

# Marketing grada Varaždina kao turističke destinacije

---

**Pokos, Sandra**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:265532>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
DUBROVNIK

PREDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
TURISTIČKI I HOTELSKI MENADŽMENT

OSNOVE MARKETINGA

ZAVRŠNI RAD

**MARKETING GRADA VARAŽDINA  
KAO TURISTIČKE DESTINACIJE**

STUDENT:

**Sandra Pokos**

MENTOR:

**dr. sc Dasen Jasprica**

Dubrovnik, travanj 2019.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>4</b>
1.1. Problem istraživanja .....	4
1.2. Cilj rada.....	4
1.3. Metoda rada .....	5
1.4. Struktura rada.....	5
<b>2. TURISTIČKA DESTINACIJA</b> .....	<b>6</b>
2.1. Turistička destinacija kao sustav .....	6
2.2. Tipologije turističkih destinacija.....	6
2.3. Tipovi turističkih destinacija - glavna ciljna tržišta.....	7
2.4. Životni ciklus turističke destinacije .....	8
2.5. Životni ciklus turističke destinacije .....	8
<b>3. MARKETING U TURIZMU</b> .....	<b>9</b>
3.1. Primjena marketinga u turizmu .....	9
3.2. Posebnosti marketinga u turizmu .....	10
3.3. Obilježja i zahtjevi turističke potražnje.....	10
3.4. Karakteristike turističke potražnje .....	11
3.5. Struktura ponude turističke destinacije.....	12
3.6. Karakteristike turističke ponude .....	12
<b>4. MARKETING TURISTIČKE DESTINACIJE</b> .....	<b>14</b>
4.1. Strateški ciljevi marketinga turističke destinacije .....	14
4.2. Atraktivnost turističke destinacije.....	14
4.3. Imidž turističke destinacije: .....	15
4.4. Formiranje imidža turističke destinacije .....	15
4.5. Model formiranja imidža turističke destinacije .....	16
4.6. Turistička destinacija kao tržišna marka.....	16
4.7. Proces označavanja turističke destinacije tržišnom markom i kritična pitanja na koja je potrebno odgovoriti u sklopu pojedine faze procesa.....	17
<b>5. PROCES UPRAVLJANJA MARKETINGOM TURISTIČKE DESTINACIJE</b> .....	<b>18</b>
5.1. Praćenje okruženja marketinga turističke destinacije .....	18
5.2. Postupak praćenja okruženja marketinga turističke destinacije .....	19
5.3. Planiranje .....	20
5.3.1. Definiranje misije, temeljnih razvojnih vrijednosti i ciljeva turističke destinacije ...	20
5.3.2. Temeljne vrijednosti turističke destinacije .....	21
5.3.3. Ciljevi marketinga turističke destinacije .....	22
5.4. Povezanost aktivnosti segmentiranja, izbora ciljnoga tržišta i	

<b>pozicioniranja u procesu ciljnoga marketinga.....</b>	<b>24</b>
5.4.1. Segmentacija tržišta.....	24
5.4.2. Osnovni kriteriji pri segmentaciji tržišta .....	25
5.4.3. Izbor ciljnoga tržišta .....	25
5.4.4. Pozicioniranje pojedinoga turističkog proizvoda destinacije .....	26
<b>5.5. Marketinški miks.....</b>	<b>27</b>
5.5.1. Turistički proizvod.....	27
5.5.2. Cijena.....	28
5.5.3. Promocija.....	28
5.5.4. Prodaja i distribucija .....	30
<b>6. MARKETING GRADA VARAŽDINA KAO TURISTIČKE DESTINACIJE.....</b>	<b>32</b>
<b>6.1. Stari grad Varaždin .....</b>	<b>32</b>
<b>6.2. Atrakcije i identitet grada Varaždina .....</b>	<b>33</b>
<b>6.3. Identitet grada Varaždina .....</b>	<b>33</b>
<b>6.4. Grad Varaždin kao tržišna marka .....</b>	<b>34</b>
<b>6.5. Turistička promocija grada Varaždina.....</b>	<b>34</b>
<b>6.6. Ciljna geografska tržišta i potrošački segmenti.....</b>	<b>35</b>
6.6.1. Ciljna tržišta i potrošački segmenti .....	35
<b>6.7. Smještajni kapaciteti.....</b>	<b>36</b>
6.7.1. Ugostiteljstvo.....	36
6.7.2. Turističke agencije i ponuda incoming programa .....	36
<b>6.8. Dolasci i noćenja po zemljama u gradu Varaždinu .....</b>	<b>37</b>
6.8.1. Dolasci i noćenja - grafikon.....	39
6.8.2. Struktura noćenja turista .....	41
<b>6.9. Diferencijacija i tržišna prepoznatljivost .....</b>	<b>41</b>
<b>6.10. SWOT ANALIZA .....</b>	<b>42</b>
<b>6.11. Razvojna načela grada Varaždina .....</b>	<b>43</b>
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>44</b>
<b>8. SAŽETAK.....</b>	<b>45</b>
<b>9. LITERATURA I IZVORI .....</b>	<b>46</b>
<b>10. PRILOZI.....</b>	<b>47</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Turizam je pojava nezaobilaznoga kulturnog kontakta koja ima svoje pozitivne i negativne posljedice. Kontakt dvaju različitih identiteta, turista i domaćina, samim time donosi brojne promjene kako u samoj lokalnoj zajednici tako i na turističkom shvaćanju odredišta.

Hrvatski prostor dio je atraktivne europske sredozemne turističke regije te ga od razdoblja nakon Drugog svjetskog rata obilježava razvoj masovnog turizma koncentriranog na obali. Govoreći o razvoju turizma u Republici Hrvatskoj uvijek se naglašava potencijal hrvatskog priobalnog i otočnog prostora kao turistički najvažnijih destinacija, te se zanemaruje turistički potencijal koje imaju kontinentalne županije, a samim time i gradovi. Mogućnosti razvitka turizma u Hrvatskoj nedovoljno su iskorištene. No razlika između mogućnosti i onoga što je ostvareno u kontinentalnom djelu Hrvatske nesumnjivo je znatno veća nego na njezinu jadranskom djelu. Naime, na Jadranu je već postignuta određena kvantiteta i došlo se do razine kada presudnim postaje kvaliteta u strukturi smještajnih kapaciteta – sve do strukture turističkog proizvoda, koji je već u fazi svoje pune zrelosti, kada ga treba obnoviti, obogatiti novim sadržajima, novom kvalitetom. Nasuprot tome na kontinentalnim prostorima učinci su nužno manji, iznimka je grad Zagreb, a nije postignuta ni zadovoljavajuća kvaliteta. Tako danas postoji prevelika razlika između stupnja razvijenosti kontinentalnog i jadranskog turističkog prostora, koja je i objektivno uvjetovana, a tako će i ostati. Rezultati istraživanja pokazali su kako hrvatski građani kontinentalni turizam smatraju manje privlačnom vrstom turizma, no unatoč tome većina ispitanika posjetila je Varaždinsku županiju i smatra je atraktivnom turističkom destinacijom. Primarni je motiv dolaska turista kultura i kulturna baština, dok su prirodne ljepote nedovoljno prepoznate. Grad Varaždin smješten je na krajnjem djelu sjeverozapadne Hrvatske i ima povoljne prirodne i društvene resurse za razvoj turizma. Istraživanja su pokazala da bi upravo kulturni turizam trebao bi biti temelj razvoja turizma čitavog kraja. Vrednovanje kulture svakako može utjecati i unaprijediti lokalni gospodarski razvoj. Činjenica je da je kulturni turizam jedan od najstarijih oblika turizma te ga je moguće razvijati u svim destinacijama, jer sva mjesta imaju svoju kulturu. Ono što treba naglasiti jest da razvoj turizma, poglavito kulturnog, nije moguć bez adekvatne marketinške podrške. Budući da Varaždinsku županiju većim djelom posjećuju domaći turisti, a ne strani, kojima bi upoznavanje tuđe kulture zasigurno bilo važnije, onda bi prilikom određivanja strategije razvoja turizma ovog prostora trebalo voditi računa i o tome da se prirodne ljepote ovog prostora adekvatno prezentiraju kao turistički potencijal zajedno s kulturno-povijesnom baštinom.<sup>1</sup>

## 1.2. Cilj rada

Cilj rada i ovog istraživanja jest napraviti marketinšku analizu grada Varaždina kao turističke destinacije na temelju dostupnih podataka koja se vodi kroz niz analitičkih faza čiji je rezultat tzv. SWOT analiza (S – engl. strengths – jake strane, prednosti, W – engl. weaknesses – slabosti, O – engl. opportunities – mogućnosti, T – threats – prijetnje). Analiza ima za cilj upoznati se s ekonomskim, političkim, sociokulturnim okruženjem, zatim konkurencijom te pozicioniranjem proizvoda na tržištu, kao i prodajom,

---

1 Žnidarić J. (2016) Prepoznatljivost Varaždinske županije kao turističke destinacije i potencijali razvoja turizma str. 2

dakle internim i eksternim okruženjem turističke destinacije.

### **1.3. Metoda rada**

U svrhu rješavanja problema primijenit će se desk istraživanje, tj. analiza postojećih podataka i literature. Tu će se primijeniti metode deskripcije, komparacije i povijesna metoda. Također, u radu je provedeno empirijsko istraživanje analizom podataka prikupljenih strukturiranim anketnim upitnikom.

### **1.4. Struktura rada**

Završni rad podijeljen je na sedam cjelina među kojima su uvod i zaključak.

U prvom uvodnom djelu definirat će se problem istraživanja i ciljevi koji se žele postići ovim radom te metode koje će biti primijenjene za istraživanje.

Druga cjelina govoriti će o turističkoj destinaciji kao sustavu koji sadrži raznovrsne elemente te predstavlja fleksibilan, dinamičan prostor. Govorit će se o tipologiji turističkih mjesta, koja u širem smislu obuhvaćaju svaki uređeni prostor koji privlači veći dio posjetitelja, te je upravo iz tog šireg koncepta turističkog mjesta nastao pojam turističke destinacije. Također, suvremeno shvaćanje turističke destinacije razvilo je koncept tzv. životnog ciklusa turističke destinacije prema kojem i ona kao svojevrsan živi organizam proživljava svoj vijek sljedeći neke uzastopne faze. To će biti prikazano kroz njezino otkrivanje, zrelost, propadanje (starenje), a ponekad i nestanak u marketinškom (tržišnom) smislu riječi.

U trećem djelu govorit će se općenito o marketingu u turizmu te problematici marketinga u turizmu koji se ponešto razlikuje od marketinga u tradicionalnim proizvodnim djelatnostima, a razlike proizlaze iz specifičnosti turističke potražnje i ponude.

Nakon toga, u sljedećem poglavlju naglasak je na marketingu turističke destinacije kroz atraktivnost koja je predmet istraživanja znanstvenika već tridesetak godina i proučavanju imidža turističke destinacije, jer odluku o kupnji određenog proizvoda ili usluge ne determinira samo njihova kvaliteta nego i percepcija, odnosno imidž, koji je također prikazan kroz model formiranja. Navodi se također poimanje turističke destinacije kao tržišna marke te je prikazan njezin proces.

U petom poglavlju iznijet će se glavni izazovi, odnosno proces marketinškog upravljanja koji je temeljen na objektivnim informacijama i obuhvaća skupinu koordiniranih aktivnosti koje se poduzimaju određenim redoslijedom. Za taj proces donosi se marketinški plan kojim se određuje tko treba poduzeti aktivnosti te je vrlo pogodno sredstvo za praćenje i nadzor ostvarenih rezultata. Sam proces marketinškog upravljanja obuhvaća marketinško istraživanje, segmentaciju, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje te planiranje marketinških instrumenata, a to su proizvod, cijena, kanal distribucije i promocije u skladu s odabirom ciljnog tržišta, tj. marketinški miks.

U šestom poglavlju govorit će se o marketingu grada Varaždina kao turističke destinacije u općenitoj analizi internog i eksternog okruženja grada i SWOT analizi te razvojnim načelima.

U zadnjem dijelu će se donijeti zaključno mišljenje te sažetak završnog rada.

## 2. TURISTIČKA DESTINACIJA

Izraz destinacija dolazi od lat. *destinatio*, što znači odredište, dakle mjesto u koje se putuje. Smatra se da je u turističku terminologiju taj pojam uveden sedamdesetih godina, posredstvom prometa, osobito zračnoga, kada je postao oznaka za turistički lokalitet, zonu, regiju, zemlju, skupinu zemalja i kontinent. Razlozi različitoga shvaćanja sadržaja pojma turistička destinacija nalaze se prije svega u različitosti aspekata njegova promatranja (zemljopisni, ekonomski, sociološki, marketinški i menadžerski aspekt) i tome što ga pojedinci dionici (engl. *stakeholders*) turističke destinacije (postojeća i potencijalna turistička potražnja, domicilno stanovništvo, javni sektor određenoga područja, lokalni poduzetnici i dr.) različito percipiraju. Na temelju analize brojnih definicija turističke destinacije u domaćoj i stranoj literaturi smatra se primjerenim definirati je kao turistički organiziranu i tržišno prepoznatljivu prostornu jedinicu, koja skupom svojih turističkih proizvoda potrošačima nudi cjelovito zadovoljenje turističke potrebe.<sup>2</sup>

### 2.1. Turistička destinacija kao sustav

Turistička destinacija jedan je od elemenata turističkog sustava, i to onaj koji potiče djelovanje cjelokupnog sustava privlačenjem turista i motiviranjem njihova dolaska te povezuje sve njegove dijelove. Većina je turističkih destinacija amalgam sljedećih komponenti (tzv. šest A):

Atrakcije (engl. *attractions*) – podrazumijevaju prirodne i društvene atraktivnosti važne za osiguravanje inicijalne motiviranosti turista za dolazak u destinaciju;

Receptivni sadržaj (engl. *amenities*) – obuhvaćaju smještajne i ugostiteljske objekte, trgovinu, zabavne sadržaje te ostale usluge;

Pristupačnost (engl. *accessibility*) – odnosi se na razvoj i održavanje učinkovitih prometnih veza s emisivnim tržištima (međunarodni prometni terminali i lokalni transport);

Dostupni paket-aranžmani (engl. *available packages*) – podrazumijevaju paket-aranžmane koje su posrednici u prodaji i njihovi zastupnici unaprijed pripremili;

Aktivnosti (engl. *activities*) – odnose se na sve dostupne aktivnosti u destinaciji i ono čime će se potrošač baviti tijekom boravka u destinaciji;

Pomoćne usluge (engl. *ancillary services*) – uključuju marketinške, razvojne i koordinacijske aktivnosti koje provodi određena organizacija za upravljanje turističkom destinacijom za potrebe potrošača i industrije.<sup>3</sup>

### 2.2. Tipologije turističkih destinacija

Način upravljanja turističkom destinacijom, osim niza čimbenika, ovisi i o tipu, odnosno vrsti turističke destinacije kojoj pripada.

Prema klasičnoj koncepciji, koja se temelji na načelu homogenosti važnih komponenti, turističke se destinacije dijele na: primorske, planinske, jezerske, otočne i dr.

---

2 Križman Pavlović D. (2008): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str. 57 – 58.

3 Križman Pavlović D. (2008): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str. 61.

E. Laws navodi sljedeće tipove turističkih destinacija:

1. Glavni gradovi – Većina gradova privlači posjetitelje zbog turističkih, poslovnih, obiteljskih, kulturnih i administrativnih razloga. Turisti se okupljaju u posebnim zonama u kojima dominiraju arheološki, trgovinski, kulturni ili zabavni sadržaji.

2.1. Razvijeni tradicionalni centri – To su dugo vremena izgrađena naselja koja se smatraju centrima turističkoga razvoja. Hoteli, barovi i ostali turistički sadržaji okružuju centar, locirani bilo na planiranom prostoru bilo špekulativno izgrađeni.

2.2. Touring centri – Riječ je o gradovima s visokom koncentracijom sekundarnih turističkih sadržaja te dobrim prometnim vezama sa zemljom podrijetla turista i prirodnim ili kulturnim atrakcijama u okruženju.

3. Svrhovito izgrađeni turistički centri – Sveukupna infrastruktura i sadržaji isključivo su usmjereni k zadovoljenju turističkih potreba.

### 2.3. Tipovi turističkih destinacija - glavna ciljna tržišta

Tabela 1. Tipovi turističkih destinacija

Tipovi turističke destinacije	Kupci	Aktivnosti
Urbana	Posao	Sastanci – konferencije – izložbe Obrazovanje – religija - zdravlje
	Dokolica	Razgledavanje – kupovina – zabava
Morska	Posao	Sastanci – konferencije – izložbe
	Dokolica	More – sunce – pijesak – sport
Alpska	Posao	Sastanci – konferencije – izložbe
	Dokolica	Skijanje – planinski sportovi – zdravlje
Ruralna	Posao	Sastanci – konferencije – izložbe
	Dokolica	Opuštanje – poljoprivreda – učenje – sportovi
Autentični Treći svijet	Posao	Istraživanje poslovnih mogućnosti – sastanci
	Dokolica	Avantura – autentičnost – dobročinstvo
Jedinstvena egzotična ekskluzivna	Posao	Sastanci – povlačenje u osamu
	Dokolica	Posebne prigode – bračno putovanje

» Izvor: Buhalis, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future. Tourism Management, 21:101. str. 67.*

Budući da svaka od navedenih klasifikacija ima određeni nedostatak, potrebno je izraditi takvu koja će obuhvaćati multidestinacijski pristup turističkim putovanjima i indikatore putem kojih će biti moguće jasno odrediti tip destinacije.

Premda je tipologizacija turističkih destinacija težak zadatak, razumijevanje pojedinih tipova turističke destinacije omogućuje marketinškim stručnjacima oblikovanje odgovarajućega marketinškog miksa turističke destinacije i njegovu isporuku pravomu ciljnom tržištu.<sup>4</sup>

4 Križman Pavlović D. (2008): *Marketing turističke destinacije*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str. 64.

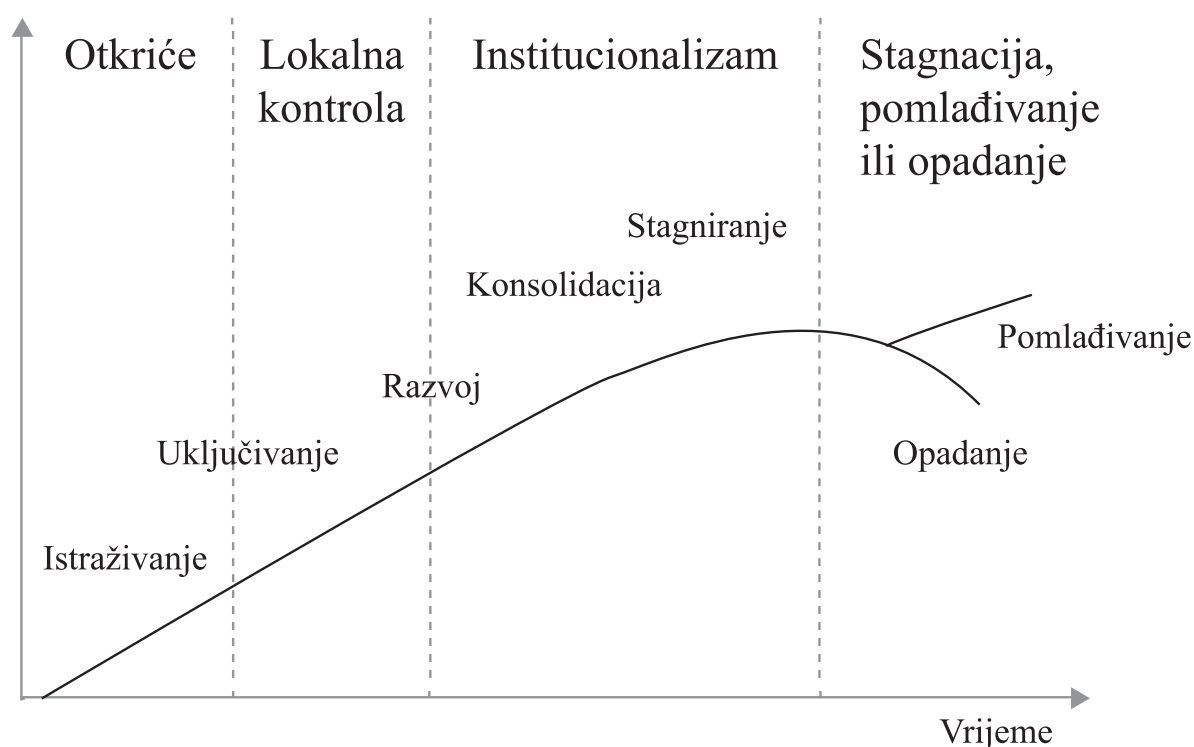


## 2.4. Životni ciklus turističke destinacije

Butlerov model evolucije turističke destinacije jedan je od najcitiranijih i najprimjenjivanijih teorija u istraživanjima iz područja turizma. Temelji se na koncepciji životnog ciklusa, tj. pretpostavlja da turistička destinacija tijekom svoje evolucije prolazi kroz šest „životnih faza”: istraživanje, uključivanje, razvoj, konsolidacija, stagnacija, opadanje/pomlađivanje. Pritom treba naglasiti da duljina trajanja pojedine faze i ukupnoga životnog ciklusa varira i individualne je naravi kod svake turističke destinacije. Razlog je tomu različit utjecaj sljedećih (egzogenih i endogenih) čimbenika: stupnja razvoja, dostupnosti, gospodarske politike, tržišnih trendova, konkurentnosti ostalih destinacija, investicija, ograničenosti kapaciteta, ponašanja turista i planiranih reakcija<sup>5</sup>.

## 2.5. Životni ciklus turističke destinacije

**Grafikon 1.** Životni ciklus turističke destinacije



» Izvor: Butler, R. W. (1980). *The Concept of a tourism Area Cycle of Evolution*. str; 71.

<sup>5</sup> Križman Pavlović D. (2008): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str. 70.

### 3. MARKETING U TURIZMU

Marketing kao koncepcija poslovanja ili poslovna filozofija specifičan je način razmišljanja i djelovanja na kojem je zasnovana poslovna politika organizacije, tj. specifičan način na koji se pristupa osmišljavanju, operacionalizaciji i realizaciji poslovanja organizacije. Podrazumijeva ostvarenje dugoročnoga uspjeha organizacije i njezinih ciljeva koordiniranom usmjerenošću cijeloga skupa zaposlenih na stvaranje zadovoljnoga kupca.

Ta se koncepcija sastoji od nekoliko elemenata. Prema klasifikaciji P. Kotlera, koncepcija marketinga počiva na sljedeća četiri oslonca:

1. Fokusiranje tržišta – To obilježje marketinške koncepcije podrazumijeva nužnost usmjerenja organizacije k tržišnom segmentu koji najbolje može zadovoljiti vlastitim resursima.
2. Orijentacija na kupca – Najpopularnije je i najčešće spominjano obilježje marketinške koncepcije. Proizlazi iz činjenice da su ljudska bića „stvorenja potreba i želja”, zbog čega organizacije moraju definirati svoj tržišni nastup na temelju spoznaje potreba i želja ciljnih tržišta.
3. Koordinirani marketing – Podrazumijeva usklađeni napor svih funkcija marketinga (prodajna sila, ekonomska propaganda, istraživanje marketinga itd.) i njihovu koordinaciju s ostalim funkcionalnim područjima u organizaciji u cilju zadovoljenja kupaca.
4. Profitabilnost – Mora biti rezultat cjelokupnoga marketinškog napora organizacije te joj služiti kao pokazatelj interne djelotvornosti i indikator stupnja zadovoljenja kupaca.<sup>6</sup>

#### 3.1. Primjena marketinga u turizmu

O primjeni koncepcije marketinga u turizmu počelo se pisati relativno kasno u odnosu na marketing u drugim područjima ljudskog djelovanja. Razloge za to treba tražiti u činjenici da se turizam intenzivno počeo razvijati tek od pedesetih godina te da su predmet razmjene na turističkom tržištu pretežito usluge kod kojih se o primjeni koncepcije marketinga počelo kasnije pisati nego kod fizičkih proizvoda. Pretpostavlja se da je prvi rad iz područja marketinga u turizmu napisao H. Schmidhauser 1962. godine pod naslovom Marktforschung im Fremdenverkehr.

Prema J. Krippendorfu, marketing u turizmu predstavlja sustavno i koordinirano prilagođavanje poslovne politike turističkih poduzeća, kao i turističke politike države na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom planu, kako bi se optimalno zadovoljile potrebe određenih skupina potrošača i na osnovi toga postigao određeni profit.

Tipologizaciju marketinga moguće je provesti s aspekta ciljnoga tržišta, proizvoda i nositelja marketinške aktivnosti. Klasifikacija marketinga prema ciljnim tržištima podrazumijeva razlikovanje nekoliko vrsta javnosti prema kojima pojedina organizacija usmjerava svoje marketinške aktivnosti.

To su tri input javnosti (podupiratelji, zaposlenici, dobavljači), dvije output javnosti (zastupnici i potro-

---

<sup>6</sup> Križman Pavlović D. (2008): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str. 39.

šači) i četiri sankcionirajuće javnosti (vlada, konkurencija, posebna i opća javnost). Navedene javnosti imaju potencijalan utjecaj na učinkovitost procesa konverzije inputa u output kod određene organizacije pa zbog toga predstavljaju cilj njezinih marketinških aktivnosti. Tipologizacija marketinga može se provesti i prema vrsti proizvoda koji je predmet razmjene (fizički proizvod, usluga, organizacija, osoba, mjesto i ideja). Konačno, klasifikaciju marketinga moguće je temeljiti i na vrsti nositelja marketinške aktivnosti. S obzirom na njihov primarni, odnosno formalni karakter, organizacije je moguće podijeliti na gospodarske (poduzeća), političke (političke stranke, vladine agencije, trgovinske udruge), društvene (klubovi, bratstva, privatne dobrotvorne agencije), religijske (crkveni i evanđelistički pokreti), kulturne (muzeji, simpoziji, udruženja umjetnika) i znanstvene (škole, sveučilišta, istraživačke organizacije) te u tom smislu govoriti o marketingu gospodarskih, zatim političkih, društvenih, religijskih, kulturnih i znanstvenih organizacija.<sup>7</sup>

### **3.2. Posebnosti marketinga u turizmu**

Samim time što turističko tržište predstavlja pretežito tržište usluga nameće se zaključak o potrebi specifičnoga pristupa u primjeni koncepcije marketinga u turizmu. Radi naglašavanja potrebe zasebnoga marketinškog pristupa kod uslužnih tržišta, u nastavku se navode neke relevantne razlike između tržišta fizičkih proizvoda i usluga.

- Kod uslužnih tržišta dolazi do inverznoga kretanja ponude i potražnje, tj. za velik se broj usluga korisnik kreće prema ponudi, što nije slučaj kod robnih tržišta. Dakle, turističko tržište, kao pretežno uslužno tržište pretpostavlja dolazak korisnika na mjesto pružanja usluga.
- Pri konzumiranju usluga nužna je istodobna prisutnost korisnika i ponuđača, jer se usluge istodobno pružaju i konzumiraju.
- U većini slučajeva usluge se najprije prodaju, a zatim proizvode i troše, dok se robe prvo proizvedu, zatim uskladištavaju, potom distribuiraju pa tek onda konzumiraju.
- Za razliku od fizičkih proizvoda, usluge su nepostojane, tj. ovise o tome tko ih, kada i gdje pruža, te ih nije moguće prezentirati kao robu putem uzorka.
- Kupnjom usluge zapravo se kupuje vještina, sposobnost i znanje onih koji pružaju usluge – jednom riječju, usluge su neopipljiv proizvod.

Može se, dakle, zaključiti da marketing u turizmu karakteriziraju određene sposobnosti te da su rezultat sljedećega:

- specifičnosti odnosa koji vladaju na turističkom tržištu
- specifičnosti turističkoga proizvoda
- specifičnosti turista kao potrošača i njegova ponašanja na turističkom tržištu.<sup>8</sup>

### **3.3. Obilježja i zahtjevi turističke potražnje**

Turizam se u prvoj polovici 20. stoljeća sporo razvijao i tek poslije Drugog svjetskog rata dolazi do pojave masovnog i socijalnog turizma i njegovih ubrzanih stopa rasta. Mediteranske turističke zemlje

7 Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str. 43 – 45.

8 Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str. 46 – 47.

su više od tri desetljeća bile svjetsko središte turističkih destinacija. Tijekom 80-ih godina pojavljuju se tendencije diferenciranih oblika turizma i njegovo širenje na ostale kontinente u područja prirodnih privlačnosti i ugodnih doživljaja. Na taj se način turistička potražnja sve više segmentirala, a pojedina su područja razvijala turističku ponudu širenjem turističke nadgradnje i organizacijom sve raznovrsnijih turističkih usluga radi zadovoljenja turističke potražnje. Turistička potražnja mnogo je kompleksnija i složenija od potražnje za pojedinim dobrima i uslugama.<sup>9</sup>

### 3.4. Karakteristike turističke potražnje

Turističku potražnju karakteriziraju: mobilnost, heterogenost, elastičnost i sezonalnost.

1. Mobilnost turističke potražnje rezultat je sljedećih dvaju uzorka: nemogućnosti skladištenja i nedjeljivosti turističkih usluga (što je inače karakteristika uslužnih tržišta) pa se u turizmu usluge proizvode i troše na mjestu gdje se nalaze turistički resursi te pretežite zemljopisne udaljenosti emitivnih tržišta od receptivnih prostora. Oba ova uzorka uvjetuju kretanje turističke potražnje prema turističkoj ponudi, odnosno njezinu mobilnost.

2. Heterogenost ili raznolikost turističke potražnje proizlazi iz mnogobrojnih individualnih obilježja pojedinih turističkih korisnika ili skupina korisnika zbog kojih se oni različito i ponašaju na turističkom tržištu. Ta se obilježja potencijalnih i stvarnih turista mogu grupirati u četiri sljedeće skupine:

A. zemljopisna obilježja (regija iz koje turist dolazi, gustoća naseljenosti i klima koja je karakteristična za mjesto odnosno regiju u kojoj on živi)

B. demografska obilježja (dob, spol, veličina i životni ciklus obitelji, dohodak, zanimanje, vjera, narodnost)

C. psihografska obilježja (pripadnost društvenom sloju, način života, osobne preferencije)

D. bihevioristička obilježja (znanje, stav, uporaba ili reakcija prema turističkom proizvodu).

3. Turistička je potražnja i izrazito elastična, što znači da osjetno reagira na promjene nastale kod određenih pojava o kojima ovisi. Razlikuje se primarna od sekundarne elastičnosti potražnje. Primarna elastičnost podrazumijeva promjenjivost turističke potražnje spram promjena nastalih kod ekonomskih kategorija o kojima ovisi.

Među njima turistička potražnja pokazuje osobitu elastičnost prema visini ostvarenoga osobnog dohotka i razini cijena. Sekundarna elastičnost turističke potražnje pokazuje promjenjivost turističke potražnje u odnosu na promjene u turističkoj ponudi. Utvrđivanje elastičnosti ekonomske potražnje veoma je važno za ponuđače na turističkom tržištu zbog toga što poznavanjem mogu lakše i kvalitetnije izabrati marketinšku strategiju i taktiku.

4. Iduća specifičnost, sezonalnost, karakterizira oba pola turističkoga tržišta iako se u turističkoj literaturi navodi kao karakteristika samo turističke potražnje. Smatra se da su za sezonalnost, koja se očituje u koncentraciji turističkog prometa u prostoru i vremenu, odgovorni određeni čimbenici kako na strani turističke potražnje (npr. zakonski propisi, navike turista i dr.) tako i na strani turističke ponude (npr. klima).<sup>10</sup>

9 Žuvela I. ( 1998 ): Optimalizacija strukture ponude turističke destinacije, Ekonomski fakultet Rijeka, str. 209 – 210 .

10 Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str. 47 – 48.

### **3.5. Struktura ponude turističke destinacije**

Formiranje turističke destinacije i njezine kompleksne turističke ponude dinamičan je proces, sličan procesu gospodarskog razvitka uopće. Tempo tog procesa ovisan je prije svega o ciljanim investicijama, stalnim inovacijama i učinkovitosti organizacije te koordiniranom i usklađenom upravljanju tim procesom. Proglašavanje turističkih mjesta, pod pretpostavkom da u njima postoji već određena turistička ponuda, može se smatrati prvim korakom u formiranju turističke destinacije najniže razine jer ta mjesta već privlače veći broj turista i osiguravaju lokalnom stanovništvu, turističkim i neturističkim subjektima dopunsko povećanje prihoda od turizma. Njihova težnja za povećanjem prihoda i profita važan je razlog da se funkcije turističkog mjesta prošire i prerastu u zaokružene turističke destinacije. Budući da se ponuda turističkog mjesta treba stalno prilagođavati zahtjevima turističke potražnje, ona redovito slijedi opća obilježja turističke potražnje.

### **3.6. Karakteristike turističke ponude**

Turističku ponudu, kao ukupnost dobara koja se nude turistima pod određenim uvjetima, karakteriziraju sljedeće osobine: heterogenost, statičnost, neelastičnost i sezonalnost.

Za razliku od ostalih tržišta, gdje se jednom potencijalnom kupcu određenog dobra javlja jedan ponuđač ili nekoliko njih, ali jednog te istog dobra, na turističkom se tržištu prema jednom potražitelju istodobno javlja nekoliko ponuđača raznovrsnih dobara, čija ukupnost mora sačinjavati upravo onaj splet dobara koji određeni kupac želi. Ako među komponentama integriranoga turističkoga proizvoda izostane samo jedna koju je potražitelj želio, transakcija se neće realizirati. Zbog toga se kaže da je turistička ponuda heterogena.

Sljedeća je karakteristika turističke ponude, statičnost, rezultat vezanosti turističkih resursa (posebice primarnih) za prostor na kojem se nalaze. Naime, korištenja turističkim uslugama i ne može biti ako njihov korisnik ne dođe u receptivno područje. Kao što je već rečeno pri navođenju specifičnosti turističke potražnje, emitivna i receptivna područja mogu biti veoma udaljena, no razvojem sve savršenijih prometnih sredstava taj čimbenik gubi na značenju pri odabiru turističke destinacije.

U turističkoj literaturi uglavnom se nailazi na stav da je turistička ponuda neelastična, jer sporo reagira na promjene kod drugih pojava, osobito na promjene cijena. A. Dulčić relativizira takav stav s obzirom na heterogenost turističke ponude i vremenski aspekt njezine elastičnosti.

Sezonalnost, specifičnost koja karakterizira oba pola turističkoga tržišta, izaziva koncentraciju turističkoga prometa u prostoru i vremenu, što predstavlja velik problem gospodarstvu receptivnih zemalja. Uzrokuje relativno slabiju iskorištenost turističkih kapaciteta, a iskazuje se putem neujednačenosti popunjenja kapaciteta, što opet stvara kod nositelja turističke ponude nov organizacijski problem – potrebu za sezonskom radnom snagom.

Idealna je i optimalna struktura ponude turističke destinacije kada omogućuje najveći mogući, odnosno natprosječni turistički prihod uz najniže proizvodne troškove ukupne ponude, uz primjerenu zaštitu okoliša i potpunu valorizaciju prirodnih resursa i turističke nadgradnje. Ona je osnovni cilj destinacije,

a može se postići samo ako se pravodobno uoče praznine i defekti u pojedinim elementima ponude destinacije kao što su: disproporcije u strukturi smještajnih kapaciteta, nedovoljna valorizacija pojedinih prirodnih resursa i socijalno-kulturnih resursa, jednostranost u izvanpansionskim uslugama, pomanjkanje ili jednoličnost sportskog, zabavnog ili kulturnog života, nedovoljno uključanje domicilnog stanovništva, pomanjkanje određenih turističkih usluga, slabosti u dostupnosti destinacije i sl.

Zato svaka destinacija već od svoje početne faze aktivizacije potiče najprije pojedine, a s vremenom sve veći broj glavnih subjekata svoje ponude da proširuju svoje objekte, poboljšavaju svoje proizvode i usluge, a pokreće i javne lokalne vlasti i turističke zajednice i druge zainteresirane subjekte da unaprjeđuju opće uvjete boravka gostiju, da dopunjuju sadržaje turističkog proizvoda i u raznim ga oblicima promiču na domaćem i stranom tržištu. Sve te akcije pridonose stalnom povećanju turističkog prometa koji postaje najvažniji poticaj za dalje unaprjeđenje ponude destinacije.<sup>11</sup>

Premda se takve tendencije najizrazitije očituju u obalnim destinacijama koje u ljetnoj sezoni privlače masovni broj turista, zapažaju se i u ostalim vrstama turizma:

sportskom, kulturnom, zdravstvenom, vjerskom i poslovnom.

Može se ustanoviti pragmatično pravilo da ukupna ponuda, shvaćena kao sustav velikog broja elemenata – može uspješno funkcionirati ako se uspostavi što bolji razmjer i međuzavisnost između tri osnovne skupine tih elemenata:

1. Turistička nadgradnje kao podsustav obuhvaća objekte smještaja, prehrane, prometne i komunalne infrastrukture, trgovine, razne usluge, kulturne i zabavne djelatnosti, što sve omogućuje normalan boravak gostiju;
2. Prirodni resursi i socioekonomske privlačnosti koje određuju identitet turističke destinacije i predstavljaju osnovni motiv turista da posjećuju upravo dotičnu destinaciju i
3. Afekcijsko-psihološke posebnosti i prednosti destinacije, zbog kojih postaje mnogo privlačnija od ostalih konkurentnih destinacija.

Te tri skupine elemenata u najvećoj mjeri određuju integralni sadržaj turističkog proizvoda destinacije i formiraju strukturu njezine ponude. Svaki manjak ili slabo i nedovoljno funkcioniranje svake od tih skupina izazivaju veće ili manje nezadovoljstvo gostiju i dovode u pitanje porast ukupnoga turističkog prometa, ugrožavaju načelo „vrijednost za novac” i pogoršavaju rejting same destinacije. Zato bi pojedini nositelji ponude trebali dobrovoljno, ali i pod pritiskom ostalih nositelja ukloniti svoje nedostatke i tako pridonijeti poboljšanju i upotpunjenju turističkih proizvoda.

---

11 Žuvela I. ( 1998 ): Optimalizacija strukture ponude turističke destinacije, Ekonomski fakultet Rijeka, str. 215 – 216.

## 4. MARKETING TURISTIČKE DESTINACIJE

Glavni je izazov marketinga turističke destinacije djelovanje u multiponuđačkoj situaciji u kojoj moć donošenja odluka imaju individualni poduzetnici, odnosno djelovanje u uvjetima gdje raznovrsni dionici turističke destinacije (posjetitelji, lokalno stanovništvo, hotelijerska poduzeća, turoperatori, javni sektor), često konfliktnih interesa, sudjeluju u razvoju i proizvodnji turističkih proizvoda destinacije. Stoga je smisao marketinga turističke destinacije djelovati kao instrument optimizacije učinaka turizma i postignuća strateških ciljeva, usmjerenih k zadovoljenju potreba i želja svih dionika konkretne turističke destinacije.

### 4.1. Strateški ciljevi marketinga turističke destinacije

**Tabela 2.** Strateški ciljevi marketinga turističke destinacije

- Priskrbiti lokalnom stanovništvu dugoročan napredak
- Maksimizirati zadovoljstvo posjetitelja
- Maksimizirati multiplikativne učinke i profitabilnost lokalnih poduzetnika
- Optimizirati učinke turizma osiguranjem održive ravnoteže između ekonomskih koristi i društveno-kulturnih i environmentalističkih troškova

» *Izvor: Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. Tourism Management, str 87.*

Ako menadžer turističke destinacije ima ograničene ovlasti i odgovornosti, to može značiti propadanje usvajanja koncepcije marketinga. Ta se smetnja može izbjeći uspostavom organizacije koja će upravljati marketingom turističke destinacije.

K. Socher predlaže sljedeće tri strategije dostizanja napredne razine upravljanja marketingom turističke destinacije:

- strategiju dedukcije, odnosno podjelu regija na destinacije prema administrativnim granicama
- strategiju indukcije, pri kojoj destinacije s prepoznatljivom „markom” moraju obuhvatiti područja koja ih okružuju
- strategiju centralizacije, kod koje je određena organizacija odgovorna za širi destinacijski prostor.<sup>12</sup>

### 4.2. Atraktivnost turističke destinacije

Korist koje turistička destinacija pruža odrednice su njezine turističke atraktivnosti. Drugim riječima, atraktivnost turističke destinacije odraz je osjećaja, vjerovanja i mišljenja pojedinca o percipiranoj sposobnosti destinacije da zadovolji njegove ili njezine specifične turističke potrebe. Što je veće uvjerenje pojedinca o tome da će određena turistička destinacija zadovoljiti njegove turističke potrebe, to je veća atraktivnost, a time i vjerojatnost da će biti izabrana kao potencijalna turistička destinacija. Pri longitudinalnom istraživanju stavova i potrošnje turista u Hrvatskoj primijenjeno je između 24 i 31 atributa atraktivnosti svrstanih u sljedeće skupine:

<sup>12</sup> Križman Pavlović D. (2008): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 87.

1. prirodno-ekološki čimbenici, 2. društveni čimbenici, 3. smještajni čimbenici, 4. infrastruktura, 5. čimbenici destinacijske atraktivnosti i 6. čimbenici vrednovanja destinacije.

Prilikom utvrđivanja atraktivnosti turističke destinacije nameću se dvije dileme:

- koje atribute izabrati kao relevantne za mjerenje atraktivnosti turističke destinacije i
- koju metodu mjera upotrijebiti.

Istraživanjem brojnih znanstvenika utvrđeno je različito značenje pojedinih atributa pri vrednovanju stupnja atraktivnosti turističke destinacije pa se s tog aspekta mogu podijeliti u dvije skupine. U prvu skupinu spadaju tzv. atributi općega značenja, koji imaju univerzalnu vrijednost pri evaluaciji atraktivnosti turističkih destinacija. Tu spadaju klima, prirodne ljepote i cijena. U drugu skupinu spadaju tzv. specifični atributi, čije značenje pri vrednovanju stupnja atraktivnosti turističkih destinacija ovisi o tipu destinacije i vrsti turističkoga iskustva koje nudi.<sup>13</sup>

### **4.3. Imidž turističke destinacije:**

Imidž turističke destinacije područje je istraživanja znanstvenika već duže od 30 godina. Premda se u literaturi nailazi na brojne definicije imidža turističke destinacije, najčešće se shvaća kao skup vjerovanja, ideja i utisaka koje ljudi imaju o mjestu ili destinaciji. Predstavlja pojednostavljeno velikoga broja asocijacija i dijelova informacija povezanih s nekim lokalitetom u nastojanju uma da procesuiraju i esencijaliziraju velik broj podataka kojima raspolaže o dotičnom lokalitetu. Važnost je imidža turističke destinacije univerzalno spoznana, a to je da imidž turističke destinacije višestruko utječe na ponašanje turista. Prvo, utječe na izbor turističke destinacije. Naime, turisti obično raspolažu ograničenim znanjem o turističkoj destinaciji koju dotad nisu posjetili pa u takvoj situaciji turistička destinacija s jačim, pozitivnim i prepoznatljivim imidžem ima više šanse da bude odabrana za odredište putovanja. Drugo, imidž utječe na poslijekupovno ponašanje turista, tj. zadovoljstva turista i njihovu namjeru da ponovno posjete turističku destinaciju.<sup>14</sup>

### **4.4. Formiranje imidža turističke destinacije**

Formiranje imidža turističke destinacije sastoji se od kognitivne, afektivne i konativne komponente. Pritom je kognitivna komponenta činjeničnoga karaktera, sastavljena od vjerovanja i znanja o fizičkim atributima turističke destinacije, afektivna je komponenta povezana s osjećajima o fizičkim atributima turističke destinacije te određuje način vrednovanja turističke destinacije, dok se konativna komponenta odnosi na ponašanje turista i postaje važna kada se izabere turistička destinacija.

---

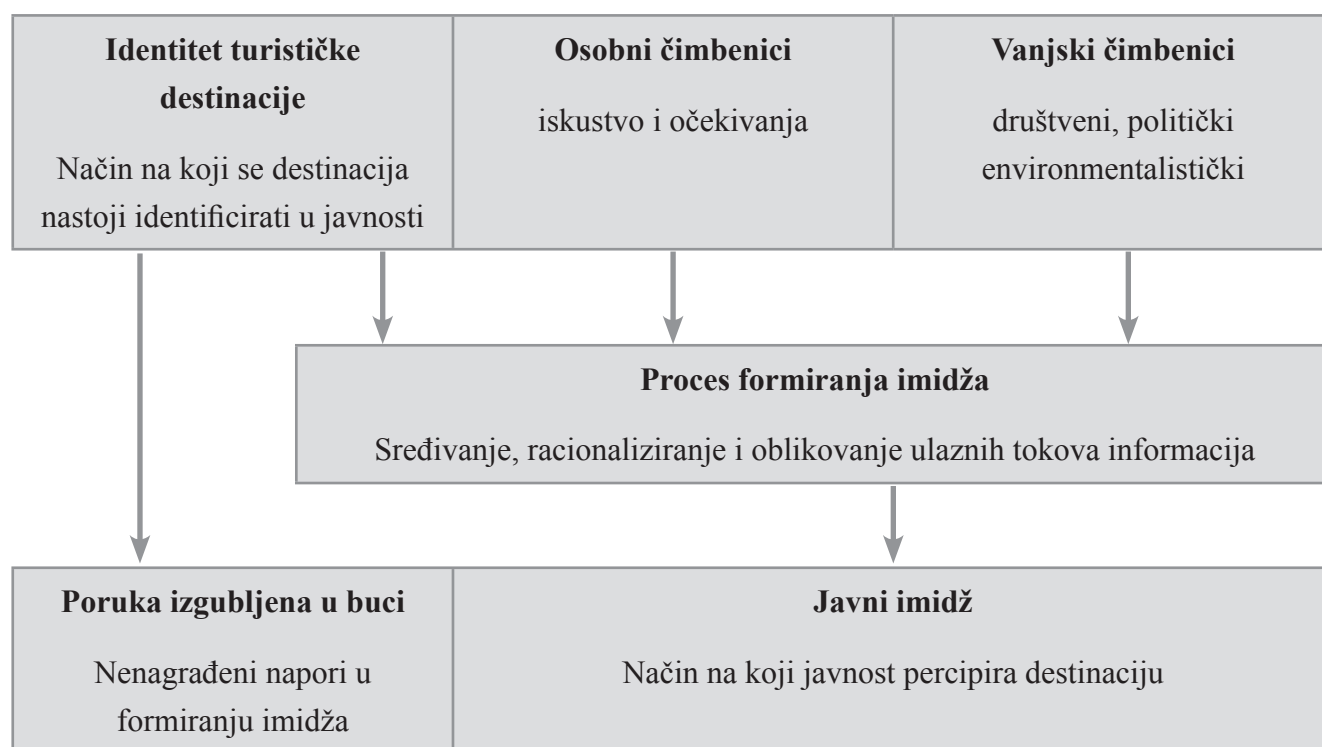
13 Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 88 – 89.

14 Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 91.



## 4.5. Model formiranja imidža turističke destinacije

Tabela 3. Model formiranja imidža turističke destinacije



» Izvor: Font, x (1997.). *Managing the tourist destinations image, Journal of Vacation Marketing*, str. 93.

Prema navedenom modelu, tri su najutjecajnija čimbenika (inputi) pri formiranju imidža:

- identitet turističke destinacije, što podrazumijeva komunikacijski napor turističke destinacije da se predstavi u javnosti na način na koji bi željela da bude opažena i zapamćena
- osobni čimbenici, koji uključuju prethodno iskustvo potencijalnog turista i njegovo očekivanje od turističke destinacije
- vanjski čimbenici, zapravo snage koje djeluju u okruženju (društvenom, političkom, environmentalističkom) i utječu na kreiranje općega mišljenja.<sup>15</sup>

## 4.6. Turistička destinacija kao tržišna marka

Pojam tržišna marka (engl. brand) u poslovnom se svijetu rabi kao metafora za skup asocijacija koje postoje u umu pojedinca u vezi s određenim proizvodom, uslugom, osobom, organizacijom, događajem i manifestacijom te određenim područjem (državom, regijom, turističkom destinacijom). Tržišna se marka sastoji od naziva, znaka (simbol – logotip), lika ili osobe, slogana, jinglea (napjeva), pakiranja, internetske adrese te drugih elemenata i aktivnosti koje organizacije dodjeljuju određenom objektu razmjene da bi tako obavijestile tržište o njegovoj jedinstvenosti općenito i u odnosu prema konkurentskima. Za organizacije tržišna marka predstavlja jednu od osnovnih poluga izgradnje konkurentске prednosti. K tomu, za organizacije koristi tržišne marke proizlaze i iz sljedećih njezinih odlika:

- sredstvo identificiranja za jednostavnije rukovanje i praćenje
- sredstvo pravne zaštite jedinstvenih obilježja

<sup>15</sup> Križman Pavlović D. (2008): *Marketing turističke destinacije*, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 92.

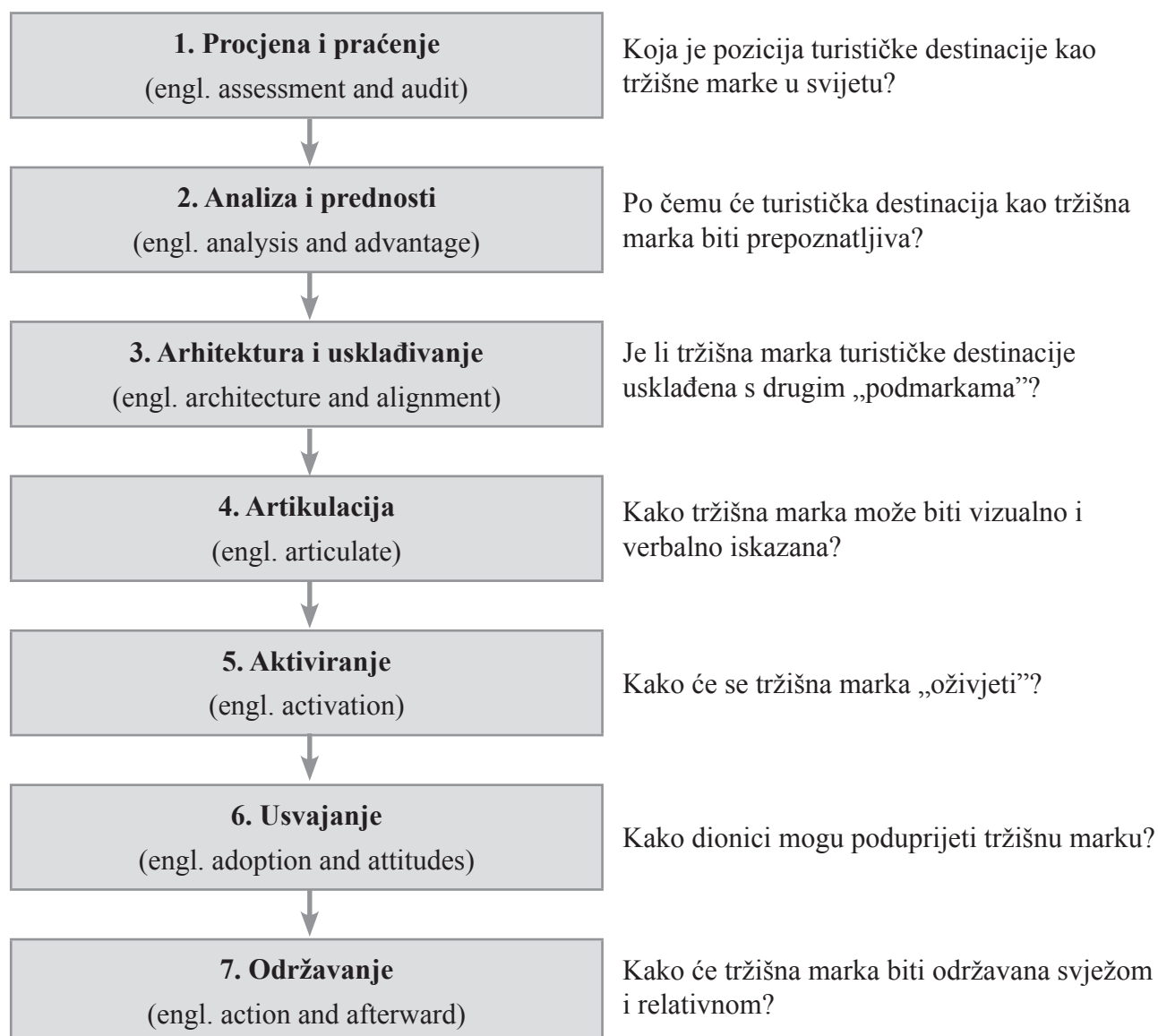
- znak razine kvalitete za potrošače
- sredstvo obogaćivanja proizvoda jedinstvenim asocijacijama
- izvor prihoda.

Slijedom spoznaja o tržišnom uspjehu nekih fizičkih proizvoda označenih tržišnom markom, i menadžeri u turizmu pokušali su primijeniti koncepciju označavanja tržišnom markom na usluge koje pružaju nositelji turističke ponude i na turističke destinacije.

Proces označavanja tržišnom markom prilagođen turističkim destinacijama sastoji se od sedam uzastopnih faza (tzv. 7 A), a svaka od njih podrazumijeva davanje odgovora na određeno kritično pitanje.<sup>16</sup>

#### 4.7. Proces označavanja turističke destinacije tržišnom markom i kritična pitanja na koja je potrebno odgovoriti u sklopu pojedine faze procesa

**Tabela 4.** Proces označavanja turističke destinacije tržišnom markom



» Izvor: Backer, B. (2007). *Destination branding for small cities*. Portland, OR: Creative Leap Books., str. 111.

16 Križman Pavlović D. (2008): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 108 – 109.

## 5. PROCES UPRAVLJANJA MARKETINGOM TURISTIČKE DESTINACIJE

Suvremeni trendovi turističke potražnje, oštra konkurentska borba među turističkim destinacijama mjerena u svjetskim razmjerima, tehnološke inovacije, environmentalistički te drugi važni čimbenici zastupljeni u širem okruženju nameću potrebu promišljanja i nalaženja učinkovitijega načina upravljanja turističkom destinacijom od tradicionalnoga. Turističke destinacije mogu usvajanjem marketinga kao koncepcije poslovanja odgovoriti izazovima koje im nameće suvremeno šire okružje marketinga i prevladati strategijske jazove tradicionalnoga upravljanja. Istraživanjem planova i strategija pedesetak najuspješnijih turističkih destinacija svijeta utvrđeni su sljedeći trendovi i čimbenici uspješnosti upravljanja turističkom destinacijom:

- sve veća primjena primjerene turističke inteligencije i tržišnoga istraživanja kao osnova pri formuliranju i implementaciji strategija
- sve veće uključivanje ključnih dionika u definiranje marketinške strategije turističke destinacije
- razvijanje i ostvarenje zajedničke razvojne vizije svih internih dionika turističke destinacije
- odgovaranje na potrebe suvremenih turista
- pomicanje s općeg k ciljnom tržišnom pristupu
- pridavanje strateškog značenja razvoju tržišne marke i konkurentskoga pozicioniranja turističke destinacije
- diversificiranje ponude turističkih proizvoda te prodaja doživljaja, a ne proizvoda
- izvlačenje koristi nekoliko susjednih destinacija iz zajedničke atraktivnosti
- povećana uporaba novih tehnoloških sredstava u komunikaciji s tržištem i promociji
- uspostava strateške suradnje javnog i privatnog sektora na razini turističke destinacije.

Može se ustvrditi da su navedeni trendovi zapravo neke od odrednica koncepcija marketinga turističke destinacije te da su paradigme upravljanja marketingom turističke destinacije sljedeće:

- poimanje turističke destinacije kao sustava
- usmjerenost k potrebama turista, ali i ostalih ključnih dionika turističke destinacije
- temeljenje organizacije upravljanja marketingom turističke destinacije na procesnom principu.<sup>17</sup>

### 5.1. Praćenje okruženja marketinga turističke destinacije

Svaka organizacija, pa tako i turističke destinacije, posluje u određenom marketinškom okruženju u kojem djeluju različite snage, uglavnom izvan njezine kontrole i mogućnosti utjecaja, koje znatno određuju mogućnost u budućem poslovanju i odluke koje će biti donesene.

Praćenje marketinškog okruženja turističke destinacije može se opisati kao postupak koji se sastoji od sljedećih koraka:

- praćenje općih trendova koji se pojavljuju u okruženju marketinga turističke destinacije

<sup>17</sup> Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 125 – 126.

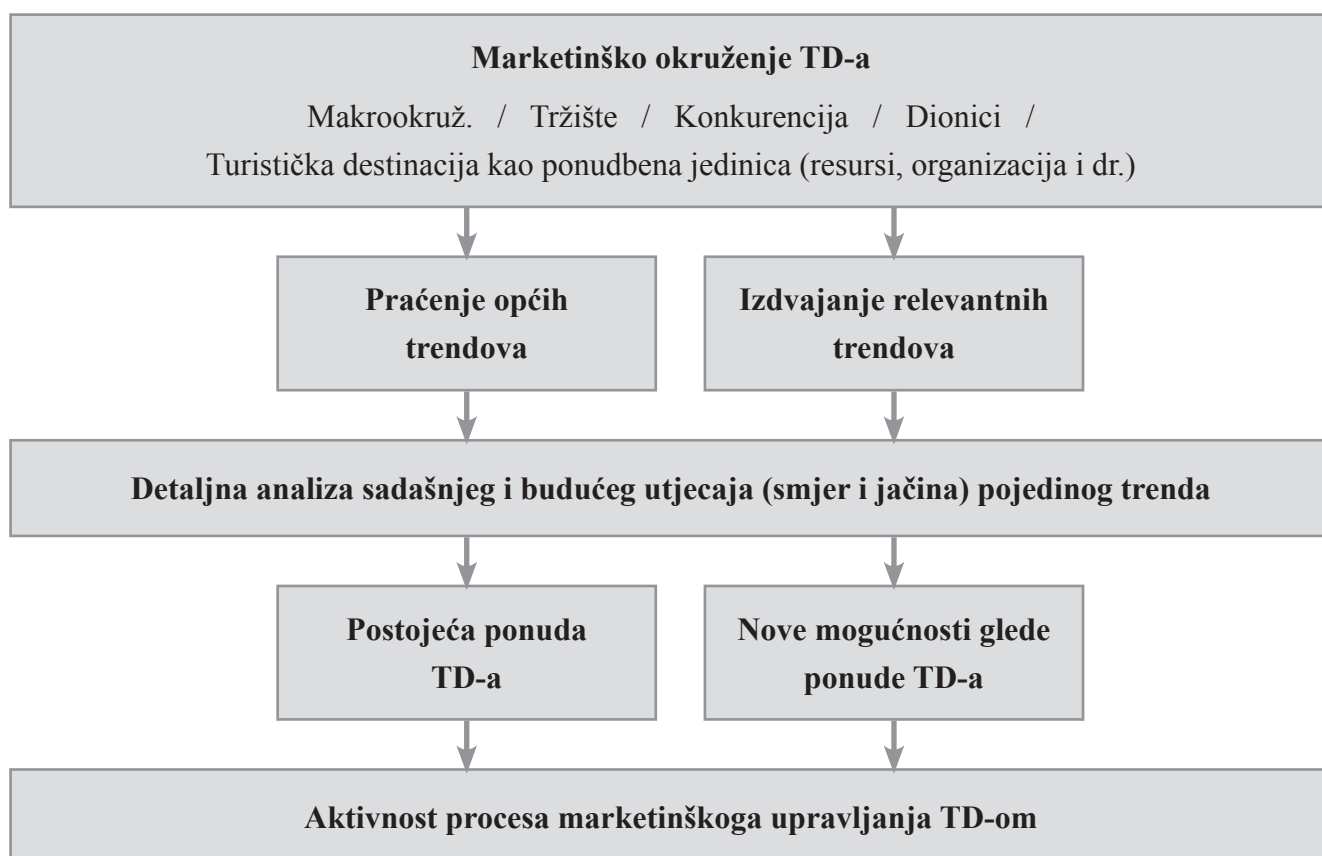
- utvrđivanje značaja pojedinih trendova u okruženju i izdvajanje onih koji su relevantni za turističku destinaciju
- analiza sadašnjeg i budućeg utjecaja (smjer i jačina) pojedinoga relevantnog trenda na postojeću ponudu turističke destinacije
- proučavanje pruža li sada ili u budućnosti relevantan trend u okruženju nove mogućnosti glede ponude turističke destinacije
- povezivanje ishoda (sadašnjeg i prognoziranog) djelovanja pojedinog trenda iz okruženja aktivnostima procesa marketinškog upravljanja turističkom destinacijom.

Učinkovito praćenje marketinškoga okruženja pruža sljedeće koristi pri upravljanju marketingom turističke destinacije:

- uočavanje novih mogućnosti i njihovo iskorištavanje prije konkurencije
- rano signaliziranje nadolazećih prijetnji, što omogućuje brže reagiranje na njih
- senzibiliziranje internih dionika turističke destinacije na promjenu želja i potreba postojećih i potencijalnih turista
- priskrbljivanje objektivnih i kvalitetnih informacija iz okruženja marketinga kao temelja za donošenje strateških odluka
- poboljšanje imidža turističke destinacije u javnosti jer pokazuje da je osjetljiva na okruženje i reagira na njega.

## 5.2. Postupak praćenja okruženja marketinga turističke destinacije

**Tabela 5.** Postupak praćenja okruženja marketinga turističke destinacije



» *Izvor: Sistematizacija autora*

Makrookruženje sačinjavaju društveno-kulturno, ekonomsko, tehnološko, političko pravno i fizičko okruženje.

Za kontinuirano praćenje marketinškog okruženja turističke destinacije potrebno je osigurati sustav podrške. Navedeno podrazumijeva razvoj odgovarajućega marketinškog informacijskog sustava (MIS). Strukturu MIS-a čine četiri međusobno povezana podsustava.

#### **Podsustav internog izvješćivanja:**

Bavi se prikupljanjem, pohranjivanjem i pružanjem podataka povezanih s turističkom aktivnošću u destinaciji.

Cilj je ovdje pohraniti podatke tako da budu dostupni kada su potrebni i korisni prilikom donošenja odluka u procesu upravljanja marketingom turističke destinacije.

#### **Podsustav marketinškoga obavješćivanja:**

Predstavlja skup izvora i postupaka putem kojih se redovito prikupljaju informacije o razvojnim tendencijama u pojedinom okruženju marketinga.

Informacije prikupljene podsustavom marketinškoga obavješćivanja obično služe za izbjegavanje problema, identifikaciju novih mogućnosti te neometano provođenje aktivnosti procesa upravljanja marketingom turističke destinacije.

#### **Podsustav istraživanja marketinga:**

Obuhvaća sustavno planiranje, prikupljanje, analiziranje i interpretiranje podataka povezanih sa specifičnom situacijom u marketingu i nužnih za donošenje posebne odluke u postupku upravljanja marketingom turističke destinacije.

Tipično se postupak istraživanja marketinga pokreće kada je potrebno reagirati na problem ili posebnu situaciju.

#### **Podsustav oslonca za marketinško odlučivanje:**

Sastoji se od niza tehnika i modela koji donositeljima odluka pomažu u razumijevanju, predviđanju ili kontroli određenih marketinških problema te donošenju boljih marketinških odluka.<sup>18</sup>

### **5.3. Planiranje**

#### **5.3.1. Definiranje misije, temeljnih razvojnih vrijednosti i ciljeva turističke destinacije**

Misija predstavlja polaznu točku u procesu upravljanja marketingom turističke destinacije, budući da je njezino definiranje presudno za egzistenciju organizacije za upravljanje turističkom destinacijom kao nositelja procesa upravljanja marketingom turističke destinacije.

Sadržaj definicije misije trebao bi obuhvaćati sljedeće elemente:

---

18 Križman Pavlović D. (2008): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 130.

- svrhu postojanja organizacije za upravljanje turističkom destinacijom
- odgovornost koju organizacija za upravljanje turističkom destinacijom ima spram turističkog razvoja destinacije i dionika
- aktivnosti organizacije za upravljanje turističkom destinacijom.

Prilikom formuliranja misije bilo bi dobro voditi računa o sljedećim čimbenicima:

- karakteristikama dosadašnjeg razvoja turističke destinacije
- strukturi i kvaliteti resursa kojim turistička destinacija raspolaže
- zahtjevima aktera
- konkurentskim prednostima turističke destinacije
- uvjetima u širem okruženju marketinga turističke destinacije.

Ti su čimbenici razlog što je prilikom objašnjena procesa upravljanja marketingom turističke destinacije počelo s revizijom okruženja marketinga turističke destinacije, a ne definiranjem misije, premda jest ili bi barem trebala biti polazna točka svakoga procesa upravljanja. Naime, navedenim se postupkom željelo ukazati na to da je za definiranje misije (ali i temeljnih razvojnih vrijednosti i ciljeva) potrebno prethodno prikupiti podatke iz okruženja, ali i to da jednom definirana misija nije zasvagda definirana, već da ju je potrebno kontinuirano preispitivati i redefinirati u slučaju njezine neprilagođenosti novonastalim uvjetima u okruženju. U turističkoj destinaciji obično postoje različiti pogledi na to što bi se trebalo učiniti za razvoj turizma. Jedni zagovaraju daljnji razvoj turističke aktivnosti u destinaciji, drugi se zalažu za kontrolu ili čak smanjenje njezine razine, a za uspješnost turističke destinacije nužno je postojanje kolektivne energije svih dionika. Smatra se da je navedeno moguće postići time da se sagledaju interesi svih dionika i pretoče u temeljne razvojne vrijednosti kao načela, principe ili kriterije kojima će se usmjeravati odluke i aktivnosti pri upravljanju turističkom destinacijom. Jedino postizanjem internoga konsenzusa glede temeljnih razvojnih vrijednosti organizacija za upravljanje turističkom destinacijom steći će povjerenje dionika i postići njihovu usmjerenost k istom cilju.<sup>19</sup>

### **5.3.2. Temeljne vrijednosti turističke destinacije**

Temeljne razvojne vrijednosti turističke destinacije dugoročnoga su karaktera, no usprkos tome potrebno je ih je povremeno preispitati i eventualno revidirati, budući da su dionici turističke destinacije i njihovi interesi promjenjivi u jedinici vremena. Prilikom definiranja temeljnih razvojnih vrijednosti bilo bi uputno grupirati ih u ekonomske, društveno-kulturne i environmentalističke. Time bi se postigla veća preglednost i mogućnost njihove kontrole. U nastavku se navodi primjer za svaku od skupina temeljnih razvojnih vrijednosti.

Ekonomске vrijednosti:

- optimizacija gospodarske strukture turističke destinacije
- ravnomjieran gospodarski razvoj svih dijelova turističke destinacije
- održavanje razine zaposlenosti u turizmu koja odgovara lokalnom stanovništvu

<sup>19</sup> Križman Pavlović D. (2008): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 132 – 133.

- poboljšanje životnog standarda lokalnog stanovništva
- učinkovita alokacija faktora proizvodnje
- optimizacija strukture i djelovanja organizacija turističke ponude
- optimizacija odnosa vrijednost – novac u turističkoj ponudi
- podizanje kvalitete turističke ponude
- održavanje pozitivne investicijske klime u turizmu i dr.

Društveno-kulturne razvojne vrijednosti:

- doprinos kvaliteti života lokalnog stanovništva i turista
- održavanje razine razvoja koja je prihvatljiva i ne narušava znatno stil života i aktivnosti lokalnog stanovništva
- poboljšanje mogućnosti sudjelovanja šire populacije (domaće i strane) u turizmu
- primicanje kulturnog identiteta turističke destinacije na međunarodnoj razini
- zaštita kulturne baštine i dr.

Environmentalističke razvojne vrijednosti:

- očuvanje ekološkog sustava, flore i faune te prirodnih atraktivnosti općenito
- održavanje čistoće i nezagađenosti turističke destinacije
- kontrola utjecaja razvoja na vizualni identitet turističke destinacije (zaštita tradicionalne arhitekture)
- osvješćivanje lokalnoga stanovništva, gospodarskih subjekata i turista o potrebi zaštite okoliša
- poštivanje ekoloških ograničenja (prihvatnog potencijala) u korištenju resursa i dr.<sup>20</sup>

### 5.3.3. Ciljevi marketinga turističke destinacije

Ciljevi turističke destinacije predstavljaju rezultate koji se u budućnosti žele postići. Oni su smjerokaz za djelovanje svima koji sudjeluju (aktivno ili pasivno) u turističkoj aktivnosti destinacije. Moraju biti rezultat analize stanja i prognoze kretanja svih elemenata u okruženju marketinga turističke destinacije, među kojima je kao ključne moguće istaknuti sljedeće:

- stanje i trendovi preferencija, stavova i ponašanje turista
- položaj konkurencije i njezini razvojni planovi
- resursi kojima destinacija raspolaže (primarni, sekundarni, turistička infrastruktura, vještine i stavovi zaposlenika, ulagačka klima za turističke investitore, imidž destinacije i dr.) i njezin razvojni plan
- razvojni trendovi u turističkoj industriji (područje turističkih proizvoda, cijena, promocije i distribucije).

Utvrđeni ciljevi turističke destinacije ne smiju biti u konfliktu s temeljnim razvojnim vrijednostima turističke destinacije. Tri osnovna elementa koja treba sadržavati pravilno definiran cilj su: početna točka ili postojeće stanje, konačna točka do koje treba stići te vrijeme u kojem će se prijeći put od početne do konačne točke.

<sup>20</sup> Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 133 – 134.

Ciljevi turističke destinacije mogu se odnositi na:

- broj noćenja turista
- stupanj iskorištenosti kapaciteta
- razinu turističke potrošnje po turistu
- prosječno trajanje boravka turista
- strukturu potražnje po nacionalnoj preferenciji ili nekoj drugoj karakteristici turista (dobna skupina, platežna sposobnost, pripadnost društveno-profesionalnoj skupini i dr.)
- imidž turističke destinacije.

### **Izbor ciljnoga tržišta za pojedini turistički proizvod destinacije**

Tržište se može definirati kao skup pojedinaca ili organizacija koji dijele neku potrebu i koji su sposobni angažirati se u razmjeni za zadovoljenje te potrebe. U pravilu, ti su pojedinci ili organizacije različiti u jednom ili nekoliko pogleda (željama, kupovnoj snazi, kupovnim navikama i dr.). Stoga su poslovni subjekti uvidjeli da ne mogu opsluživati sve kupce na istom tržištu i da će njihov konkurentski položaj biti bolji usmjere li marketinške napore prema pojedinim skupinama (segmentima) kupaca na istom tržištu.

Međutim, stav ponuđača prema tržištu nije oduvijek bio takav te se može reći da je prošao kroz tri razvojne faze<sup>21</sup>:

1. faza – masovni (nediferencirani) marketing: podrazumijeva trženje proizvoda / usluga s istim marketinškim miksom na cijelom tržištu (svim mogućim segmentima potrošača)
2. faza – marketing raznovrsnih proizvoda (proizvodno diferencirani marketing): podrazumijeva pristup tržištu sa širokim asortimanom osnovnoga proizvoda u cilju pružanja potrošačima dovoljnog izbora te njihova samostalnog svrstavanja u skupine koje preferiraju pojedine proizvode
3. faza – ciljni marketing: podrazumijeva spoznavanje i određivanje segmenata potrošača koje se želi opsluživati te razrađivanje marketinškog programa po mjeri svakoga odabranog segmenta radi ostvarivanja poslovnoga uspjeha.

Ciljni marketing predstavlja suvremeni pristup tržištu koji organizacijama pomaže da bolje upoznaju mogućnosti marketinga i usmjere marketinški napor na kupce koje mogu najuspješnije zadovoljiti.

Proces ciljnoga marketinga sastoji se od triju međusobno povezanih aktivnosti:

1. segmentacija tržišta – postupak podjele tržišta na različite skupine kupaca koji bi mogli zahtijevati posebne proizvode i marketinške miksove
2. izbor ciljnoga tržišta – postupak procjene i odabiranja jednoga ili nekoliko tržišnih segmenata koje će se opsluživati
3. pozicioniranje – postupak formuliranja odgovarajućega konkurentskog položaja organizacije ili njezine ponude za svako ciljno tržište.<sup>22</sup>

---

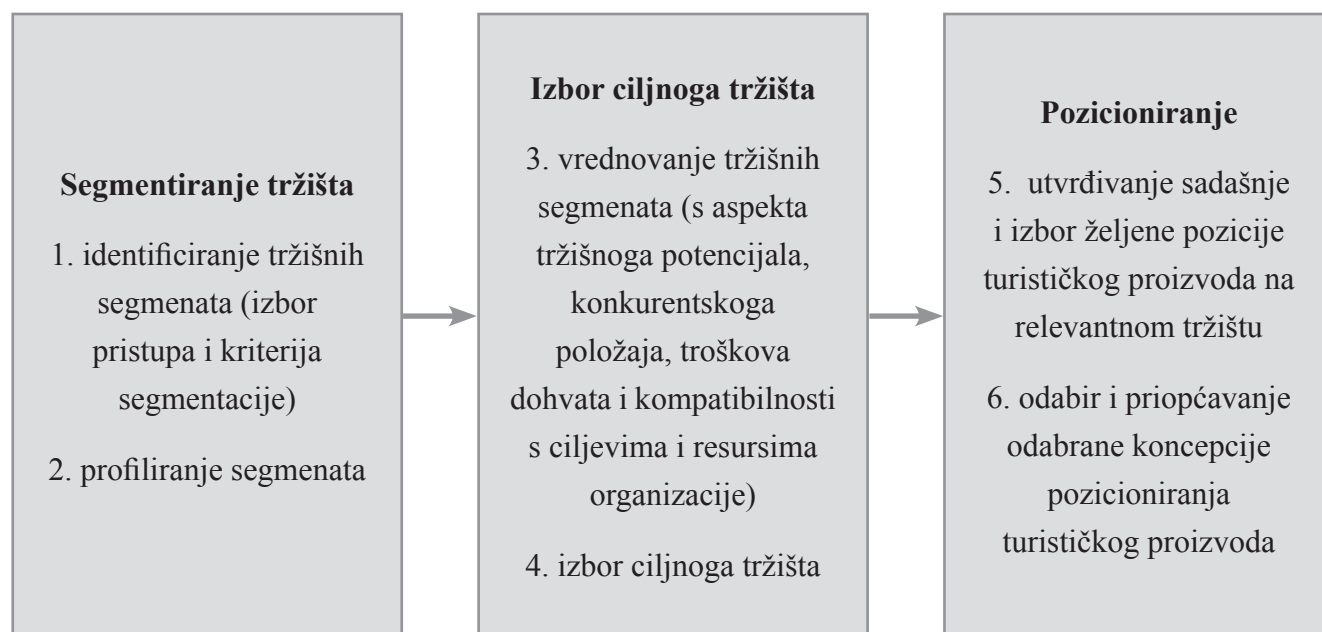
21 cf. Vranešević, Mandić 2004: 133

22 Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 141 – 142.



## 5.4. Povezanost aktivnosti segmentiranja, izbora ciljnoga tržišta i pozicioniranja u procesu ciljnoga marketinga

**Tabela 6.** Povezanost aktivnosti segmentiranja, izbora ciljnoga tržišta i pozicioniranja u procesu ciljnoga marketinga



» Izvor: Sistematizacija autora

### 5.4.1. Segmentacija tržišta

Segmentacija tržišta predstavlja postupak podjele tržišta na različite, ali interno homogene skupine kupaca s aspekata obilježja koja ih karakteriziraju. Njome se prepoznaje heterogenost tržišta, ali isto tako i homogenost potreba i želja pojedinih skupina potrošača. Svrha je segmentacije identificirati postojeće segmente na tržištu i njihov profil kako bi se mogao izabrati onaj koji najbolje zadovoljava ciljeve organizacije. Segmentacija također pruža informacije o karakteristikama izabranoga ciljnog tržišta, koje služe kao input pri oblikovanju strategije pozicioniranja i marketinškoga programa za konkretan segment. Segmentacija kao postupak obuhvaća dvije aktivnosti – identifikaciju tržišnih segmenata i profiliranje tržišnih segmenata.

Identifikacija tržišnih segmenata jest smisljena aktivnost ako su zadovoljeni sljedeći uvjeti:

- mogućnost identifikacije segmenata
- kohezivnost segmenata
- mjerljivost segmenata
- dostupnost segmenata
- novčana pouzdanost (profitabilnost) segmenata
- stabilnost segmenata.<sup>23</sup>

23 Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 142 – 143 .

## 5.4.2. Osnovni kriteriji pri segmentaciji tržišta

Tabela 7. Osnovni kriteriji pri segmentaciji tržišta

Kriteriji	Tipična klasifikacija
Zemljopisni	Svjetska regija, država, pokrajina/regija države, grad, urbani prostor, prigradsko ili ruralno područje
Demografski	Dob, spol, veličina kućanstva, životni ciklus obitelji, dohodak, zanimanje, naobrazba, religija, rasa, narodnost
Psihografski	Društveni sloj, životni stil, osobna obilježja
Učestalost uporabe	Povremeni, stalni i izrazito česti potrošači
Prilika u kojoj se kupuje	Posebna prigoda (medeni mjesec, obljetnica) uobičajeno godišnje putovanje; način kupnje (posrednik, izravno)
Stavovi	Prema vrsti proizvoda, marki proizvoda, učestalosti uporabe i prilici
Uočena korist	Status, pogodnost, luksuz, ekonomičnost i dr.; u turizmu npr. opuštanje, zdravlje, zabava i sloboda, avanturizam, obrazovanje, istraživanje i dr.

» Izvor: Sistematizacija autora

## 5.4.3. Izbor ciljnoga tržišta

Izbor ciljnoga tržišta druga je aktivnost u procesu ciljnoga marketinga i logičan slijed segmentacije tržišta. Organizacija mora odabrati segmente koje će nastojati privući i opsluživati. Prilikom donošenja odluke o izboru ciljanoga tržišta nužno je obaviti vrednovanje identificiranih tržišnih segmenata turističke destinacije.

Kriteriji koji se pritom najviše rabe jesu:

- prodajni potencijal (veličina i rast) segmenata
- konkurentski položaj turističkoga proizvoda destinacije u segmentu
- troškovi dohvata segmenata
- kompatibilnost segmenata s ciljevima i sredstvima turističke destinacije.

Vrednovanjem identificiranih tržišnih segmenata pronalazi se jedan ili nekoliko njih koji zavređuju da ih se privuče i opslužuje. Odabrani tržišni segmenti predstavljaju ciljno tržište.

Prema tome, ciljno tržište podrazumijeva segmente potrošača koje poduzeće namjerava opsluživati.

U literaturi se obično spominju tri strategije pokrivanja ciljnoga tržišta:

1. nediferencirani marketing,
2. diferencirani marketing,
3. koncentrirani marketing.<sup>24</sup>

#### **5.4.4. Pozicioniranje pojedinoga turističkog proizvoda destinacije**

Nakon izbora ciljnoga tržišta, nužno je pozabaviti se pozicioniranjem pojedinih turističkih proizvoda. Pozicioniranje se provodi na tržištima na kojima postoji konkurencija. Budući da neprestano raste broj turističkih destinacija koje se natječu na turističkom tržištu, kreiranje i primjena odgovarajuće i učinkovite koncepcije pozicioniranja ima presudno značenje za tržišnu uspješnost turističkih destinacija, odnosno njihove ponude.

Pozicioniranje se može definirati kao aktivnost razvijanja i priopćavanja značajnih razlika između vlastite i ponude (marketinškog miksa) turističkih destinacija koje opslužuju isto ciljno tržište. Ono je usmjereno na stvaranje konkurentne prednosti i njezino naglašavanje u odnosu na ostale konkurente.

Cilj je pozicioniranja postići pozitivno percipiranje i preferiranje turističkoga proizvoda na ciljnom tržištu. Naime, pozicioniranje je s jedne strane turistov subjektivan proces doživljavanja turističkoga proizvoda, a s druge strane nastojanje turističke destinacije da turističkom proizvodu pridaju svojstva koja ciljno tržište smatra važnima.

Korisnost pozicioniranja sastoji se u njegovu znatnom doprinosu oblikovanju marketinškog programa, koji podrazumijeva donošenje odluka o proizvodu, cijeni, prodaji i distribuciji te promociji.

Da bi pozicioniranje bilo uspješno, pri izboru pozicije treba se rukovoditi pravilima:

- tragati za nezadovoljenim potrebama
- ne izabrati poziciju među segmentima
- ne opsluživati dva različita tržišta istim marketinškim miksom
- ne izabrati poziciju u sredini mape percepcije.

Naime, pozicioniranje je dugotrajan proces koji je potrebno podržavati i priopćavati s pomoću svih elemenata marketinškog miksa. Upravo to, kao i činjenica da i manji propust može ugroziti stabilnost osvojene tržišne pozicije, zahtijeva stalno nadziranje tržišne pozicije turističke destinacije i turističkoga proizvoda koji nudi.

Pozicioniranje turističkoga proizvoda na ciljnom tržištu bit će uspješno u onoj namjeri u kojoj su njime ispunjene sljedeće tri zadaće:

- definirati turistički proizvod potrošačima
- priopćiti potrošačima obilježja turističkoga proizvoda koja su im važna
- pomoći potrošačima da zapamte turistički proizvod.

---

24 Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 144.

Konačno, treba istaknuti da je pozicioniranje veoma složen, zahtjevan i dugotrajan postupak prilikom kojega se nailazi na različite probleme, među kojima je kao najvažnije moguće istaknuti sljedeće:

- nedostatak sredstava da se pozicija održava dulje vrijeme
- nejasno priopćavanje prednosti, pri čemu nastaje nepoklapanje između imidža koji nastoji projicirati turistička destinacija i onoga koji percipira ciljno tržište
- asimiliranje konkurencije, što turističkoj destinaciji otežava pronalaženje načina diferenciranja turističkoga proizvoda.

Navedeno može zahtijevati dodatna ulaganja kako bi se turistički proizvod repositionirao.<sup>25</sup>

## 5.5. Marketinški miks

Marketinški miks predstavlja skup marketinških instrumenata kojima se nastoji zadovoljiti potrebe ciljnoga tržišta, ostvariti ciljeve te podržavati ili osnažiti poziciju turističkoga proizvoda na ciljnom tržištu. Potrebno je, dakle, kreirati pravu kombinaciju marketinških instrumenata, odnosno formulirati takav marketinški miks kojim će se turistički proizvod učiniti privlačnijim ciljnom tržištu od konkurentskih. Formuliranje marketinškog miksa ovisi o nizu čimbenika, kao npr. dobrom poznavanju karakteristika ciljnoga tržišta, dobro definiranim ciljevima, razini konkurencije na ciljnom tržištu, predvidivosti promjena u okruženju marketinga i sl., ali i raspoloživosti i kvaliteti resursa turističke destinacije (lokacija, kapacitet, financije, osoblje, imidž).

Osnovni instrumenti (elementi, funkcije) marketinškoga miksa jesu tzv. 4 P:

- proizvod (engl. product)
- cijena (engl. price)
- promocija (engl. promotion) te
- prodaja i distribucija (engl. place).

Ti su instrumenti pod kontrolom menadžmenta, što znači da menadžment može njima upravljati donošenjem odluka.<sup>26</sup>

### 5.5.1. Turistički proizvod

Turistički je proizvod objekt razmjene na turističkom tržištu, a podrazumijeva skup u određenom vremenu funkcionalno u interaktivnu cjelinu povezanih stvarnih ili doživljenih fizičkih, uslužnih, ekonomskih i psihosocijalnih elemenata koji korisniku osiguravaju zadovoljstvo povezano s ispunjenjem turističkih motiva i potreba.

Turistički se proizvod formira uspostavljanjem određenih odnosa među svim sudionicima turističkog tržišta, ali i njihovim odnosom prema turističkom resursu. Budući da se potrošači na turističkom tržištu razlikuju prema potrebama, željama, preferencijama, kupovnoj moći i drugim važnim karakteristikama, turistička destinacija ne može ponuditi potpuno integriran turistički proizvod. Korisnik je taj koji vođen vlastitim potrebama i željama konačno formira turistički proizvod. Stoga turistička destinacija mora

---

25 Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 145 – 150 .

26 Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 150 – 151.

težiti tome da se svojim poluintegriranim proizvodom što više približi stupnju potpune integriranosti turističkog proizvoda turista – korisnika.

Kombiniranim resursima koji čine srž turističkoga proizvoda potrebno je dodati neke posebne karakteristike ili koristi kojima će se turistički proizvod obogatiti, a koje će istodobno služiti za diferenciranje od konkurencije. Pri donošenju odluke o tome koje posebne karakteristike ili koristi upotrijebiti za obogaćivanje turističkog proizvoda treba imati na umu prednosti odnosno razlike koje su odabrane za pozicioniranje turističkoga proizvoda.<sup>27</sup>

### 5.5.2. Cijena

Cijena predstavlja iznos novca koji kupac daje u razmjeni za određeni proizvod. Taj pojam treba razlikovati od troška namjene. Naime, potonjim se označava ukupna količina resursa koju pojedinac ulaže u nabavku određenog proizvoda pa osim novčanog iznosa (cijene) uključuje sljedeće troškove: uloženi fizički i psihički napor te trošak vremena. Od svih instrumenata marketinškog miksa cijena je turistu najvidljivija te je istodobno jedna od najfleksibilnijih varijabli. Zbog toga je neki izdvajaju kao najvažniji element marketinškog miksa. Ipak, smatra se da na cijenu treba gledati kao na samo jedan od elemenata marketinškog miksa koji utječu na turistov izbor.

U strateškom smislu cijena turističkoga proizvoda predstavlja instrument postizanja ciljeva turističke destinacije, ali i onih dodijeljenih pojedinomu turističkom proizvodu, dok je u taktičkom smislu ona instrument upravljanja potražnjom na kratak rok.

Njezin je zadatak na strategijskoj razini:

- odražavati ciljeve turističke destinacije
- priopćavati izabranu poziciju i imidž proizvoda ciljanoga tržišta
- priopćavati potencijalnom korisniku očekivanja od proizvoda s aspekta kvalitete, statusa i vrijednosti
- odražavati stadij životnog ciklusa proizvoda i dr.;

a na taktičkoj razini:

- manipulirati graničnom (tzv. last-minute) potražnjom putem raznih poticaja (engl. incentives)
- suprotstaviti se konkurenciji na najbrži mogući način
- promovirati probu kod kupaca koji prvi kupuju
- biti kratkoročan instrument u kriznom upravljanju i dr.<sup>28</sup>

### 5.5.3. Promocija

Promocija je izraz za splet komunikacijskih aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se utjecalo na skupine javnosti o kojima ovisi prodaja turističkih proizvoda destinacije. Promotivnim se aktivnostima, dakle, nastoji stimulirati tržišna razmjena informiranjem, uvjeravanjem i podsjećanjem ciljne javnosti.

27 Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 152 – 153.

28 Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 154 – 155.

Odluke koje treba donijeti u sklopu ovoga instrumenta marketinškoga miksa i u ovoj se fazi odnose na:

1. odabir ciljne javnosti,
2. definiranje ciljeva promocije,
3. izbor promotivnoga miksa i njegovu razradu.

Prvi je i kritični korak k uspješnoj marketinškoj komunikaciji odabir ciljne javnosti. Naime, najprije treba definirati publiku kojoj će se uputiti poruka. To su uglavnom sadašnji i potencijalni turisti (ciljno tržište), ali i ostale skupine javnosti koje utječu na prodaju pojedinoga turističkoga proizvoda destinacije.

Slijedi definiranje ciljeva promocije za svaku od skupina odabrane ciljne javnosti. Navedeni ciljevi moraju biti usklađeni s hijerarhijski nadređenim ciljevima, realni i operabilni te ukazivati na to što treba učiniti, kao i željeni odgovor na to. Neki od ciljeva promocije turističkoga proizvoda mogu biti:

- informirati turističke korisnike o prisutnosti određenoga turističkoga proizvoda na tržištu
- upoznati turiste s obilježjima i prednostima turističkoga proizvoda
- mnogim konkretnim informacijama omogućiti turistu da se lakše odluči, najprije o uključivanju u turistička kretanja, a zatim o izboru proizvoda, vremenu korištenja i dr.
- stvoriti, osigurati li održati pozitivni imidž na turističkom tržištu
- projicirati određenu tržišnu poziciju
- promovirati željeno ponašanje turista
- promijeniti stavove
- stimulirati želju
- pomaknuti vrijeme kupnje (produžiti sezonu) i dr.

Teorija promotivnog miksa počiva na činjenici da su pojedini promotivni instrumenti do određenog stupnja (ne) zamjenjivi, odnosno da svaki od njih, zahvaljujući određenim snagama i slabostima, ima različitu sposobnost (kapacitet) postizanja određenih ciljeva promocije. U tom je smislu potrebno donijeti odluku o optimalnoj kombinaciji instrumenata promocije, odnosno izabrati takav promotivni miks kojim će se na najučinkovitiji način ostvariti postavljeni ciljevi.

Prilikom kreiranja promotivnoga miksa moguće je rabiti sljedeće instrumente promocije:

- Oglašavanje – Predstavlja plaćeni oblik komunikacije određene organizacije s ciljnom javnošću. Neosobnost podrazumijeva odvijanje komunikacije posredstvom različitih medija (npr. novina, časopisa, turističkih vodiča, radija, televizije i dr.). Taj je oblik promocije obično prikladan za dostizanje dugoročnih ciljeva, poput razvoja i održavanja pozornosti ciljne javnosti, stava, imidža, tržišne pozicije proizvoda i sl., te djeluje izvan mjesta kupnje, proizvodnje i potrošnje turističkoga proizvoda.
- Odnosi s javnošću – Predstavljaju smišljen, planiran i podržavani oblik komunikacije određene organizacije (u ovom slučaju organizacije za upravljanje turističkom destinacijom) s njezinom okolinom (dionicima), usmjeren k unaprjeđenju, održavanju ili zaštiti imidža turističke destinacije ili njezinih proizvoda. Taj oblik promocije koristi se određenim događajima kako bi ciljnoj javnosti priopćio poruku.

- Unaprjeđenje prodaje – Uključuje aktivnosti kojima se potencijalni korisnici, posrednici u prodaji i prodajno osoblje potiču na pružanje željenih rezultata. Taj je oblik promocije osobito pogodan u slučajevima kada je nužno u kratkom roku utjecati na turističku potražnju, i to kao odgovor na nepredviđene događaje, kao i uobičajene dnevne, mjesečne ili sezonske fluktuacije. Unaprjeđenje prodaje u turizmu obično se upotrebljava u kombinaciji s ostalim instrumentima promocije kao sredstvo podupiranja ukupnoga promotivnog napora.
- Osobna prodaja – Predstavlja nastojanje da se ostvare određene koristi posredstvom osobne komunikacije između prodajnoga osoblja i potencijalnih korisnika turističkoga proizvoda. Cilj je osobne prodaje kao instrumenta promocije informirati potencijalnog korisnika o karakteristikama turističkoga proizvoda, pružiti mu podršku, poslijeprodajnu uslugu i dr. Prednosti su osobne prodaje u usporedbi s ostalim instrumentima promocije: izazivanje relativno visoke razine pažnje korisnika s obzirom na to da se odvija u situaciji „licem u lice”. Osnovni su nedostatak ovoga oblika promocije visoki troškovi u odnosu na rezultate.
- Ostali instrumenti promocije – publicitet, izravni marketing, sponzorstvo, promocija putem interneta i dr.<sup>29</sup>

#### 5.5.4. Prodaja i distribucija

Prodaja i distribucija kao instrument marketinškoga miksa često se previđaju ili zanemaruju u istraživanjima i analizama koncepcije marketinga turističke destinacije.

G. Dunne razlog tome nalazi u specifičnoj prirodi turističkoga proizvoda zbog koje je katkad teško razmišljati o njegovoj distribuciji u ukupnom smislu riječi. Naime, turistički je proizvod neopipljiv, neprenosiv, ne može se upakirati i uskladištiti, zahtijeva uključenost korisnika u proces proizvodnje i isporuke, iziskuje simultanost proizvodnje i konzumacije i dr. Paradoksalno, ali upravo su specifičnosti razlog većega značenja procesa prodaje i distribucije kod turističkoga proizvoda nego kod ostalih vrsta predmeta tržišne razmjene.

Može se reći da je svrha proizvoda iznijeti proizvod na tržište, razmijeniti ga i omogućiti proces proširene reprodukcije, a distribucije usmjeriti tok proizvoda od proizvođača do kupca, pri čemu proizvod treba shvaćati u široj perspektivi (npr. kao fizički proizvod, uslugu, informaciju, financijski tok, pravni tok i dr.).

Pri prodaji i distribuciji turističkoga proizvoda destinacije organizacija za upravljanje turističkom destinacijom može preuzeti različite uloge – biti savjetnik, posrednik ili proizvodni menadžer, koje međusobno nisu isključive.

Uloga savjetnika podrazumijeva da organizacija za upravljanje turističkom destinacijom pruža uslugu savjetovanja dobavljačima pojedinih komponenti turističkoga proizvoda destinacije i posrednika u njihovoj prodaji glede odluka koje moraju donijeti na području prodaje i distribucije. Pritom se pod uslugom savjetovanja misli na provođenje istraživanja i informiranja, usmjeravanja, motiviranja i koordiniranja navedenih subjekata.

<sup>29</sup> Križman Pavlović D. ( 2008 ): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 161 – 165 .

Uloga organizacije za upravljanje turističkom destinacijom kao posrednika u prodaji i distribuciji sastoji se u pružanju usluge rezervacije i prodaje prava na korištenje komponentama pojedinoga turističkog proizvoda turistima za račun dobavljača. U tom slučaju organizacija za upravljanje turističkom destinacijom dobavljačima osigurava alternativni kanal distribucije.

Uloga proizvodnoga menadžera podrazumijeva da organizacija za upravljanje turističkom destinacijom oblikuje jedan ili nekoliko poluintegriranih turističkih proizvoda destinacije te ih samostalno ili u suradnji s drugim organizacijama prodaje i distribuira na ciljno tržište.

Cilj prodaje i distribucije obično se odnosi na količinu proizvoda koji se žele uputiti i prodati ciljnom tržištu. Zadaćima se utvrđuje kako će se formulirati ciljevi. Kod definiranja zadaka prodaje i distribucije pojedinoga turističkog proizvoda turističke destinacije najbolje je rukovoditi se formulom TKO (proizvođač ili posrednik) – KOMU (segmenti ciljnog tržišta) – GDJE (zemljopisna lokacija prodajnog mjesta) – KAKO (jedna ili nekoliko razina kanala distribucije i koje) – KADA (uvijek ili u određeno vrijeme u godini).

Informacija je glavni pokretač turističkih kretanja pa je lakoća pristupa informacijama o destinaciji kritična komponenta njezina tržišnog uspjeha i zadovoljstva posjetitelja.

A. Pollock konstatira da će pobjedničke destinacije biti one koje će pravu informaciju dati u ruke budućeg potrošača u pravo vrijeme i u pravom obliku kako bi se potpomogla namjera kupnje (rezervacija) ili prodaje (stvarna kupnja).<sup>30</sup>

---

30 Križman Pavlović D. (2008): Marketing turističke destinacije, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str 166 – 170.



## 6. MARKETING GRADA VARAŽDINA KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

Varaždin je grad u sjeverozapadnoj Hrvatskoj smješten uz obalu rijeke Drave, povijesno, kulturno, obrazovno, gospodarsko, sportsko i turističko središte Varaždinske županije, najstarije županije u Hrvatskoj. Smješten je u plodnoj ravnici na rubnim dijelovima Panonske nizine i alpskog sustava. Industrijsko je središte i treći grad po BDP-u stanovnika u Republici Hrvatskoj, ispred njega su Rovinj i Zagreb. Prema popisu stanovništva iz 2011. godine, grad Varaždin ima 46 946 stanovnika. Varaždin je važno željezničko i cestovno sjecište državnih i međunarodnih prometnih pravaca. Cestovne veze u smjeru sjever-jug (autocesta A4 – E71) povezuju Budimpeštu, kao središnji grad Panonske nizine i Podunavlja, sa Zagrebom, Rijekom i Kvarnerom, a u smjeru zapad-istok veliki prometni značaj ima dravski koridor (državna cesta D2 – Podravska magistrala), od alpskog područja preko Maribora i Ptuja, prema Koprivnici, Virovitici i Osijeku, odnosno preko hrvatskog Podunavlja prema Crnom moru i dalje prema jugoistoku. Procjenjuje se da je u 2012. godini prosječni ljetni dnevni promet stranih turista na autoputu kod Varaždina iznosio oko 7500 vozila, predstavljajući potencijal za tranzitni turizam. Varaždin je integriran u željezničku mrežu Hrvatske i susjednih zemalja prugama koje ga povezuju s Čakovcem odnosno s Koprivnicom i Zagrebom. Preko Čakovca Varaždin je povezan s Republikom Slovenijom, a preko Kotoribe s Mađarskom. Varaždin se smatra „gradom bicikla” s obzirom na to da se njihov broj u gradu procjenjuje na oko 22 000, što je najveći broj bicikla po stanovniku u Hrvatskoj. Područje grada Varaždina dobro je infrastrukturno opremljeno, prati se rastuća potražnja i širenje grada te novi trendovi. Prema udjelu u ukupnom prihodu dominira trgovačka djelatnost, slijedi prehrambena industrija (Vindija, Koka) zatim građevinarstvo, poljoprivreda i šumarstvo te tekstilna industrija (Varteks, Calzedonia). Grad ulaže u gospodarsku orijentaciju prema informatici, novim tehnologijama, obnovljivim izvorima energije te kreativnoj industriji. Osnovani su Tehnološki park Varaždin koji funkcionira kao inkubacijski centar za inovativna start-up tehnološka poduzeća, zatim Centar kreativne industrije koji djeluje kao inkubator za razvoj kreativne industrije i prvi je takav centar u široj regiji te također Centar kompetencije za obnovljive izvore energije kao razvojno-istraživački centar usmjeren na primijenjena istraživanja i komercijalizaciju istraživačkih rezultata u području korištenja obnovljivim izvorima energije. U izravnoj su funkciji ovakvog razvoja obrazovne institucije u gradu, prije svega FOI i Veleučilište Varaždin.<sup>31</sup>

### 6.1. Stari grad Varaždin

Slika 1. Stari grad Varaždin



31 Službena stranica turističke zajednice Varaždinske županije, raspoloživo na <https://turizam-vzz.hr/>

» Izvor: [Dvorci.varazdinfilmcommission.eu](http://Dvorci.varazdinfilmcommission.eu)

## 6.2. Atrakcije i identitet grada Varaždina

Ono po čemu se Varaždin razlikuje od drugih gradova njegova je iznimna spomenička i umjetnička baština s najočuvanijom i najbogatijom baroknom urbanom cjelinom. Uz kompleks starog grada na relativno malom prostoru ostale su očuvane palače, važne javne zgrade, vrijedne kuće i vile u stilu baroka, rokokoja, klasicizma i secesije te jedna od najstarijih europskih gradskih vijećnica.

Poželjne atrakcije:

- uređena i zanimljiva povijesna jezgra
- stari grad, okolni sadržaji i bedemi
- uređena dvorišta
- „galerija na otvorenom”
- tržnica „s događanjima”
- novi parkovi i Kuća leptira
- Varaždin na Dravi
- osvjetljenje grada
- mali boutique hoteli
- restorani „sa stilom”.<sup>32</sup>

## 6.3. Identitet grada Varaždina

### Kultura

- Kulturno-povijesno nasljeđe i barokna jezgra – kultura kao način življenja (građanima je stalo do kulture) – obrazovanje i znanje

### Prisnost

- Malen – „po mjeri čovjeka” (sve se može riješiti pješice ili biciklom) – Ljubaznost, gostoljubivost (izražena u karakteru lokalnih ljudi) – ugodna – ugodan za život – „prava mjera užitka”

### Kreativnost

- „Voli biti u svemu prvi” (npr. Špancirfest, VANIMA, Trash, suvremeni ples i performansi, tehnološki park, certificirana tržnica, dvorišta, „paralelni grad”) – koncentracija kvalitetnih ljudi na malom prostoru – cijeni se obrazovanje, znanje, avangarda
- Dovoljno je homogen i čvrst da ima sposobnost upijati utjecaje izvana, rasti i transformirati se.
- Želi probijati provincijska ograničenja.<sup>33</sup>

Percepcija lokalnih dionika o potencijalima Varaždina nadilazi uvriježenu sliku „grada kulture i baroka” otvarajući znatno širu perspektivu kako u identitetskom tako i u atrakcijskom i prostornom smislu. Naime, lokalni dionici ukazuju na mogući pomak doživljavanja grada na temelju njegova proširenog identiteta i proširenog shvaćanja turističke atraktivnosti.

---

32 Službena stranica turističke zajednice grada Varaždina, raspoloživo na <http://tourism-varazdin.hr/>

33 Službena stranica turističke zajednice grada Varaždina, raspoloživo na <http://tourism-varazdin.hr/>

## 6.4. Grad Varaždin kao tržišna marka

Može se ustvrditi da je Varaždin na nacionalnoj razini izgradio prepoznatljiv imidž. Imajući, međutim, u vidu i potrebu za dodatnim pomakom u turističkoj atraktivnosti grada u uvjetima njegove danas ograničene prepoznatljivosti izvan nacionalnog okvira, jake konkurencije manjih gradova koji ističu svoju povijesnu i kulturnu dimenziju u konkurentskom krugu te činjenice da „barok” objektivno gledano može biti motivirajući faktor putovanja samo za manju tržišnu nišu turista, postavlja se izazov daljnjeg koraka u brendiranju grada.

Nedvojbeno je pri tome da brend grada Varaždina valja i dalje temeljiti na kulturi kao njegovu najjačem identitetskom obilježju podržanom ne samo iznimnim kulturnim nasljeđem i postojećom kulturnom produkcijom nego i duboko usađenim viđenjem vlastitog grada u očima njegovih stanovnika. Polazeći, međutim, od potrebe za dodatnom diferencijacijom koju nameće uloga izazivača u konkurentskom okruženju, a proizlažeći upravo iz te snažne kulturne tradicije, Varaždin se prepoznaje kao u bitku kreativan grad. Potvrđuju to inovativan i drugačiji pristup nizu festivala i manifestacija koji slave ulične šetače, dobre emocije, niskobudžetni film ili dječji strip, ali i interpretaciju urbaniteta gdje privatna dvorišta postaju novi otvoreni i javni prostori, gdje „seljačka tržnica” postaje jedna od lokalnih točaka urbane kulture i gdje se ulaže u inkubator za razvoj kreativne industrije.

U kontekstu suvremenih društvenih trendova ka razvoju društva doživljaja, upravo kreativnost grada Varaždina ima najveću snagu diferencirati ga u konkurentskom okruženju, i to na posjetiteljima relevantan i motivirajući način. U tom se smislu „kreativnost” postavlja kao bit ili srž konkurentskoga destinacijskog identiteta, odnosno brenda grada Varaždina.<sup>34</sup>

Evidentno je, nadalje, da Varaždin također odlikuje njegov karakter uređenog, malog i prisnog grada „po mjeri čovjeka”. Ugodan boravak što proizlazi iz atmosfere uređenog, zelenog, sadržajnog, gostoljubivog i pešacima orijentiranoga središta grada svakako je posjetiteljima relevantan i privlačan.

## 6.5. Turistička promocija grada Varaždina

U promociji Varaždina na međunarodnom turističkom tržištu TZ grada Varaždina oslanja se, u skladu s načinom rada sustava turističkih zajednica u Hrvatskoj, na promocijske aktivnosti Hrvatske turističke zajednice i TZ Varaždinske županije. Tijekom 2012. to je uključivalo plasiranje promocijskih materijala na devet turističkih sajмова (Njemačka, Češka, Mađarska, Slovenija, Italija, Nizozemska, Francuska i Španjolska), sudjelovanje na jednoj poslovnoj radionici (Ljubljana) te prijam inozemnih novinara i turističkih agenata (Slovenija, Njemačka, Rusija, SAD, Kanada). Samostalno vođene promocijske aktivnosti uključivale su komuniciranje s lokalnim i nacionalnim medijima preko priopćenja, konferencija za novinare i reportaža u stručnim časopisima, u vezi prije svega sa Špansirfestom, projektom „Varaždinska dvorišta” i kulturnim turizmom. Turistička zajednica grada Varaždina također je sudjelovala u promociji kulturne i gastronomske ponude kroz Destinacijsku akcijsku grupu (DAG) usmjerenu na prodaju hrvatskih kontinentalnih destinacija. Turistička zajednica grada Varaždina vrlo je aktivna u promociji na društvenim mrežama, a što uključuje vođenje profila na Facebooku Špansirfest i Volim Varaždin, odnosno

<sup>34</sup> Službena stranica turističke zajednice grada Varaždina, raspoloživo na <http://tourism-varazdin.hr/>

oglašavanje, vođenje zajednice, povezivanje s YouTubeom i viralne aktivacije. Kroz svoje promocijske materijale i aktivnosti TZ grada Varaždina sustavno gradi imidž Varaždina kao „grada povijesti, kulture i baroka”. To je ujedno slika grada koju podupiru i drugi subjekti u Varaždinu kroz svoju komunikaciju s različitim ciljnim publikama te je, nadalje, sadržaj koji turističke agencije upotrebljavaju pri promociji i prodaji aranžmana u Varaždinu.

Iako prepoznatljivost i imidž Varaždina nisu sustavno istraživani, moguće je ustvrditi da je Varaždin na domaćem tržištu nedvojbeno prepoznatljiva turistička destinacija te je, u skladu s promotivnim porukama i ukupnom tržišnom komunikacijom, jasno percipiran kao „grad kulture”, „povijesni grad” odnosno „grad baroka”. U prilog ovoj tvrdnji govori i činjenica da je Varaždin prisutan u turističkoj ponudi većine domaćih turističkih agencija koje ga prodaju prije svega kao „barokni” i „kulturni” grad. S obzirom na to da razina prepoznatljivosti i snaga imidža destinacija padaju s geografskom udaljenošću, može se očekivati postojanje slike Varaždina kao „kulturnog” i „povijesnog” gradića na bližim inozemnim tržištima (npr. Slovenija, južna Mađarska, južna Austrija), ali jednako tako ne treba iznenaditi nepoznavanje Varaždina na udaljenim tržištima. Na to ukazuje i tvrdnja britanske novinarkе da je „Varaždin jedna od najbolje čuvanih tajni u Hrvatskoj”.<sup>35</sup>

## 6.6. Ciljna geografska tržišta i potrošački segmenti

Polazeći od postavljenih ciljeva povećanja turističkih noćenja, boravaka i potrošnje u gradu Varaždinu, strategija ciljnih tržišta temelji se na, prije svega, proširenju ciljnih potrošačkih segmenata te u određenoj manjoj mjeri i na proširenju ciljnih geografskih tržišta na koja se Varaždin usmjerava u razdoblju od 2014. do 2020.<sup>36</sup>

### 6.6.1. Ciljna tržišta i potrošački segmenti

Tabela 7. Ciljna tržišta i potrošački segmenti

	Najviši prioritet	Visoki prioritet	Srednji prioritet
Ciljna geografska tržišta	Hrvatska Njemačka Austrija	Poljska Češka Nizozemska	Italija Slovenija Skandinavija
Ciljni demografski segmenti	Zrela dob (50 – 65) Studenti (18 – 24)	Mladi parovi (25 – 30) Treća dob (65 +)	Obitelji s djecom
Ciljni interesni segmenti	Kulturnjaci Jednodnevni izletnici	Biciklisti Organizatori/sudionici skupova i događanja	Tranzitni putnici

» Izvor: sistematizacija autora

35 Službena stranica turističke zajednice grada Varaždina, raspoloživo na <http://tourism-varazdin.hr/>

36 Službena stranica turističke zajednice grada Varaždina, raspoloživo na <http://tourism-varazdin.hr/>

## 6.7. Smještajni kapaciteti

Dominantan je smještaj u hotelima, iako je riječ o malom kapacitetu od 147 soba i apartmana s 247 stalnih i 13 pomoćnih ležaja. Hotel Turist jedini je veći objekt s kapacitetom od 104 sobe i pet apartmana.

Postojeća smještana ponuda u komercijalnim kapacitetima može se ocijeniti korektnom. Njezini su aduti lokacija objekata u blizini ili u samoj povijesnoj jezgri, pretežito renovirane smještajne jedinice, tehnička opremljenost (internet, klimatizacija) te, sudeći prema komentarima posjetitelja, prateća ugostiteljska ponuda i posebice gostoljubivost personala. Manjkavosti postojećeg smještaja proizlaze iz dojma standardnog i uniformnog kako u odnosu na ponudu tako i na izgled i atmosferu u objektima.

Usprkos službenoj kategorizaciji hotela Istra s četiri zvjezdice, u Varaždinu u stvarnosti izostaje značajniji kapacitet više kategorije. Jednako tako, izostaje i jednostavniji smještaj poput kampa. Obje ove vrste smještajnih kapaciteta bilo bi realno očekivati u gradu veličine Varaždina.<sup>37</sup>

### 6.7.1. Ugostiteljstvo

Uz restorane u smještajnim objektima, ugostiteljska ponuda Varaždina obuhvaća i petnaestak samostalnih restorana različitih profila. Restorani su dobrim dijelom smješteni u središtu grada, uključujući i u povijesnoj jezgri, te su relativno lako dostupni posjetiteljima koji Varaždin obilaze pješice. U Varaždinu se također njeguje tradicija kavana, slastičarnica i caféa. Objekti su vrlo često smješteni na vrlo atraktivnim lokacijama na gradskim trgovima, uz parkove ili u ambijentu povijesne jezgre, što znatno pridonosi i njihovoj privlačnosti.<sup>38</sup>

### 6.7.2. Turističke agencije i ponuda incoming programa

U Varaždinu djeluje deset turističkih agencija. Među njima, četiri agencije nude incoming programe u Varaždinu i okolici. Riječ je o programima povodom manifestacija kao što su Špancirfest i Varaždinske barokne večeri, zatim o pretežito dvodnevnom ili trodnevnom turama u kojima se kombinira obilazak Varaždina s Varaždinskom i Krapinsko-zagorskom županijom, pa čak i s Mađarskom te također o programima Varaždina i okolice u sklopu kojih se odvijaju edukativne radionice (npr. kulinarstva, kaligrafije, keramike) i edukativni izleti.

Najviša razina potražnje za Varaždinom, odnosno oko četvrtina ukupnih godišnjih noćenja u komercijalnom smještaju, ostvaruje se tijekom srpnja i kolovoza (26 %), a nešto više od trećine u razdoblju od srpnja do rujna (36 %). Prosječna duljina boravka turista u Varaždinu iznosi oko 2,2 dana. Prema rezultatima ankete provedene među prijateljima Varaždina na Facebooku, najvažniji je motiv dolaska u Varaždin posjet i obilazak kulturnih znamenitosti, slijede putovanja motivirana događanjima u gradu, posjet rodbini i prijateljima te poslovne obveze. Slikovitost i uređenost grada, a potom gostoljubivost i muzejski postavi najbolje su ocijenjeni elementi ponude, dok se kvaliteta smještaja i ugostiteljske ponude smatraju vrlo dobrima. Ukupne ocjene zadovoljstva boravkom u Varaždinu općenito su vrlo visoke. Boravak u Varaždinu uobičajeno se kombinira s posjetom drugim okolnim destinacijama te, prema informacijama turističkih agencija koje prodaju putovanja u Varaždin, grad se najčešće nudi kao dio šire

37 Službena stranica turističke zajednice grada Varaždina, raspoloživo na <http://tourism-varazdin.hr/>

38 Službena stranica turističke zajednice grada Varaždina, raspoloživo na <http://tourism-varazdin.hr/>

jednodnevne ili višednevne ture.

Izuzimajući Zagreb, Varaždin je daleko najjače turističko odredište među gradovima sjeverne i središnje Hrvatske s udjelom od 46 % ukupnih noćenja ostvarenih u komercijalnim smještajnim kapacitetima. Slijede Karlovac (29 %), Čakovec (12 %), Koprivnica (11 %) i Krapina.<sup>39</sup>

## 6.8. Dolasci i noćenja po zemljama u gradu Varaždinu

Tabela 8. Dolasci po zemljama u gradu Varaždinu

Zemlja	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	Ukupno
Albanija	244	137	12	82	55	8	21	25	584
Austrija	974	1051	1084	1251	1604	1612	1822	2082	11 480
Belgija	198	163	154	155	146	206	194	169	1385
Bjelorusija	1	6	9	9	36	62	58	17	198
BiH	730	553	406	425	446	620	671	1046	4897
Bugarska	43	46	144	72	90	117	145	116	773
Cipar	1	13	9	8	0	6	1	20	58
Crna Gora	40	37	62	74	39	32	31	56	371
Češka	276	287	247	254	370	440	566	792	3232
Danska	58	52	44	43	49	59	61	339	705
Estonija	15	8	6	13	7	58	17	18	142
Finska	31	53	46	40	44	49	43	51	3524
Francuska	445	351	328	468	443	582	452	455	3524
Grčka	22	33	32	31	53	37	40	60	308
Irska	20	14	18	47	61	32	33	28	253
Island	2	31	3	0	3	6	14	57	116
Italija	934	999	1071	1291	1196	1177	1225	1069	8962
Kosovo	0	0	2	13	5	15	21	26	82
Letonija	6	3	13	27	19	9	26	15	118
Litva	88	30	15	117	34	29	47	98	458
Luksemburg	2	2	2	6	3	3	5	9	32
Mađarska	240	187	327	443	620	615	860	1043	4335
Makedonija	83	120	88	148	155	280	173	295	1342
Malta	4	13	2	0	2	14	6	43	84
Nizozemska	187	165	229	241	190	217	256	258	1743
Norveška	26	32	69	53	115	48	74	58	475
Njemačka	1489	1427	1213	1490	1612	1584	1828	2214	12 857
Poljska	858	811	648	1046	1876	1681	2386	2943	12 249
Portugal	22	19	36	50	34	34	39	58	292
Rumunjska	170	152	134	254	195	278	340	351	1874
Rusija	170	152	134	254	195	278	340	351	1874
Slovačka	248	215	271	488	472	504	695	900	3793
Slovenija	432	497	608	683	780	1053	1265	1134	6452
Srbija	533	374	410	527	633	679	631	674	4461
Španjolska	142	195	125	165	202	257	194	262	1542
Švedska	115	65	72	161	115	149	296	216	1189

39 Službena stranica turističke zajednice grada Varaždina, raspoloživo na <http://tourism-varazdin.hr/>

Zemlja	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	Ukupno
Švicarska	165	146	158	228	205	256	317	412	1887
Turska	48	58	78	75	47	55	55	62	478
UK	310	248	297	297	319	319	323	430	2543
Ukrajina	168	261	163	83	121	167	241	537	1741
Ostale eur. zemlje	54	20	3	87	53	40	20	19	296
Kanada	97	178	80	106	160	123	134	175	1053
SAD	144	322	171	271	208	312	292	376	2096
Brazil	20	15	11	37	22	16	24	62	207
Argentina	6	10	8	16	18	19	56	33	166
Čile	1	2	3	4	40	20	25	19	114
Izrael	44	39	26	47	131	79	38	133	537
Japan	39	77	21	26	18	44	71	112	408
Kina	30	53	18	85	49	71	85	265	656
Koreja	1119	627	634	697	209	213	727	399	4625
Indija	39	5	28	11	20	41	34	74	252
Indonezija	1	0	1	14	4	0	3	0	23
Jordan	0	1	2	2	4	3	3	4	19
Ujedinjeni Arapski Emirati	3	2	3	1	9	5	10	7	40
Hong Kong	0	0	2	0	0	0	11	9	22
Tajland	0	0	5	0	1	6	14	7	33
Ostale azij. zemlje	76	30	45	45	63	81	71	109	520

» Izvor: službena stranica turističke zajednice grada Varaždina (internet) raspoloživo na: <http://www.tourism-varazdin.hr/>

U prvih devet mjeseci 2018. (od siječnja do listopada) u Varaždinu je ostvareno 26 850 dolazaka (rast 21,84 %) te 56 912 noćenja (rast 29,94 %). Inozemni gosti ostvarili su 17 329 dolazaka, što je rast od 20,71 % u odnosu na 2017. godinu, dok su dolasci domaćih turista porasli za 23,96 %. Znatno je porast broja noćenja stranih turista za ukupno 32,28 %. Broj noćenja domaćih turista povećan je za 25,79 %.<sup>40</sup>

**Tabela 9.** Noćenja po zemljama u gradu Varaždinu

Zemlja	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	Ukupno
Belgija	311	355	351	273	344	715	437	505	3291
Albanija	527	24	33	184	53	19	100	40	980
Austrija	1340	1769	1668	2200	3177	3125	3363	3678	20 320
Bjelorusija	9	9	22	9	78	62	126	27	342
BiH	1956	1101	719	785	906	1552	1503	2062	10 584
Bugarska	91	75	780	219	214	222	286	318	2205
Cipar	2	53	45	19	0	22	1	80	222
Crna Gora	120	55	81	183	92	97	80	169	877
Češka	739	730	333	484	658	694	783	1121	5542
Danska	739	730	333	484	658	694	783	1121	2560
Estonija	50	69	6	17	7	64	30	20	263
Finska	68	90	103	71	117	136	190	296	1071

<sup>40</sup> Službena stranica turističke zajednice grada Varaždina, raspoloživo na <http://tourism-varazdin.hr/>

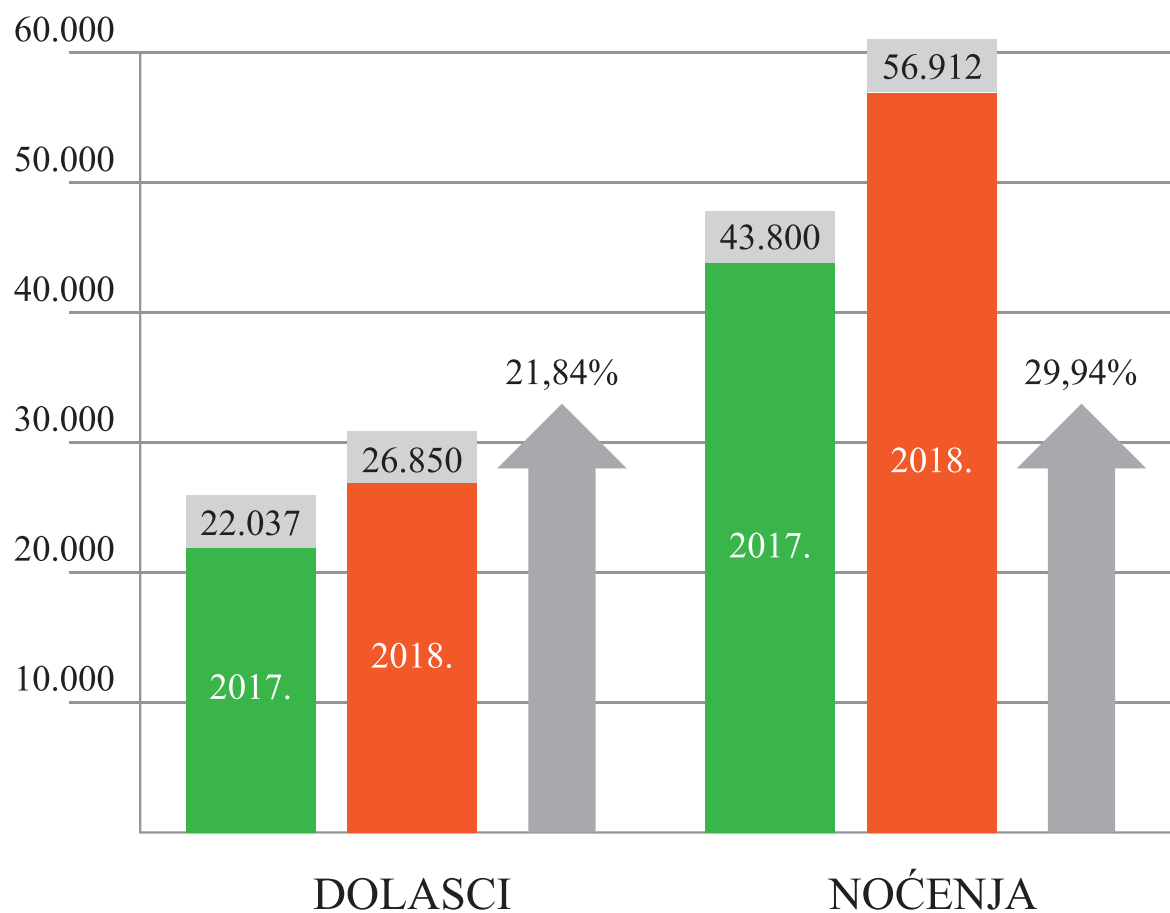
Zemlja	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	Ukupno
Francuska	924	717	605	828	855	1131	954	1197	7211
Grčka	42	94	52	114	133	101	128	193	857
Irska	47	30	27	80	138	63	73	43	501
Island	3	148	5	0	9	35	52	427	679
Italija	1935	2117	2642	3230	2390	2332	2237	2483	19 366
Kosovo	0	0	21	58	17	22	37	49	204
Letonija	11	3	26	61	50	16	73	34	274
Litva	149	425	16	137	70	69	72	98	1036
Luksemburg	2	93	5	13	8	7	6	10	144
Mađarska	472	353	660	877	1305	1371	1491	1879	8408
Makedonija	154	265	251	389	417	685	463	712	3336
Malta	22	15	12	0	6	95	11	255	416
Nizozemska	298	274	361	585	395	376	450	425	3164
Norveška	49	87	230	196	393	168	195	137	1455
Njemačka	3726	3289	2351	3353	3408	3304	4200	5386	29 017
Poljska	1204	1167	1205	1500	2964	2349	3169	4102	17 660
Portugal	95	155	85	335	176	168	276	639	1592
Rumunjska	269	284	224	668	397	560	732	639	3773
Rusija	590	966	760	507	370	683	446	430	4752
Slovačka	581	362	377	804	1048	832	987	1211	6202
Slovenija	657	782	994	1243	1418	1564	2023	1901	10 582
Srbija	883	602	877	1141	1136	1390	1239	1475	8743
Španjolska	445	432	465	779	1166	735	678	1268	5968
Švedska	244	177	176	365	242	231	1.016	761	3212
Švicarska	392	368	323	381	406	589	690	812	3961
Turska	114	105	201	205	82	179	235	215	1336
UK	566	625	774	774	744	758	724	1191	6022
Ukrajina	219	429	298	146	139	257	412	776	2676
Ostale eur. zemlje	109	21	3	214	65	48	63	108	631
Kanada	176	355	138	227	351	290	292	363	2192
SAD	464	515	451	861	485	768	706	968	5218
Brazil	40	57	17	52	34	25	92	126	443
Argentina	8	17	19	109	59	120	278	65	673
Čile	1	121	2	8	9	7	11	67	226
Izrael	84	45	54	68	323	172	64	393	1204
Japan	78	255	33	51	36	114	281	429	1277
Kina	51	72	26	217	148	279	402	1629	2284
Koreja	1120	696	648	763	302	216	898	405	5048
Indija	46	6	83	18	67	185	135	317	857
Indonezija	3	0	1	64	91	0	4	0	163
Jordan	0	1	12	2	18	4	3	13	53
Ujedinjeni Arapski Emirati	8	7	6	2	20	5	39	24	111
Hong Kong	0	0	2	0	17	0	46	24	89
Tajland	0	0	6	0	2	11	32	40	91
Ostale azij. zemlje	268	63	88	132	187	247	263	676	1924

» Izvor: službena stranica turističke zajednice grada Varaždina (internet) raspoloživo na: <http://www.tourism-varazdin.hr/>

### 6.8.1. Dolasci i noćenja - grafikon



**Grafikon 2.** Dolasci i noćenja turista (siječanj - rujan 2018./2017.)



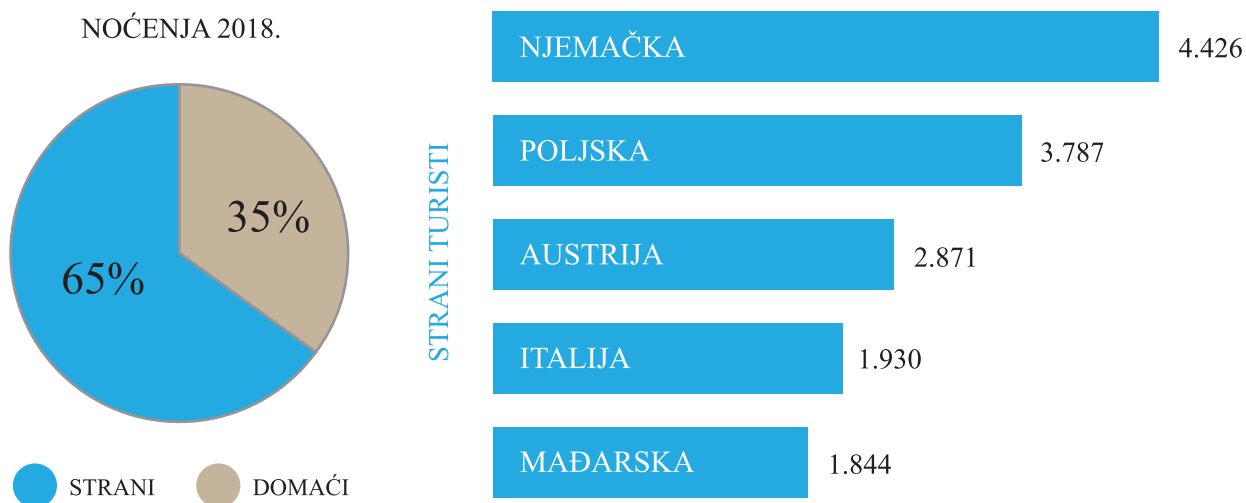
» Izvor: službena stranica turističke zajednice grada Varaždina (internet) raspoloživo na: <http://www.tourism-varazdin.hr/>

Noćenja domaćih turista (37 028) čine 35 % ukupno ostvarenih noćenja, dok noćenja stranih turista (56 912) čine 65 % ukupnih noćenja u gradu Varaždinu. Kao i prethodne godine, vodeća emitivna zemlja za Varaždin jest Njemačka, zatim slijede Poljska i Austrija. U 2018. tradicionalno visok broj noćenja bilježe također Italija i Mađarska. Znatno je porast noćenja turista iz Kine te noćenja turista iz Danske – što možemo pripisati Europskom rukometnom prvenstvu, gdje je Varaždin bio domaćin danske reprezentacije.<sup>41</sup>

41 Službena stranica turističke zajednice grada Varaždina, raspoloživo na <http://tourism-varazdin.hr/>

## 6.8.2. Struktura noćenja turista

**Grafikon 3.** Struktura noćenja turista (siječanj - rujanj 2018.)



» *Izvor: službena stranica turističke zajednice grada Varaždina (internet) raspoloživo na: <http://www.tourism-varazdin.hr/>*

U 2018. godini zabilježen je porast privatnih smještajnih objekata. Ukupno je otvoren 21 apartman i soba za iznajmljivanje te dvije kuće za odmor. Otvoren je jedan novi hotel te najmoderniji studentski dom u regiji, koji u ljetnom periodu pruža usluge iznajmljivanja soba za turiste. Rezultat povećanja privatnih smještajnih kapaciteta očituje se i u povećanju njihova udjela u ukupnim smještajnim objektima (udio 16 %).<sup>42</sup>

## 6.9. Diferencijacija i tržišna prepoznatljivost

Grad Varaždin dijeli slična ambijentalna i kulturološka obilježja s nizom manjih povijesnih gradova u njegovu bližem međunarodnom okruženju. Iako su neki od njih znatno razvijenije destinacije zahvaljujući valorizaciji dodatnih turističkih resursa (npr. skijališta, terme), riječ je o potencijalno komplementarnim i u tom kontekstu referentnim odredištima.

Raspoloživa turistička suprastruktura u uspoređivanim gradovima, uključujući smještajne kapacitete, ugostiteljsku ponudu ili konferencijske sadržaje, impresivna je, i to ne samo brojem nego i raznolikošću dostupnih sadržaja. Posebno su dojmivi određeni organizacijski aspekti, iako za sada samo mjestimično prisutni, poput uvođenja tržišnih marki („Capital of culinary delights”), integracija (UNESCO-ova mreža kreativnih gradova) i raspoloživost profesionalnih ureda za organizaciju i prodaju, primjerice, konferencijskih, sajamskih ili festivalskih događaja (Kongresni ured Graz, Kongresni ured Koruške...). Uglavnom sve destinacije nude portfelj različitih turističkih proizvoda koji su jasno naznačeni („kultura”, „aktivni odmor”, „wellness”, „kongresni/poslovni turizam”, „gastronomija i vino”, „obiteljski odmor”, „romantični odmor”, „vikend-paketi”, „ture / tematske ture”...). Ponuda Varaždina u ovom je aspektu inferiorna.

Svi uspoređivani gradovi ponajprije se opisuju kao povijesni i kulturni. U cilju daljnje diferencijacije,

<sup>42</sup> Službena stranica turističke zajednice grada Varaždina, raspoloživo na <http://tourism-varazdin.hr/>

taj se osnovni identitet osnažuje priklanjanjem grupacijama europskih gradova kulture (Maribor, Graz) ili proširuje primjenom suprotstavljenih kulturoloških koncepata kao „tradicionalan ili kozmopolitski” (Villach), „tradicionalan i inovativan” (Graz). Zanimljivo je da se austrijski Villach i Graz nastoje diferencirati proklamirajući svoj živahan, smion, mediteranski duh! Također prisutni identitetski koncepti uključuju „mali i ugodan” Maribor i grad u kojem se „voli živjeti” (Celje).

Varaždin se svojim sadašnjim pozicioniranjem kao grad kulture ili grad baroka očigledno ne izdvaja iz okruženja.<sup>43</sup>

Promjene u okruženju i rezultirajući trendovi u turizmu otvaraju niz novih prilika u razvoju turističkih destinacija. Kada je riječ konkretno o Varaždinu, te se prilike ponajprije odnose na prilagođavanje turističkih proizvoda potrebama suvremenih turista te na konzekventnu inovaciju proizvoda, na fokusiraniju komunikaciju s turističkim tržištem i na snažnije brendiranje destinacije.

## 6.10. SWOT ANALIZA

SWOT analiza, izvedena iz prethodne analize okruženja, omogućava jezgrovit uvid u interne „snage” i „slabosti” odnosno eksterne „prilike” i „prijetnje” koje će usmjeravati budući razvoj grada Varaždina kao turističke destinacije.

**Tabela 10.** SWOT analiza

<p style="text-align: center;"><b>SNAGE</b></p> <p>Visoka prometna dostupnost grada Tranzitni tokovi Razvijena gospodarska osnova Ulaganja u diversifikaciju kroz nova ulaganja Bogatstvo kulturnih i povijesnih atrakcija Ulaganja u kulturne i visokoobrazovne institucije Rast kreativnih industrija (glazba, primijenjena umjetnost, dizajn, arhitektura, mediji) Raspoloživ prostor za nove razvojne projekte</p>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <p>Nedostatak smještajnih kapaciteta više kategorije Neinventivna smještajna ponuda Neinventivna ugostiteljska ponuda Nedovoljno razumijevanje trendova na turističkom tržištu Nedovoljno diferencirajuće brendiranje Varaždina Nedovoljno razumijevanje destinacijskog menadžmenata Nedostatan poduzetnički interes za ulaganje u turizam Slab marketing i promocija</p>
<p style="text-align: center;"><b>PRILIKE</b></p> <p>Rast turističke potražnje u okruženju Preferencija „novih“ turista prema okolišno očuvanim i identitetski profiliranim atrakcijama Rast „kreativnih industrija” (glazba, primijenjena umjetnost, dizajn, arhitektura, mediji i sl) Rastuća atraktivnost Hrvatske te unaprjeđenje imidža Rastuća ponuda obrazovnih programa u turizmu</p>	<p style="text-align: center;"><b>PRIJETNJE</b></p> <p>Brži razvoj konkurentske ponude u okruženju Nedostatak „većih” investitora u hotelijerstvu i turizmu Negativan imidž i pad interesa za poslove u turizmu i ugostiteljstvu Nedovoljno razvijeni programi podizanja svijesti lokalnog stanovništva o turizmu Percepcija Varaždina kao izletničke destinacije</p>

» *Izvor: Sistematizacija autor*

<sup>43</sup> Službena stranica turističke zajednice grada Varaždina, raspoloživo na <http://tourism-varazdin.hr/>

## 6.11. Razvojna načela grada Varaždina

- Partnerstvo: Polazeći od činjenice da je turistički proizvod agregat sadržaja i usluga i integracija većeg broja različitih institucija i ponuđača, konkurentnost turizma nužno podrazumijeva umrežavanje i stalnu komunikaciju dionika kroz horizontalnu i vertikalnu suradnju. Partnerski odnosi složenog sustava dionika u radu Varaždina predstavljaju jedan od principa na kojima se temelji turistički razvoj grada.
- Osjećaj za mjesto ili *genius loci*: Polazeći od činjenice da je osjetiti atmosferu mjesta jedan od osnovnih motiva odmorišnih putovanja, a posebice posjeta gradovima, očuvanje atmosfere grada Varaždina i specifične „slike duha” njegove povijesne jezgre u samoj je biti njegove turističke konkurentnosti.
- Ekološka odgovornost: Polazeći od činjenice da je očuvanje prirodnih resursa temeljna vrijednost suvremenog društva te da je ekološka osjetljivost važan faktor ukupne atraktivnosti turističkih destinacija, „zelena orijentacija” grada Varaždina, kako u odnosu prema korištenju i upravljanju prostorom tako i prema energetske učinkovitosti, važan je faktor njegove konkurentnosti na tržištu.
- Inovativnost: Polazeći od orijentacije EU-a ka pametnom razvoju gospodarstva utemeljenog na znanju i inovacijama te od strateške orijentacije grada Varaždina ka obrazovanju novim tehnologijama i kreativnim industrijama, ali i njegove sposobnosti u generiranju kreativnoga kulturnog sadržaja, poticanje inovativnosti u različitim oblicima turističke ponude pretpostavka je stvaranje konkurentne prednosti.
- Kultura kvalitete: Polazeći od visoke razine konkurencije na turističkom tržištu koja nameće kvalitetu kao *conditio sine qua non* uspješnog poslovanja, poticanje i osiguranje kvalitete ukupnih turističkih sadržaja i usluga, a posebice onih ugostiteljskih i kulturnih, znatno će utjecati na diferencijaciju Varaždina kao turističke destinacije.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Službena stranica turističke zajednice grada Varaždina, raspoloživo na <http://tourism-varazdin.hr/>

## 7. ZAKLJUČAK

Ključni je faktor uspjeha u turizmu sposobnost prepoznavanja i reakcije na promjene trendova i njihova međusobnog djelovanja. Stoga u uvjetima brzih promjena postizanje konkurentskih prednosti pred svaku turističku destinaciju nameće potrebu usklađivanja razvojne strategije i razvojnih odluka s promjenama očekivanja kupaca i novim prilikama i opasnostima. Posebno se to odnosi na destinacijske organizacije za menadžment koje moraju razviti visok stupanj vještina u razvoju i upravljanju destinacijom. Kao pretpostavka koordiniranog i usmjeravanog turističkog razvoja grada Varaždina, strategija razvoja turizma počiva na analizi konkurentске sposobnosti turizma koja predstavlja osnovni input za detaljnu analizu snaga i slabosti na turističkom tržištu. Postavljena koncepcija turističkog razvoja temelji se na uspostavi sadržajne i bogate ponude visokodoživljajnih iskustava. Veliko dravsko područje grada s diversificiranom ponudom različitih turističkih iskustava sagleda se kao dopuna primarnim atraktorima, ali kao komplementaran sadržaj koji ne samo da obogaćuje ponudu nego i sam po sebi privlači važne, ali i manje segmente izletničke potražnje. Ubrzavanje održivog razvoja turizma pri tome pretpostavlja provedbu niza provedenih aktivnosti/programa u funkciji kako upravljanja razvojem i unaprjeđenja turističke infrastrukture tako i poduzetničkih razvojno-investicijskih projekata i programa u funkciji promocije i prodaje. Naposljetku, potrebno je ustvrditi da realizacija postavljene vizije presudno ovisi o dva čimbenika – kvaliteti ljudskog potencijala i učinkovitom modelu provedbe strategije. Podizanje kvalitete ljudskog potencijala pretpostavlja pokretanje različitih aktivnosti uvođenja tržišno orijentiranog sustava cjeloživotnoga strukovnog obrazovanja te sustavnog i kontinuiranog usvajanja znanja i vještina potencijalnih malih i srednjih privatnih poduzetnika, ali i djelatnika javnih institucija. Ne smiju se pri tome ni zanemariti programi podizanje svijesti lokalnog stanovništva o obilježjima grada.

## **8. SAŽETAK**

Tema je ovog rada marketing, odnosno marketinške aktivnosti na primjeru grada Varaždina kao turističke destinacije. Najprije se u teorijskom djelu rada govori o destinaciji općenito, njezinu razvoju te podrijetlu same riječi i njezinu značenju. Također se govori o primjeni koncepcije marketinga u turizmu o kojoj se počelo istraživati i pisati kasno u odnosu na marketing u drugim područjima djelovanja. Naglasak je prvenstveno na marketingu turističke destinacije kao instrumentu optimizacije učinaka turizma i postignuća strateških ciljeva koji su usmjereni ka zadovoljenju potreba i želja svih dionika konkretne turističke destinacije. Kulturni turizam kao jedan od najstarijih oblika turizma moguće je razvijati u svakoj destinaciji. Grad Varaždin i njegova kulturna i umjetnička baština s najočuvanijom i najbogatijom baroknom urbanom cjelinom pravi je primjer zanimljive destinacije za turiste koji su ljubitelji kulture te zaslužuje marketinšku podršku. U ovom radu provodilo se kratko istraživanje putem anketnih upitnika u kojem su se ispitivali principi strateškog razvoja grada Varaždina.

### **KLJUČNE RIJEČI:**

TURISTIČKA DESTINACIJA, MARKETING U TURIZMU, MARKETING TURISTIČKE DESTINACIJE, PROCES UPRAVLJANJA MARKETINGOM TURISTIČKE DESTINACIJE, MARKETING GRADA VARAŽDINA .

## **9. LITERATURA I IZVORI**

### **A. Knjige**

1. Križman Pavlović, Danijela (2008): Marketing turističke destinacije, Zagreb, Mikrorad d.o.o.
2. Turistička zajednica grada Varaždina

### **B. Izvori s interneta**

1. Žnidarić J. i Čuka A. ( 2016 ): Prepoznatljivost Varaždinske županije kao turističke destinacije i potencijali razvoja turizma, Sveučilište u Zadru ( <https://hrcak.srce.hr> )
2. Žuvela I. ( 1998 ): Optimalizacija strukture ponude turističke destinacije, Ekonomski fakultet Rijeka ( <https://hrcak.srce.hr> )
3. Službene stranice Turističke zajednice grada Varaždina, dostupno na:  
<http://www.tourism-varazdin.hr/>
4. Službene stranice Turističke zajednice Varaždinske županije, dostupno na:  
<https://www.turizam-vzz.hr/>

### **C. Popis slika**

1. Stari grad Varaždin

### **D. Popis tabela**

1. Tipovi turističkih destinacija
2. Strateški ciljevi marketinga turističke destinacije
3. Model formiranja imidža turističke destinacije
4. Proces označavanja turističke destinacije tržišnom markom
5. Postupak praćenja okruženja marketinga turističke destinacije
6. Povezanost aktivnosti segmentiranja, izbora ciljnoga tržišta i pozicioniranja u procesu ciljnoga marketinga.
7. Osnovni kriteriji pri segmentaciji tržišta
8. Ciljna tržišta i potrošački segmenti
9. Dolasci po zemljama u gradu Varaždinu
10. Noćenja po zemljama u gradu Varaždinu
11. Struktura noćenja turista
12. SWOT analiza

### **E. Popis grafikona**

1. Životni ciklus turističke destinacije
2. Dolasci i noćenja turista
3. Struktura noćenja turista

## **10. PRILOZI**

### **ANKETNI UPITNIK**

1. Koji je koncept vizije grada Varaždina kao turističke destinacije ?
2. Koji su principi strateškog razvoja ?
3. Koje su strateške prednosti ?
4. Koji su strateški nedostaci ?
5. Koja su načela destinacijskog razvoja grada Varaždina ?
6. Koji su tržišni trendovi ?
7. Što predstavlja diferencijaciju i stvaranje tržišne prepoznatljivosti ?
8. Kojom se promocijskom taktikom koristiti ?
9. Kojim turističkim sadržajima i uslugama ?
10. Kakvom se strategijom ciljnog tržišta koristiti ?