bilo na način prikazan slikom 18.

Do raspršenosti kadrovskih kapaciteta došlo je zbog prevelike razgranatosti lokalnih turističkih zajednica pa je trenutna situacija takva da je veliki broj lokalnih turističkih zajednica sa samo jednim zaposlenim (koji je u pravilu direktor), a sav posao nema

tko odraditi. Rješenje tog problema moguće je kroz okrupnjavanje kapaciteta u turističku zajednicu subregije koja bi imala dovoljnu snagu za rad. Primjera radi, razmjerno siromašna regija Gorski kotar ima devet turističkih zajednica, a svih devet imaju nedostatne i kadrovske i materijalne resurse. U takvim uvjetima teško se može očekivati njihov značajni rezultat, a objedinjavanjem u jedinstvenu Turističku zajednicu Gorskog kotara, već bi se mogli očekivati bolji rezultati.

**Slika 18.** Prijedlog novog ustroja turističkih zajednica područja Kvarner

Slika 18.jpg

Izvor: prijedlog autorice.

Lokalne turističke zajednice subregija predloženom bi reorganizacijom trebale biti značajno kadrovski i financijski osnažene, ali to istovremeno ne znači da bi manja mjesta, koja sada imaju vlastite turističke zajednice, bila zapostavljena. Financijska sredstva i dalje trebaju biti decentralizirana i vraćati se na područje iz kojeg su prikupljena, ali ne kroz režijske troškove ureda i plaću direktora, nego kroz financiranje lokalnih projekata. Predložena reorganizacija ukratko treba postići sljedeće:

- veća kadrovska snaga lokalnih turističkih zajednica
- veća financijska sredstva
- decentralizacija sredstva kroz projekte, a ne troškove lokalnog ureda
- zajednički organizirana promocija
- izbjegavanje preklapanja poslova.

Kao najbolji poznavatelji specifičnosti svog lokalnog područja, turističke zajednice subregije uz suradnju s brend menadžmentom Turističke zajednice Kvarner, trebale bi

strateški usmjeravati kreatore turističke ponude i usklađivati ih sa definiranom brend strategijom. Iskustva pokazuju često situacije preklapanja poslova, posebice u području promotivnih aktivnosti pa se predlaže sljedeći sustav nadležnosti.

Iz tablice 42. vidljivo je da je veliki dio posla na lokalnim turističkim zajednicama koje u pravilu nemaju dovoljno kadrovskog i financijskog kapaciteta pa bi predloženi model udruživanja malih turističkih zajednica u snažnu lokalnu turističku zajednicu subregije moglo biti rješenje.

Potrebno je također kreirati sustav informacija koje su potrebne menadžmentu turističke destinacije Kvarner kako bi se uspješno provodile aktivnosti. Neophodno je paralelno praćenje kretanja trendova na tržištu uz analizu indikatora provedbe.

**Tablica 43.** Prijedlog uloge turističkih zajednica prema razini organiziranosti

Funkcije i zadaci	Nacionalna razina	Regionalna razina Kvarner	Lokalna razina subregije
<b>1. Planiranje razvoja kroz izradu strategije</b>	☺	☺	
- Objedinjavanje zajedničkih razvojnih projekata	☺	☺	
<b>2. Kreiranje i oblikovanje destinacijskog turističkog proizvoda</b>			☺
- Oblikovanje novih turističkih proizvoda i atrakcija			☺
- Prijavljivanje na projekte EU za lokalni razvoj			☺
- Poticanje i organiziranje manifestacija			☺
- Poticanje i promicanje specifičnih prirodnih i društvenih vrijednosti			☺
<b>3. Koordinacija dionika</b>		☺	☺

- Suradnja s lokalnim DMC-ima		☹	☹
- IQM-uravnoteženje ekonomskih, društvenih i koristi za okoliš		☹	☹
<b>4. Promocija</b>	☹	☹	
- Upravljanje procesom brendiranja	☹	☹	
- Promocija i udruženo oglašavanje u zemlji i inozemstvu	☹	☹	
<b>5. Evaluacija i kontrola</b>	☹	☹	☹
- Prikupljanje i analiza podataka o ponudi i kapacitetima u destinaciji			☹
- Evidencija broja turista			☹
- Lokalni/regionalni informacijski sustav		☹	☹
- Analiza podataka dobivenih od lokalnih turističkih zajednica i izrada izvješća	☹	☹	
- Koordinacija i nadzor izvršenja ciljeva od strane turističke zajednice nižeg reda	☹	☹	

Izvor: prijedlog autorice.

Iz prethodno navedene tablice vidljivo je da je veliki dio posla na lokalnim turističkim zajednicama koje u pravilu nemaju dovoljno kadrovskog i financijskog kapaciteta pa bi predloženi model udruživanja malih turističkih zajednica u snažnu lokalnu turističku zajednicu subregije moglo biti rješenje.

Osim jačanja sustava turističkih zajednica u kadrovskom i financijskom smislu, za uspješnu provedbu procesa brendiranja i nadogradnje brenda turističke destinacije, neophodno je osigurati kontrolne mehanizme koji će konstantno provjeravati uspješnost brenda. To se u prvom redu odnosi na prikupljanje relevantnih informacija kroz kreiranje

efikasnog informacijskog sustava.

Kako bi se provedba i nadogradnja brenda uspješno provodila, potrebno je razviti sustav indikatora kojima će se mjeriti uspješnost provođenja brendiranja, a koje uključuje:

- praćenje primjene vizualnog identiteta
- praćenje provedbe strategija
- procjena vrijednosti brenda
- mjerenje financijskih pokazatelja
- mjerenje zadovoljstva turista
- mjerenje uspješnosti predstavljanja identiteta kao prepoznatljivog brenda
- benchmarking snage brenda s konkurentskim destinacijama
- analiza uspješnosti komunikacije s tržištem
- istraživanje tržišta i analiza trendova

Proces mjerenja uspješnosti i nadogradnje brenda ukratko je prikazan na sljedećoj slici:

**Slika 19:** Proces mjerenja uspješnosti i nadogradnje brenda

Slika 19.jpg

Izvor: prijedlog autorice.

Informacije trebaju biti dostupne u okviru jedinstvene baze podataka, a prikupljene istraživanjima unutar destinacije i na ciljnim tržištima. Stalni monitoring, kontrola i povratna veza potrebni su u cilju uspješnog vođenja i unaprjeđenja cijelog procesa, a sustav nadogradnje brenda neprestano treba unaprjeđivati.

Neophodno je paralelno praćenje kretanja trendova na tržištu uz analizu indikatora provedbe. Promatrajući sadašnje kretanje trendova na turističkom tržištu, može se reći da je suvremeni turist pojedinac s izrazitom potrebom za diferencijacijom, cijeni autentičnost i identitet te iskustva koja pridonose učenju i razvoju. Zbog brzog tempa života, prisiljen je upravljati vlastitim vremenom, izrazito je ekološki i društveno osviješten, a istovremeno sklon hedonističkim porivima.

## 7. ZAKLJUČAK

Upravljanje brendom je proces koji treba osigurati pozitivne asocijacije, očekivanja i vjerovanja turista o destinaciji, a konačni cilj je stvoriti povjerenje i dugoročnu lojalnost posjetitelja kroz zadovoljavanje njihovog funkcionalnog i emocionalnog aspekta. Snaga brenda, odnosno prethodna percepcija potencijalnog posjetitelja, ima sve značajniju ulogu prilikom odabira destinacije za posjet. Može se reći da je prodaja dobila novu dimenziju u kojoj je težište na kupcu, odnosno posjetitelju i njegovoj percepciji pa je rezultat prodaje, odnosno odabira destinacije već unaprijed predodređen. Upravljanje brendom sastavni je dio upravljanja destinacijom jer svaka poslovna odluka menadžmenta destinacije, odnosno njihov uspjeh ili poraz, odrazit će se na cjelokupan brend destinacije. Prema tome, menadžment destinacije ujedno je i brend menadžment, željelo se to kao takvo prihvatiti ili ne. Dobre ili loše odluke utječu na sliku o destinaciji, bilo u očima stanovništva, ili u očima posjetitelja i ta slika se stvara čak i mimo želje i plana. Ukoliko menadžment destinacije ne želi prihvatiti ulogu brend menadžera i upravljati brendom, brend će se razvijati sam po sebi u vjerojatno neželjenom pravcu. Prema tome, menadžment destinacije mora itekako voditi računa o imidžu destinacije u javnosti i upravljati procesom brendiranja, kako bi se u svijet poslala željena slika i time utjecalo na svijest javnosti u cilju stvaranja jakog brenda.

Nakon pomno proučene brojne literature o upravljanju destinacijama i procesu njihovog brendiranja te provedenom terenskom istraživanju, može se zaključiti da je upravljanje procesom brendiranja iznimno zahtjevan i složan posao. Pogrešno je poimanje brenda samo kroz vizualni identitet i mišljenje da se izradom loga i slogana

može brendirati destinaciju. Prije samog početka procesa brendiranja potrebno je napraviti detaljnu internu analizu (dionika i proizvoda) s jedne strane, a istodobno eksternu analizu, odnosno analizu tržišta i praćenje trendova s druge. Tek nakon toga može se "postaviti dijagnoza", odnosno vidjeti gdje se destinacija uopće nalazi, u odnosu na to gdje želi biti.

Istraživanje je pokazalo da destinacija Kvarner ima vrijedne resurse, ali je manje konkurentna u njihovom upravljanju. U cilju dokazivanja postavljenih hipoteza, provedene su brojne statističke metode: *Cronbachov alfa* koeficijent, *t*-test, *Wilcoxon* test predznaka rangova, *Shapiro-Wilk* test, *Kruskal-Wallis* test, *Spermanov* koeficijent korelacije, *Wilcoxon* test sume rangova i logička regresija. Posebna pozornost usmjerena je na analizu destinacijskog brenda, njegove povezanosti s konkurentnošću destinacije Kvarner, kao i na analizu utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na brend i imidž te njihove međusobne povezanosti.

Analizirana su područja:

- Ispitivanje povezanosti ocjene brenda s ocjenama glavnih skupina konkurentnosti turističke destinacije Kvarner i njihova međusobna ovisnost
- Utjecaj destinacijskog menadžmenta na stvaranje brenda turističke destinacije Kvarner
- Utjecaj destinacijskog menadžmenta na imidž turističke destinacije Kvarner
- Utjecaj brenda na imidž turističke destinacije Kvarner
- Procjena konkurentnosti destinacije Kvarner testiranjem Integriranog modela konkurentnosti

Analizom je potvrđen utjecaj brenda na ukupnu konkurentnost destinacije, a jedinično



povećanje ocjene brenda, povećat će izgleda da investicijska i poduzetnička klima bude (iznad)prosječna za 2,8 puta, što ide u prilog tezi da snažan brend može osigurati veći gospodarski rast jer su investicije među osnovnim komponentama koje generiraju rast BDP-a, što upućuje na prihvaćanje hipoteze H1 da stvaranjem snažnog i prepoznatljivog brenda, turistička destinacija Kvarner može povećati svoju konkurentnost u odnosu na turističke destinacije u okruženju i time osigurati veći gospodarski rast.

Iz modela utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na (iznad)prosječnu ocjenu brenda proizlazi da najveći utjecaj ima reputacija turističkih zajednica. Ukoliko se ocjena njihove reputacije poveća za jedinicu, izgledi da će ocjena destinacijskog brenda biti (iznad)prosječna u odnosu na glavne konkurente veći su gotovo devet puta.

Statistički značajan utjecaj na prepoznatljivost brenda imaju i poduzetnička sposobnost lokalnog turističkog sektora, razvoj i promocija novih turističkih proizvoda te obrazovna struktura prilagođena zanimanjima u turizmu, koji također pozitivno utječu na prepoznatljivost brenda, odnosno njihova bolja ocjena povećava izgleda (iznad)prosječne ocjene brenda, što ukazuje na prihvaćanje pripadajuće hipoteze (H2) o postojanju utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na prepoznatljivost brenda destinacije Kvarner.

Rezultati su ukazali također na prihvaćanje pripadajućih hipoteza (H2a) o postojanju utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na imidž destinacije Kvarner i (H2b) da razvoj prepoznatljivog brenda učvršćuje imidž destinacije Kvarner.

U analizi konkurentnosti destinacije Kvarner i testiranju Integriranog modela konkurentnosti, rezultati su pokazali da destinacijski menadžment predstavlja, zajedno

s uvjetima potražnje, najslabije ocijenjenu skupinu konkurentnosti destinacije Kvarner pa je hipoteza H3 da je destinacijski menadžment najslabiji element konkurentnosti destinacije Kvarner djelomično prihvaćena. Sve skupine resursa značajno su bolje ocijenjene od destinacijskog menadžmenta, što je potvrdilo pomoćnu hipotezu H3a da resursi snažnije podupiru konkurentnost destinacije Kvarner od elemenata destinacijskog menadžmenta. Naslijeđeni resursi općenito čine najbolje ocijenjenu skupinu konkurentnosti pri čemu je razlika u odnosu na sve ostale skupine statistički značajna. Prema tome, hipoteza H3b da je među skupinama konkurentnosti koje se zasnivaju na resursima, destinacija Kvarner najkonkurentnija u naslijeđenim resursima također je prihvaćena.

Nakon svega navedenog, može se zaključiti da je brendiranje složen proces koji traje i kojeg treba pomno planirati i neprestano nadograđivati. Unutar ureda turističke zajednice Kvarnera, ali i svih ostalih ureda turističkih gradova i općina na području Primorsko-goranske županije treba imenovati osobe zadužene za promociju i mjerenje snage brenda. U tom smislu predloženo je okrupnjavanje lokalnih turističkih zajednica kroz efikasniji model upravljanja brendom destinacije Kvarner koji osigurava okupljanje svih dionika u destinaciji i njihovu međusobnu suradnju. Menadžment destinacije treba dostići temeljne ciljeve, a to su, uz stvaranje snažnog brenda destinacije, njezina konkurentnost i održivost, uz zajedničko promišljanje razvoja kako bi ukupni rezultat rada bio veći od zbroja pojedinačnih rezultata, odnosno stvaranje nove dodatne vrijednosti, a prepoznatljiv brend destinacije privlači turiste i za posjet takvim destinacijama spremni su platiti višu cijenu.

Samo kreativne i brendirane destinacije, koje potiču i razvijaju svoju jedinstvenost i lokalni identitet, osigurat će uspjeh. Destinacije i njihova vodstva trebaju biti svjesni

dinamike okruženja i moraju biti spremni na brze prilagodbe suvremenim trendovima. Pritisak konkurentskog okruženja sve je naglašeniji pa samo objedinjeni subjekti mogu primjereno tim izazovima i odgovoriti.

## LITERATURA

### 1) Knjige

1. Aaker, D.A.: Building Strong Brands, The Free Press, New York, 1996.
2. Aburdene, P.: Megatrends 2010-The Rise of Conscious Capitalism, Charlottesville: Hampton Roads Publishing Company, Inc., 2005.
3. Anholt, S.: Brand New Justice: the Upside of global branding, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.
4. Anholt, S.: Konkurentan identitet: novo upravljanje markama država, gradova i regija, M plus, Zagreb, 2009.
5. Avelini-Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
6. Bennet, M. M: The Market of Tourism, Heinemann, London, 1996.
7. Brkić, O.: Marketing menadžment turističke destinacije, Beograd, 2005.
8. Bryson, J.: Strategic Planning for public and nonprofit organizations, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995.
9. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
10. Buhalis, D.: Relationship in the Distribution Channel of Tourism : Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region, The Haworth Press, Inc, 2000.
11. Cetinski, V., Perić, M.: Projektni menadžment, Sveučilište u Rijeci, 2006.
12. Cetinski, V.: Mogući pristupi razvoju i upravljanju turističkom destinacijom; Turistička regionalizacija u globalnim procesima; Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2009.
13. Cetinski, V.: Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika, Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2005.
14. Cetinski, V.: Turistička destinacija kao poslovni sustav; Turistička regionalizacija u globalnim procesima; Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2009.
15. Clifton, R., Simmons, J.: Brands and branding, Bloomberg press, Princeton, New Jersey, The Economist Newspaper Ltd, 2004.
16. Čorak, S. i ostali: Hrvatski turizam: plavo, bijelo, zeleno, Institut za turizam, Zagreb, 2006.
17. Črnjar, M.: Ekonomika i politika zaštite okoliša, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci i Glosa, Rijeka, 2002.
18. Dinnie, K.: Nation branding, concepts, issues, practice, Elsevier, Oxford, 2008.
19. Dobre, R., Župan Rusković, P., Čivljak, M.: Menadžment turističke destinacije, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, 2004.
20. Duffy, N.: Passion Branding – Harnessing the Power of Emotion to Build Strong Brands, Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 2003.
21. Dukić, A.: Menadžment prirodnih resursa i ekologija u turizmu, Veleučilište, Dubrovnik, 2001.
22. Dulčić, A., Petrić, L.: Upravljanje razvojem turizma, Mate, Zagreb, 2001.
23. Dulčić, A.: Turizam; načela razvoja i praksa, Institut za turizam, Zagreb, 1991.
24. Dwyer, L. & Kim, C.: Destination competitiveness: Determinants and indicators,

- Current Issues in Tourism, Vol. 6, Routledge, London 2003.
25. Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B., McIntosh, R.W.: Tourism: principles, practices, philosophies, 8<sup>th</sup> ed., New York: John Wiley & Sons, 2000.
  26. Goeldner, C. R., Ritchie, J. R., McIntosh, R. W.: Tourism – Principles, Practices, Philosophies, John Wiley & Sons, New York, 1999.
  27. Grupa autora: Destinacijske menadžment kompanije, Udruga hrvatskih putničkih agencija, Zagreb, 2008.
  28. Gulija, B.: Javno-privatno partnerstvo, Europe – bilten Europskog dokumentacijskog centra br. 13., 2004.
  29. Holloway, J. C.: The Business of Tourism, Longman, London, 1998.
  30. Horvat, Đ. , Kovačević, V.: Clusteri, put do konkurentnosti, Ceraprom, Zagreb, 2004.
  31. Ivanović, Z.: Metodologija izgrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 1996.
  32. Jadrešić, V.: Europski i hrvatski turizam – od masovnog prema selektivnom ili održivom turizmu. - Temeljni procesi i tendencije u hrvatskom turizmu / Skupina urednika (ur.). - Opatija : Hotelijerski fakultet Opatija, 1998.
  33. Kapferer, J.N.: The New Strategic Brand Management, Kogan Page, London, 2008.
  34. Keller, K. L.: Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, Prentice Hall, New Jersey, 2003.
  35. Kim, W. C., Mauborgne, R.: Strategija plavog oceana, Zagreb, Masmedia, 2007.
  36. Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1985.
  37. Kolb, M. B.: Tourism marketing for cities and towns, Using Branding and Events to Attract Tourists, Oxford, Butterworth – Heinemann, 2006.
  38. Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, C.: Marketing for Hospitality and Tourism, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1999.
  39. Kotler, Ph., Lee, N.: Marketing u javnom sektoru, Mate d.o.o., zagreb, 2007.
  40. Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, C.: Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Zagreb, Mate, 2010.
  41. Kotler, Ph.: Marketing Management, 10<sup>th</sup> Ed (Millenium Edition), Prentice-Hall, London, 1999.
  42. Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola, deveto izdanje, Mate, Zagreb, 2001.
  43. Kozak, M.: Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations, CABI Publishing, Wallingford, 2004.
  44. Kušen, E.: Turistička atrakcijska osnova, Institut za turizam, Zagreb, 2002.
  45. Magaš, D.: Turistička destinacija, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 1997.
  46. Magaš, D.: Management turističke organizacije i destinacije, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2003.
  47. Magaš, D.: Destinacijski menadžment, modeli i tehnike, Maga, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2008.
  48. Marković, S, Marković, Z.: Ekonomika turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1972.
  49. Marušić, M., Prebežac D.: Istraživanje turističkih tržišta, Adeco d.o.o., Zagreb 2004.
  50. Matas, M., Simončić, V. Šobod, Š: Zaštita okoliša danas za sutra, Školska knjiga,

- Zagreb, 1992.
51. Meler, M.: Osnove marketinga, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005.
  52. Morgan, N., Pritchard, A., i Pride, R., Destination Branding, Elsevier, Oxford, WTO, Handbook on Tourism Destination Branding, 2009.
  53. Morgan, N., Pritchard, A.: Tourism promotion and power: creating images, creating identities, John Wiley & Sons Ltd, 1998.
  54. Moutinho, L.: Strateški menadžment u turizmu, Zagreb, 2005.
  55. Novelli, M.: Niche Tourism: Contemporary issues, trends and cases, University of Brighton, UK, 2004.
  56. Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H.: Psychometric Theory (3rd Edition). McGraw-Hill Series in Psychology, McGraw-Hill, Inc., New York: NY, 1994.
  57. Olins, W.: Trading identities: why countries and companies are taking on each others' roles, Foreign Policy Centre, London, 1999.
  58. Olins, W.: Brendovi: marke u suvremenom svijetu, Golden marketing, Zagreb, 2008.
  59. Page, J. S.: Tourism management - Managing for Change, Oxford: Butterworth – Heinemann, 2007.
  60. Paliaga, M.: Branding i konkurentnost gradova, Grad Rovinj, Pula, 2008.
  61. Pančić Kombol, T.: Uvod u menadžment prirodnih i kulturnih resursa, TMCP Sagena, Matulji, 2000.
  62. Perić, J. i ostali: Javno-privatno partnerstvo, Fintrade & Tours, Rijeka 2007.
  63. Pike, S.: Marketing turističkog odredišta, Pristup integriranih marketinških komunika-cija, M Plus doo, Zagreb, 2010.
  64. Previšić, J.: Leksikon marketinga, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2011
  65. Renko, N., Delić, S., Škrčić, M.: Benchmarking u strategiji marketinga, MATE, Zagreb, 1999.
  66. Richards, B.: Marketing turističkih atrakcija, festivala i posebnih događaja, Potecon, 1997.
  67. Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I.: The competitive destination: a sustainable tourism perspective. Oxon, UK: CABI Publishing, 2003.
  68. Rogić, I., Dakić, S.: Grad i plan, Institut Ivo Pilar, Zagreb, 2000.
  69. Schaumann, P.: The Guide to Successful Destination Management, Hoboken, New Jersey, 2004.
  70. Senečić, J.: Istraživanje turističkih tržišta, Mikrorad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 1997.
  71. Simmons, J., Allen, T.: Visual and verbal identity, The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003.
  72. Skoko, B. : Hrvatska - identitet, imidž i promocija, Školska knjiga, Zagreb 2004.
  73. Skoko, B.: Država kao brend – Upravljanje nacionalnim identitetom, Matica hrvatska, Zagreb, 2009.
  74. Smolčić-Jurdana, D. i ostali: Održivi razvoj turizma, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.
  75. Stipanović, C.: Konceptija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2006.
  76. Sudar J., Keller G.: Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991.
  77. Vanhove, N.: The Economics of Tourism Destinations, Elsevier, London, 2005.

78. Vincente, J.: State branding u 21 stoljeću, Fletcher school, 2004.
79. Vranešević, T., Upravljanje markama, Accent, Zagreb 2007.
80. Vukonić, B., Keča, K.: Turizam i razvoj: pojam, načela, postupci, Mikrorad i Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb 2001.
81. Weaver, D., Lawton L.: Tourism management, Milton, John Wiley & Sons, Australia, 2002.
82. Weber, S., Mikačić, V.: Osnove turizma. Zagreb : Školska knjiga, 2002.
83. Žuvela, I. et al.: Osnove dugoročnog razvoja Primorsko–goranske županije, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 1996.

## 2) Članci

1. Aaker, D.A.; Keller, K.L.: Consumer Evaluations of Brand Extensions, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 1990., str. 27-41.
2. Anholt, S.: Anholt Nation Brand Index: How does the World see America, *Journal of Advertising Research*, 2005, str.2 96-304.
3. Augustyn, M. M., & Knowles, T.: Performance of tourism partnerships: a focus on York. *Tourism Management*, 21, 2000., 341–351.
4. Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, J. R. B.: Destination branding: insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, 43(4), 2005., 328–338.
5. Blažević, B.: Strategija razvoja destinacije, 14. bienalni međunarodni kongres Hotelska kuća 98, "Hotel u turističkoj destinaciji", *Hotelijski fakultet Opatija*, Vol. 1, 1998., str. 17-30.
6. Bornhorst, T., Ritchie, B., Sheehan, L.: Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives, *Tourism Management*, Vol. 32, No. 5, 2010., str. 572–589.
7. Buhalis, D.: Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 2000., 97–116.
8. Bursac, Z., Gauss, C. H., Williams, D. K. i Hosmer D. W.: Purposeful selection of variables in logistic regression. *Source Code for Biology and Medicine*, 3: 17, 2008
9. Cabral, L.: Umbrella branding with imperfect observability and moral hazard, Elsevier, 2009, Vol. 27, No. 2, str. 206-213.
10. Cetinski, V., Kušen, E.: Organizirana zdravstveno-turistička destinacija – pretpostavka razvitka, *Prirodni ljekoviti činitelji u Hrvatskoj*, Akademija medicinskih znanosti Hrvatske, Zagreb, 2000., str. 95-106.
11. Cetinski, V., Kušen, E.: Status i struktura zdravstveno-turističke destinacije, *Zdravstveni turizam za 21. stoljeće, Thalassotherapia i Fakultet za turistički i hotelski menadžment*, Opatija, 2000., str. 251-262.
12. Cetinski, V., Juričić, B.: Benchmarking i kvaliteta u turizmu, *Tourism & Hospitality Industri*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2004., str. 107-121.
13. Cetinski, V., Perić J.: Sinergija javnog i privatnog sektora, *Tourism and Hospitality*, 2004., str. 21-27.
14. Cetinski, V., Šugar, V.: Model upravljanja kvalitetom turističke destinacije, *Tourism and Hospitality*, 2005., str. 107-121.

15. Cetinski, V., Weber, S.: Strateški marketing turizma zemalja C.E.I. – temeljni okvir, *Tourism and Hospitality Management*, br. 2, Hotelijerski fakultet Opatija, 1996., str. 205-215.
16. Cetinski, V.; Perić, J.; Smolčić Jurdana, D.: The Umbrella Brand and branding process in the Kvarner destination, *Tourism and hospitality management*,. vol 12, no. 2, 2006., 103-110
17. Crouch, G. I., Ritchie, J. R. B.: Tourism, competitiveness, and social prosperity, *Journal of Business Research*, Vol. 44 , 1999. str. 137–152.
18. D'Angella, F., & Go, F. M.: Tale of two cities' collaborative tourism marketing: towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30(3),2009., 429–440.
19. Dermastia, M.: Cluster Case Studies in Slovenia, East west cluster conference, 2002., Grado (Italy), str. 28–31.
20. Donnelly, M. P., & Vaske, J. J.: Factors influencing membership in tourism promotion authority. *Journal of Travel Research*, 35(4), 1997., 50–55.
21. Dwyer, L, Deborah Edwards, D, Mistilis, N., Roman, C, Scott, N.: Destination and enterprise management for a tourism future, *Tourism Management*, vol 30, 2009., str. 63–74
22. Dwyer, L, Livaic, Z & Mellor, R.: Competitiveness of Australia as a tourist destination, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol.10, 2003, str. 60–78.
23. Eccles, G., Costa, J.: Perspectives on Tourism Development, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 8, No. 7, 1996., str. 44-51.
24. Eccles, G.: Marketing, Sustainable Development and International Tourism, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No. 7, 1995., str. 20-26.
25. Faulkner, B.: A model for the evaluation of national tourism destination marketing programs, *Journal of Travel Research*, 35(3), 1997., 23–31.
26. Getz, D. : ""Održivi turizam u gradovima"" , *Turizam*, no.2, 2003. str.115-117
27. Getz, D.: Event tourism: Definition, evolution and research, *Tourism Management*, Vol. 29, 2008., str. 403-428.
28. Gomezelj, D.O., Mihalič, T.: Destination competitiveness - Applying different models, the case of Slovenia, *Tourism Management*, no. 29, 2008. str. 294-307.
29. Gregory, A.: A development framework for Government communicators, *Communication Management*, Vol. 10, No. 2, 2006., str. 197-210.
30. Gregory, A.: Involving stakeholders in developing corporate brands: the communication dimension, *Marketing management*, Vol. 23, 2007., str. 59-73.
31. Hanna, S., Rowley, J.: An analysis of terminology use in place branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, vol 4, no. 1, 2008, str. 61-75.
32. Hitrec, T.: Turistička destinacija: pojam, razvitak, koncept, *Turizam*, Vol. 43, No. 3-4, 1995. str. 43-51.
33. Hospers, G. J.: Regions in the market: the marketing of the Øresund, u: Hennigsen, B. (ed.): *Changes, Challenges and Chances: Conclusions and Perspectives of Baltic Sea Area Studies*, BWV Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin, 2005., str. 193-210.
34. Hystad, P. W., & Keller, P. C.: Towards a destination tourism disaster management framework: long-term lessons from a forest fire disaster. *Tourism*



- Management, 29(1), 2008., 151–162.
35. Iversen, N. M.; Hem, L.E.: Provenance associations as core values of place umbrella brands: A framework of characteristics, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, 2008., 603-626.
  36. Jurin, E.: "Pametne" turističke destinacije – okviri za razradu modela implementacije, *Acta Turistica Nova*, Zagreb, Vol. 2, No. 1, 2008., str. 123-143.
  37. Keller, L. K., Sternthal, B., Tybout, A.: Three Questions You Need to Ask About your Brand, *Harvard Business Review*, 80, 2002., str. 80-89.
  38. Kotler, Ph.: Opinion pieces: Where is place branding heading", *Place Branding*, Vol. 1, No. 1, 2004. str. 12-35.
  39. Kotler, Ph., Gertner, D.: Country as a brand, product and beyond, a place marketing and brand management perspective, *The Journal of brand management*, vol 9, no. 4-5, 2002., str. 249-261.
  40. Kušen, E.: Skrb za turističku atrakcijsku osnovu: postojeće stanje i metodološki okvir, *Turizam*, Vol. 48, No. 3, 2000., str. 313-334.
  41. Kušen, E.: Održivi razvitak kontinentalnog turizma, *Međunarodni znanstveni skup "Prema održivom razvitku turizma u Hrvatskoj"*, Institut za turizam Zagreb, Zagreb, 1994., str. 53-65.
  42. Lenhart, M.: Building a better bureau. *Meetings & Conventions*, 33(2), 1998., 53–57.
  43. Lenhart, M.: Top drawer bureaus. *Meetings & Conventions*, 34(11), 1999., 91–99.
  44. Lässer, C.: Implementacija destinacijskih struktura: iskustva vezana uz Švicarsku, *Turizam*, Vol. 47, No. 3, 1999., str. 230-244.
  45. Magaš, D., Bašan, L.: Destination Management Company (DMC): A Central Actor of a Destination as a Milieu, *Tourism And Hospitality Management*, Vol. 13, No. 3, 2007., 615-626.
  46. Magaš, D., Blažević, B., Marković, S.: Uvodni referat za istraživanje "Ocjena turističke ponude Kvarnera", *Tourism and Hospitality Management*, vol 10, no. 1, 2004., 1-7.
  47. Magaš, D., Peršić, M., Medved, G., Blažević, B., Alkier Radnić, R., Jelušić, A.: Rezultati empirijskog istraživanja stavova turističkog menadžmenta o turističkoj ponudi Kvarnera i njegovih destinacija; Komparativna analiza elemenata turističke ponude; Zaključak, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 10, No. 1, 2004. 156 - 260.
  48. Maitland, R.: Stvaranje uspješne suradnje u urbanim turističkim destinacijama: primjer Cambridgea, *Turizam*, Vol. 50, No. 3, 2002., str. 295-304
  49. Manente, M : Upravljanje proizvodom ili destinacijom?, *Turizam*, vol. 3, 1999., str. 187-209.
  50. Manete, M.: Razumijevanje destinacije kao sustava: prijedlog metodologije, *Turizam*, Vol. 47, No. 3, 1999., str. 188-209
  51. Mansfeld, Y.: Ponovno otkrivanje destinacije pomoću "mrežnog" sustava destinacijskog menadžmenta : primjer sjevernog, ruralnog dijela Izraela, *Turizam*, Vol. 50, No. 4, 2002., str. 361-371.
  52. Mantecon, A., Heute, R.: Uloga autentičnosti u planiranju turizma, Španjolska; *Turizam*, Vol. 55, No. 3., 2007., str. 335-356.
  53. Marenjak, S., Skendrović, V., Vukmir, B, Čengija, J.: Javno privatno partnerstvo

- i njegova primjena u Hrvatskoj, *Građevinar*, Vol. 59, No. 7, 2007., str. 597-605.
54. Marios, D. i Vasiliki, A.: Promocija turističkih destinacija: strateški pristup marketingu, *Turizam*, Vol. 55, No. 3. 2007., str. 347-356.
  55. Masberg, B. A.: What is the priority of research in the marketing and promotional efforts of convention and visitors bureaus in the United States. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 8(2), 1999., 29–40.
  56. Maškarin, H., Avelini Holjevac, I., Potpuno upravljanje kvalitetom i upravljanje znanjem u turizmu. *Informatologia*, Vol. 38, 4, 2005. str. 231-236.
  57. Maškarin, H., Pavia, N.: Strategic Planning and Strategy Implementation – Closing the Gap. 9<sup>th</sup> International Scientific Conference, Strategic Development of Tourism Industry in the 21<sup>st</sup> Century, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Ohrid, 25-26. svibnja 2007.
  58. Meler M.: Marketing grada kao turističke destinacije, Izbor tekstova V. znanstvenog i stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem “Novi turizam u Hrvatskoj”, Bešković, D., Pančić Kombol, T. (ur.), Hrvatski turizam, Rijeka, 2001., str. 238-248.
  59. Morgan, N.: Opinion pieces: How has place branding developed during the year that place branding has been in publication, *Place Branding*, Vol. 2, No. 1, 2006., str. 6-17.
  60. Mrnjavac, E. Logistics of tourist destination, *Promet*, Vol. 14, No. 2, 2002., str. 97-102.
  61. Munoz, T., Kumar, S.: Brend metrics: Gauging and linking brends with busines performance, Henry Stewart Publications, *Brend management*, Vol. 2, No 5., 2004.
  62. O’Neill, J. W.: Effective municipal tourism and convention operations and marketing strategies: the cases of Boston, San Antonio, and San Francisco. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(3), 1998., 95–121.
  63. Pennington-Gray, L., Thalpa, B.: Organizacije za upravljanje destinacijama (DMO) i kulturno odgovorno ponašanje, *Turizam*, No.1, 2004. str.189-199.
  64. Petrić, L.: Turistička destinacija kao lokalno ukorijenjeni sustav: analogija između teorijskih modela turističke destinacije i industrijskog distrikta, *Turizam*, Vol. 51, No. 4, 2003., str. 375-387.
  65. Pike, S.: Destination brand positioning slogans – towards the development of a set of accountability criteria, *Acta Turistica*, Vol. 16, No. 2, 2004. str.102-124
  66. Pike, S: Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations, *Tourism Management*, Vol. 30, No. 2009. str. 857–866
  67. Pollock, A.: Inteligentni sustavi destinacijskog menadžmenta, *Turizam*, No. 3, 1999., str. 245-260.
  68. Porter, M. E., Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, 1998., str. 77- 90.
  69. Ritchie, R. J. B., & Ritchie, J. R. B.: A framework for an industry supported destination marketing information system. *Tourism Management*, 23(5), 2002., 439–454.
  70. Ritchie, J. R. B.: Crafting a destination vision: putting the concept of residentresponse tourism into practice. *Tourism Management*, 14 (5), 1993., 379–389.
  71. Ružić, P.: Ruralni oblici turizma u Istri, *Hotelska kuća ‘98*, Hotelijerski fakultet

- Opatija, Opatija, 1998., str. 287.-297.
72. Ružić, D., Hrvatski turizam na Internetu, Znanstveni i stručni skup "Novi turizam u Hrvatskoj", Rijeka, 2002., str. 137-151.
  73. Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R.: Destination networks: four Australian cases. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 2008., 169–188.
  74. Selin, S. W., & Myers, N. A.: Tourism marketing alliances: member satisfaction and effectiveness attributes of a regional initiative. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(3), 1998., 79–94.
  75. Sheehan, L. R., & Ritchie, J. R. B.: Financial management in tourism: a destination perspective. *Journal of Tourism Economics*, 3(2), 1997., 93–118.
  76. Sheehan, L. R., & Ritchie, J. R. B.: Destination stakeholders: exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 2005., 711–734.
  77. Sheehan, L. R., Ritchie, J. R. B., & Hudson, S.: The destination promotion triad: understanding the asymmetric stakeholder interdependencies between the city, the hotels and the DMO. *Journal of Travel Research*, 46(1), 2007., 64–74.
  78. Simpson, M. C.: Community Benefit Tourism Initiatives – A conceptual oxymoron, *Tourism management*, vol. 29, 2008, 1-18.
  79. Skoko, B., Kovačić, V.: Koncept meke moći država i njegova primjena na Republiku Hrvatsku, *Polemos*, Vol. 12, No. 1, 2009. str. 29-49.
  80. Stevenson, N., Airey, D., & Miller, G.: Tourism policy making: the policymakers' perspectives. *Annals of Tourism Research*, 35(3), 2008., 732–750.
  81. Thompson, A. B.: Brend Positioning and Brend Creation, *Brends and Branding*, *Tourism Management*, 2003., str. 80-91.
  82. Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S.R., Beaumont, N: Segmentation: A tourism stakeholder view, *Tourism Management*, vol 30, 2009., str. 169–175.
  83. Uravić, Z. i dr.: Integralni pristup razvoju brenda i gospodarskog razvoja gradova u uvjetima globalne konkurentnosti, *Ekonomska istraživanja*, Vol. 21, No. 3, 2008., str. 77-87.
  84. Vukić F.: Grad kao tržišna marka, *Acta Turistica Nova*, Vol 2., No 1., 2009., str. 75-95.
  85. Vukonić, B.: Teorija i praksa turističke destinacije, 14. Bienalni međunarodni kongres Hotelska kuća '98 "Hotel u turističkoj destinaciji", *Hotelijski fakultet Opatija*, Vol. 1, 1998., str. 365-371.
  86. Wang, Y.: Collaborative destination marketing: understanding the dynamic process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 2008., 151–166.

### 3) Ostalo

1. Analiza poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj s prijedlozima mjera za unaprjeđenje stanja sektora, Horwath HTL, 2010.
2. Commission of European Communities: Green Paper-on Public Private Partnerships and community law on public contracts and concessions, Commission of European Communities, Brussels, 2004.
3. E-business for tourism, Practical guidelines for tourism destinations and businesses, World Tourism Organization Business Council, 2001. [www.worldtourism.org/isroot/wto/pdf/1210-1.pdf](http://www.worldtourism.org/isroot/wto/pdf/1210-1.pdf)
4. European Commission, Early warning system for identifying declining tourist

- destinations, and preventive best practices, Brussels, 2004.
5. European Commission, Towards quality coastal tourism, Integrated quality management (IQM) of coastal tourist destination, Brussels, 2000.
  6. European Commission, Towards quality urban tourism, Integrated quality management (IQM) of urban tourist destinations, Brussels, 2000
  7. Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005.
  8. HGK – Komora Zagreb, <http://www.zg.hgk.hr/Pages.aspx?Id=79&LangId=1&HeadId=4&rnd=56061286>
  9. Svjetska turistička organizacija UNWTO, <http://www2.unwto.org/en>
  10. <http://ifava.org/media/toolkit/umbrella.png>
  11. Incentives für Touristische Investitionen – eine vergleichende Analyse, Bearing point, DEG, 2003.
  12. Institut za turizam, Strategija razvoja hrvatskog turizma, dokumentacija u pripremi, 2012.
  13. Institut za turizam: Istraživanja stavova javnog sektora (lokalna i regionalna samouprava i sustav turističkih zajednica) o razvoju turizma. 2011.
  14. KPMG: Public-Private Partnerships in Tourism Development, Investment & Development Office Ministry of Tourism, Culture & Recreation, Province of Ontario, Canada, 2002.
  15. Mitchel, G.: Priručnik za tvrtke za upravljanje destinacijom, USAID, Zagreb, 2007.
  16. Peršić, M.: Stanje, konkurentnost i mogućnost unaprjeđenja turističke ponude Baške i Kvarnera, [http://www.bib.irb.hr/datoteka/225814.Okrugli\\_stol\\_Baska.pdf](http://www.bib.irb.hr/datoteka/225814.Okrugli_stol_Baska.pdf) (5.05.2012.)
  17. Prostorni plan Primorsko-goranske županije, Županijski zavod za razvoj, prostorno uređenje i zaštitu okoliša, Rijeka, 2000.
  18. Regionalni operativni program (ROP) Primorsko – goranske županije, RRA Porin, Rijeka, 2008.
  19. Research project founded by Land & Water Australia, the Australian Government and participating regional NRM bodies, Making Successful Investments in NRM Practice Change, 2009.
  20. SLJH-2010, <http://www.dzs.hr>
  21. Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Tomas 07, Institut za turizam, Zagreb, 2008.
  22. Strategija prostornog uređenja Republike Hrvatske, Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i stanovanja, Zagreb, 1997.
  23. Strategija razvoja hrvatskoga turizma do 2010., Hotel Partner d.o.o., 2003.
  24. Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske, Ministarstvo regionalnog razvoja, šumarstva i vodnoga gospodarstva, Zagreb, 2010.
  25. Strategija turizma za Hrvatsku, DEG 2002.
  26. Strateški marketinški plan turizma Kvarnera 2009-2015, Institut za turizam, 2009.
  27. Study on the Competitiveness of the EU Tourism Industry. Final Report, September 2009, Ecorys za Directorate-General Enterprise & Industry, str. 105-107.

28. Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners, WTO, Madrid, 1993.
29. The European Foundation for Quality Management, Brussels 2003.
30. TOMAS ljeta 2001-2010., Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam Zagreb, 2011.
31. Tomas 2010 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam, Zagreb, 2011.
32. Tourism and environment: the natural, cultural and socio-economic challenges of sustainable tourism : proceedings / colloquy, organised by the Council of Europe; Strasbourg; Council of Europe, 2000.
33. Trezner, Ž.: Upravljanje turističkim proizvodima destinacije (skripta sa seminara "Dani turizma" u Opatiji), Opatija, 2008.
34. Turizam i razvoj Hrvatske - Strategija razvitka Republike Hrvatske, Institut za turizam, 2002.
35. Strateški okvir za razvoj javno–privatnog partnerstva u Republici Hrvatskoj, Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009.
36. Vodič za javno-privatno partnerstvo, Agencija za javno-privatno partnerstvo, Zagreb, 2009.
37. Weber, S., Marušić, Z., Tomljenović, R.: Čovjek, ključ uspjeha u turizmu, Power Point prezentacija, Institut za turizam, Zagreb, 2008.
38. [www.brendhk.gov.hk](http://www.brendhk.gov.hk)
39. [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)
40. [www.iztzg.hr](http://www.iztzg.hr)
41. [www.kvarner.hr](http://www.kvarner.hr)
42. [www.nn.hr](http://www.nn.hr)
43. [www.pgz.hr](http://www.pgz.hr)
44. [www.viamichelin.com](http://www.viamichelin.com)
45. Zakon o javnoj nabavi, NN 90, 2011.
46. Zakon o javno-privatnom partnerstvu, NN 129, 2008.
47. Zakon o koncesijama, NN 125, 2008.
48. Zakon o zaštiti prirode, NN 162, 2003.
49. Zakonom o regionalnom razvoju Republike Hrvatske NN 153, 2009.

## POPIS TABLICA

Stranica

<b>Tablica 1.</b>	Sažeti prikaz dosadašnjih istraživanja u području destinacijskog menadžmenta	21
<b>Tablica 2.</b>	Zadaće turističkih zajednica na regionalnoj i lokalnoj razini	47
<b>Tablica 3.</b>	Razvoj događajnog turizma	101
<b>Tablica 4.</b>	Slogani korišteni u promotivnim kampanjama država SAD-a (1982-2003.)	121
<b>Tablica 5.</b>	Usporedni prikaz modela lokalnog gospodarskog razvoja i modela brendiranja	137
<b>Tablica 6.</b>	Mjerenje performanci destinacijskog brenda	147
<b>Tablica 7.</b>	Zaštićena područja prirode	194
<b>Tablica 8.</b>	Zaštićena kulturna dobra	197
<b>Tablica 9.</b>	Struktura osnovne djelatnosti poduzetnika u 2009. godine (u %)	200
<b>Tablica 10.</b>	Osnovni pokazatelji gospodarstva Županije u 2008. i 2009. godini	201
<b>Tablica 11.</b>	Smještajni kapaciteti u destinaciji Kvarner	202
<b>Tablica 12.</b>	SWOT destinacije Kvarner	206
<b>Tablica 13.</b>	Razdioba ocjena brenda i imidža	245
<b>Tablica 14.</b>	<i>Cronbach alfa</i> koeficijent skupine indikatora konkurentnosti koji se odnose na naslijeđene resurse	246
<b>Tablica 15.</b>	<i>Cronbach alfa</i> koeficijent skupine indikatora konkurentnosti koji se odnose na izgrađene resurse	247
<b>Tablica 16.</b>	<i>Cronbach alfa</i> koeficijent skupine indikatora konkurentnosti koji se odnose na prateće sadržaje	249
<b>Tablica 17.</b>	<i>Cronbach alfa</i> koeficijent skupine indikatora konkurentnosti koji se odnose na situacijske uvjete	250
<b>Tablica 18.</b>	<i>Cronbach alfa</i> koeficijent skupine indikatora konkurentnosti koji se odnose na destinacijski menadžment	251
<b>Tablica 19.</b>	<i>Cronbach alfa</i> koeficijent skupine indikatora konkurentnosti koji se odnose na uvjete potražnje	253
<b>Tablica 20.</b>	Korelacija kategorija brenda s ocjenama skupina konkurentnosti	255
<b>Tablica 21.</b>	Analiza razlike u distribuciji ocjena indikatora situacijskih uvjeta između dviju kategorija brenda	256
<b>Tablica 22.</b>	Razdioba ocjena indikatora investicijske i poduzetničke klime	258
<b>Tablica 23.</b>	Analiza razlike u distribuciji ocjena indikatora destinacijskog menadžmenta između dviju kategorija investicijske i poduzetničke klime	258
<b>Tablica 24.</b>	Rezultati logističke regresije utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na investicijsku i poduzetničku klimu	261
<b>Tablica 25.</b>	Analiza razlike u distribuciji ocjena indikatora	

	destinacijskog menadžmenta između dviju kategorija brenda	263
<b>Tablica 26.</b>	Rezultati logističke regresije utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na brend	265
<b>Tablica 27.</b>	Analiza razlike u distribuciji ocjena indikatora destinacijskog menadžmenta između dviju kategorija imidža	267
<b>Tablica 28.</b>	Rezultati logističke regresije utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na imidž	269
<b>Tablica 29.</b>	Korelacija između ocjena brenda i imidža destinacije Kvarner	270
<b>Tablica 30.</b>	Analiza razlike u distribuciji ocjena imidža između dviju kategorija brenda	271
<b>Tablica 31.</b>	Analiza razlike u distribuciji ocjena brenda između dviju kategorija imidža	272
<b>Tablica 32.</b>	Rezultati logističke regresije utjecaja univarijatno značajnih indikatora destinacijskog menadžmenta na imidž	273
<b>Tablica 33.</b>	Procijenjena korelacijska matrica	274
<b>Tablica 34.</b>	Rezultati logističke regresije utjecaja indikatora destinacijskog menadžmenta na imidž – izbačen indikator p81	275
<b>Tablica 35.</b>	Deskriptivna analiza skupina indikatora konkurentnosti	278
<b>Tablica 36.</b>	Testiranje normalnosti razlika između skupina indikatora konkurentnosti (rezultati Shapiro-Wilk testa)	280
<b>Tablica 37.</b>	Testiranje razlika u ocjenama skupina indikatora konkurentnosti (rezultati t-testa)	281
<b>Tablica 38.</b>	Testiranje razlika u ocjenama skupina indikatora konkurentnosti (rezultati Wilcoxon test predznaka rangova)	282
<b>Tablica 39:</b>	Sažeti prikaz prihvaćenosti hipoteza i rezultata primijenjene statističke analize	211
<b>Tablica 40.</b>	Smještajni kapaciteti u Sloveniji od 2000. do 2009. godine	285
<b>Tablica 41.</b>	Dolasci turista i noćenja u Sloveniji od 2000. do 2009. godine	287
<b>Tablica 42.</b>	Ciljevi razvoja turizma Kvarnera	302
<b>Tablica 43.</b>	Prijedlog uloge turističkih zajednica prema razini organiziranosti	323

## POPIS SLIKA

Stranica

<b>Slika 1.</b>	Aspekti upravljanja u turističkoj destinaciji	38
<b>Slika 2.</b>	Grupiranje dionika	39
<b>Slika 3.</b>	Vrijednosni lanac turizma	55
<b>Slika 4.</b>	IQM turističke destinacije	56
<b>Slika 5.</b>	Petlja kvalitete turističke destinacije	58
<b>Slika 6.</b>	EFQM <i>Excellence</i> model	59
<b>Slika 7.</b>	Prikaz IQM pristupa za turističke destinacije	60
<b>Slika 8.</b>	Tipologija planiranih događanja	106
<b>Slika 9.</b>	Primjeri nekih logotipa, korištenih u promociji turizma različitih zemalja	120
<b>Slika 10.</b>	Šesterokut konkurentnog identiteta	141
<b>Slika 11.</b>	Pozitivan krug konkurentnog identiteta	143
<b>Slika 12.</b>	Koncept <i>umbrella brenda</i> za turističku destinaciju	145
<b>Slika 13.</b>	Čimbenici koji utječu na snagu brenda destinacije	146
<b>Slika 14.</b>	Integrirani model konkurentnosti turističke destinacije	222
<b>Slika 15.</b>	Vizualni identitet Kvarnera	310
<b>Slika 16.</b>	Aplikacije na natpisne ploče	310
<b>Slika 17.</b>	Model upravljanja brendom destinacije Kvarner	317
<b>Slika 18.</b>	Prijedlog novog ustroja turističkih zajednica područja Kvarner	322
<b>Slika 19:</b>	Proces mjerenja uspješnosti i nadogradnje brenda	244



## POPIS GRAFIKONA

Stranica

<b>Grafikon 1.</b>	Stručna sprema ispitanika	225
<b>Grafikon 2.</b>	Poslovna pozicija ispitanika	225
<b>Grafikon 3.</b>	Konkurentne destinacije	227
<b>Grafikon 4.</b>	Cjelokupni imidž i razvoj prepoznatljivog destinacijskog brenda	230
<b>Grafikon 5.</b>	Naslijeđeni resursi	232
<b>Grafikon 6.</b>	Izgrađeni resursi	233
<b>Grafikon 7.</b>	Prateći sadržaji	234
<b>Grafikon 8.</b>	Destinacijski menadžment	235
<b>Grafikon 9.</b>	Situacijski uvjeti	237
<b>Grafikon 10.</b>	Uvjeti potražnje	238
<b>Grafikon 11.</b>	Box plot dijagram ocjena skupina konkurentnosti	279
<b>Grafikon 12.</b>	Smještajni kapaciteti Slovenije i Kvarnera, 2005., 2007. i 2009. godine	288
<b>Grafikon 13.</b>	Broj dolazaka turista na Kvarner i u Sloveniju, 2005., 2007. i 2009. godine	288
<b>Grafikon 14.</b>	Broj noćenja turista u destinaciji	290
<b>Grafikon 15.</b>	Ocjena brenda destinacije Kvarner i Slovenija	291
<b>Grafikon 16.</b>	Ocjena “naslijeđenih resursa” Kvarnera i Slovenije	292
<b>Grafikon 17.</b>	Ocjena “izgrađenih resursa” Kvarnera i Slovenije	293
<b>Grafikon 18.</b>	Ocjena “pratećih sadržaja” Kvarnera i Slovenije	294
<b>Grafikon 19.</b>	Ocjena “destinacijskog menadžmenta” Kvarnera i Slovenije	295
<b>Grafikon 20.</b>	Ocjena “destinacijskog menadžmenta” Kvarnera i Slovenije	297
<b>Grafikon 21.</b>	Ocjena “uvjeta potražnje” Kvarnera i Slovenije	298

## PRILOZI

### Dodatak 1. Upitnik

#### UPITNIK

Molim Vas odgovor na slijedeća pitanja:

1. Spol:
  - a. Muškarac
  - b. Žena
2. Godine: \_\_\_\_\_
3. Obrazovanje:
  - a. Osnovno
  - b. Srednjoškolsko
  - c. Fakultet
  - d. Magisterij, doktorat
4. Poslovna pozicija
  - a. Turistička zajednica
  - b. Menadžer u turističkoj agenciji
  - c. Menadžer u hotelskom sektoru
  - d. Nastavnik u obrazovnoj instituciji za turizam
  - e. Polaznik postdiplomskog studija za turizam
  - f. Lokalna samouprava
  - g. Državni službenik
  - h. Ostalo \_\_\_\_\_
5. Koliko dug period Vam je posao vezan uz turizam? \_\_\_\_\_ godina
6. Destinacija kojoj pripadate (grad, općina)? \_\_\_\_\_
7. Koje su turističke destinacije po Vašem mišljenju najveći konkurenti destinaciji Kvarner  
Molim da navedete 5 destinacija, poredanih od najvećeg konkurenta prema onom najmanjem
  - a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
  - d. \_\_\_\_\_
  - e. \_\_\_\_\_
8. Koji su po vama ključni projekti koji bi utjecali na promjenu imidža destinacije Kvarner?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Molim da rangirate konkurentnost destinacije Kvarner u odnosu na konkurentne destinacije prema kriterijima navedenim u slijedećoj tablici:  

1 – daleko ispod prosjeka	4 – neznatno iznad prosjeka
2 – neznatno ispod prosjeka	5 – daleko iznad prosjeka
3 – prosječno	

1. Čistoća	1	2	3	4	5
2. Atraktivnost klime za turizam	1	2	3	4	5
3. Netaknuta priroda	1	2	3	4	5
4. Bogatstvo flore i faune	1	2	3	4	5

5.	Tradicionalna umjetnost	1	2	3	4	5
6.	Umjetnički i arhitektonski značaj	1	2	3	4	5
7.	Povijesne znamenitosti	1	2	3	4	5
8.	Baština	1	2	3	4	5
9.	Nacionalni parkovi	1	2	3	4	5
10.	Ponuda aktivnosti vezanih uz vodu	1	2	3	4	5
11.	Ponuda zimskih aktivnosti (skijanje, klizanje...)	1	2	3	4	5
12.	Ponuda aktivnosti vezanih uz prirodu	1	2	3	4	5
13.	Sadržaji za rekreaciju	1	2	3	4	5
14.	Sportski sadržaji	1	2	3	4	5
15.	Avanturistički sadržaji	1	2	3	4	5
16.	Ugostiteljski sadržaju	1	2	3	4	5
17.	Raznolikost kuhinje	1	2	3	4	5
18.	Dostupnost prirodnih područja posjetiteljima	1	2	3	4	5
19.	Kongresni turizam	1	2	3	4	5
20.	Ruralni turizam	1	2	3	4	5
21.	Wellness i SPA centri	1	2	3	4	5
22.	Smještajni kapaciteti (raznolikost i kvaliteta)	1	2	3	4	5
23.	Efikasnost i kvaliteta zračne luke	1	2	3	4	5
24.	Turistički vodiči i informacije	1	2	3	4	5
25.	Festivali i specifična događanja	1	2	3	4	5
26.	Zabava (kazališta, galerije, kina)	1	2	3	4	5
27.	Casina	1	2	3	4	5
28.	Potpora lokalne zajednice u organizaciji događanja	1	2	3	4	5
29.	Noćni život (diskoteke, barovi, klubovi)	1	2	3	4	5
30.	Lokalni turistički prijevoz (efikasnost i kvaliteta)	1	2	3	4	5
31.	Raznolikost shopping ponude	1	2	3	4	5
32.	Razonoda / tematski parkovi	1	2	3	4	5
33.	Medicinske usluge dostupne turistima	1	2	3	4	5
34.	Financijske institucije, mjenjački sadržaji	1	2	3	4	5
35.	Animacija	1	2	3	4	5
36.	Kvaliteta turističkih usluga	1	2	3	4	5
37.	Telekomunikacijski sustav dostupan turistima	1	2	3	4	5
38.	Dostupnost destinacije	1	2	3	4	5
39.	Komunikacija i povjerenje između turista i domaćeg stanovništva	1	2	3	4	5
40.	Efikasnost carinskih i imigracijskih ureda	1	2	3	4	5
41.	Susretljivost carinskih i imigracijskih ureda	1	2	3	4	5
42.	Gostoljubivost stanovništva prema turistima	1	2	3	4	5
43.	Povezanost destinacije s ciljnim tržištima	1	2	3	4	5
44.	Viza kao prepreka dolasku turista	1	2	3	4	5
45.	Sigurnost turista	1	2	3	4	5
46.	Politička stabilnost	1	2	3	4	5
47.	Vrijednost za novac u destinaciji (kroz iskustva turista)	1	2	3	4	5
48.	Vrijednost za novac u smještajnim kapacitetima	1	2	3	4	5
49.	Sposobnosti menadžmenta	1	2	3	4	5
50.	Postojanje turističkih programa za posjetitelje	1	2	3	4	5
51.	Javni sektor prepoznaje važnost održivog razvoja	1	2	3	4	5
52.	Privatni sektor prepoznaje važnost održivog razvoja	1	2	3	4	5
53.	Vrijednost za novac kod shoppinga	1	2	3	4	5
54.	Korištenje Internet prodaje	1	2	3	4	5
55.	Korištenje informatičke tehnologije u poduzećima	1	2	3	4	5
56.	Suradnja javnog i privatnog sektora	1	2	3	4	5
57.	Poduzetnička sposobnost lokalnog turističkog sektora	1	2	3	4	5
58.	Dostupnost poduzetničkog kapitala	1	2	3	4	5
59.	Investicijska i poduzetnička klima	1	2	3	4	5
60.	Koristi od turizma	1	2	3	4	5

61. Postojanje adekvatnih obrazovnih programa u turizmu	1	2	3	4	5
62. Turističko-ugostiteljska obuka osjetljiva na potrebe turista	1	2	3	4	5
63. Vizija destinacije kao odraz vrednovanja turista	1	2	3	4	5
64. Vizija destinacije kao odraz vrednovanja stanovnika	1	2	3	4	5
65. Vizija destinacije kao odraz vrednovanja dionika (interesnih subjekata)	1	2	3	4	5
66. Vizija destinacije kao odraz vrednovanja lokalne zajednice	1	2	3	4	5
67. Razvoj i promocija novih turističkih proizvoda	1	2	3	4	5
68. Destinacija ima jasnu politiku socijalnog turizma (invalidi, starije osobe)	1	2	3	4	5
69. Kvalitetna istraživanja sastavni su dio planova i razvojnih strategija	1	2	3	4	5
70. Razvoj turizma integriran je u cjelokupni gospodarski razvoj	1	2	3	4	5
71. Suradnja s javnom upravom u kreiranju razvojne politike turizma	1	2	3	4	5
72. Potpora stanovništva u razvoju turizma	1	2	3	4	5
73. Sudjelovanje javnog sektora u ugostiteljsko-turističkoj edukaciji	1	2	3	4	5
74. Sudjelovanje privatnog sektora u ugostiteljsko-turističkoj edukaciji	1	2	3	4	5
75. Obrazovna struktura prilagođena zanimanjima u turizmu	1	2	3	4	5
76. Razvoj prepoznatljivog destinacijskog brenda	1	2	3	4	5
77. Rast inozemnih ulaganja u turizam	1	2	3	4	5
78. Razina suradnje među poduzećima (strateški savezi)	1	2	3	4	5
79. Shvaćanje važnosti kvalitete pruženih usluga	1	2	3	4	5
80. Kvaliteta u pružanju turističkih usluga	1	2	3	4	5
81. Reputacija turističkih zajednica	1	2	3	4	5
82. Cjelokupni imidž destinacije	1	2	3	4	5
83. Međunarodne nagrade za destinacijske proizvode	1	2	3	4	5
84. Usklađenost destinacijskih proizvoda i potreba turista	1	2	3	4	5
85. Međunarodne nagrade za destinaciju	1	2	3	4	5

Zahvaljujem se na odvajanju vremena za ispunjavanje upitnika!  
Iznimno cijenim Vaš doprinos.