

# Menadžment destinacije Splitsko-dalmatinske županije

---

Habunek, Ana

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:223:770381>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE LIBERTAS

ZAGREB

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
TURISTIČKI I HOTELSKI MENADŽMENT

MENADŽMENT DESTINACIJE SPLITSKO- DALMATINSKE ŽUPANIJE

KANDIDAT: Ana Habunek

KOLEGIJ: Menadžment turističke destinacije

MENTOR: mr.sc. Damir Pavlović

Zagreb, siječanj 2019.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	3
2. UPRAVLJANJE DESTINACIJOM .....	4
2.1. Definicija, pojam i koncept turističke destinacije .....	4
2.1.1. Definicija turističke destinacije.....	4
2.1.2. Pojam turističke destinacije .....	5
2.1.3. Koncept turističke destinacije .....	6
2.2. Modeli upravljanja destinacijom .....	7
2.2.1. Opće karakteristike upravljanja destinacijom.....	8
2.2.2. Funkcije menadžmenta turističke destinacije.....	9
2.2.3. Ciljevi upravljanja destinacijom.....	10
2.3. Modeli upravljanja turističkom destinacijom u RH.....	11
2.4. Problematika upravljanja destinacijom u RH. ....	16
2.4.1. Ključni problemi upravljanja u RH .....	16
2.4.2. Moguća rješenja navedenih problema .....	19
2.5. Regionalna menadžment organizacija.....	21
3. REGIONALNA DESTINACIJA SPLITSKO DALMATINSKA ŽUPANIJA.. ....	24
3.1. Splitsko dalmatinska županija opće karakteristike .....	24
3.2. Atrakcijska osnova županije .....	30
3.3. Model upravljanja u destinaciji .....	32
3.3.1. DMO u Splitsko- dalmatinskoj županiji.....	33
3.3.2. Model i ciljevi upravljanja destinacijom.....	35
3.4. Aktivnosti regionalne menadžment organizacije u Splitsko dalmatinskoj županiji .....	37
4. PERSPEKTIVA UPRAVLJANJA DESTINACIJOM U BUDUĆNOSTI.....	41
4.1. Glavni plan turizma sa strateškim i operativnim planom turizma SDŽ (2017-2027).....	42
4.2. Plan marketinških i ostalih aktivnosti .....	45

4.3. Financiranje realizacije plana aktivnosti .....	46
5. ZAKLJUČAK .....	48
6. POPIS LITERATURE .....	49
7. POPIS SLIKA I TABLICA .....	51

## 1. UVOD

Tema završnog rada je „Menadžment turističke destinacije Splitsko-dalmatinske županije“. Odabrala sam tu temu jer ju smatram zanimljivom, razradivom i bitnom za sagledavanje cjelokupnog procesa turizma koji se odvija u RH.

Menadžment turističke destinacije je složeni proces sam po sebi i uključuje veliki broj dionika. Stoga se taj proces detaljno analizira u radu kroz nekoliko poglavlja gdje su predstavljene funkcije, ciljevi i modeli upravljanja destinacijom. Objašnjeno je nekoliko mogućih modela upravljanja. Također prvi dio rada sadržava pojam i koncept turističke destinacije, te problematiku upravljanja destinacijama u RH. Tu je fokus na cjelokupnom turizmu i „naslijeđenim“ problemima s kojima se susreće hrvatsko gospodarstvo i turizam. Bavi se teorijskim osnovama i metodama upravljanja destinacijskim sustavom.

U drugom dijelu rada obrađuje se rad regionalne menadžment organizacije na primjeru Splitsko-dalmatinske županije. Fokus je na sustavu destinacije, elementima i dionicima koji ga čine. Veliki dio tog poglavlja su karakteristike same destinacije, njezina opća obilježja, atrakcijska osnova i poduzetnička klima koja se odvija unutar destinacije.

Aktivnosti regionalne menadžment organizacije su bitan dio drugog dijela rada jer je to konkretan pokazatelj angažmana odgovornih tijela koji se ulaže u razvitak destinacije. Također bitna je hijerarhijska podjela među različitim razinama turističkih organizacija i njihova međusobna suradnja.

U trećem dijelu rada obrađena je perspektiva upravljanja destinacijom u budućnosti. Prikazani su podaci o broju gostiju i noćenja u 2018. godini i plan aktivnosti turističke zajednice Splitsko-dalmatinske županije za povećanje razvitka destinacije. Glavni fokus je na održivom razvoju i proširenju ponude i emitivnih tržišta.

U radu su korištene metode dedukcije, indukcije, deskripcije, analize, sinteze i statistička metoda.

## 2. UPRAVLJANJE DESTINACIJOM

### 2.1. Definicija, pojam i koncept turističke destinacije

“Razvoj pojma turističke destinacije ima svoje logično ishodište u pojmu turističkog mjesta koja su svojim čimbenicima ponude stvarali intenzitet i kontinuitet posjeta, te na toj osnovi i egzistencijalna sredstva domicilnom stanovništvu”<sup>1</sup>

#### 2.1.1. Definicija turističke destinacije

„Riječ destinacija (lat. Destinatio – odredište) u svom izvornom značenju sinonim je za odredište, pa i cilj, krajnji ili usputni. U turizam je, smatra se, ušla posredstvom prometa, posebice onog zračnog koji koristi englesku terminologiju. Taj uži pojam, pojam destinacije, počeo se početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća, postupno širiti i na istraživanja turizma. Destinacija je postojala sve više istoznačnica za turistički lokalitet, zonu, regiju, zemlju, skupinu zemalja, pa čak i kontinent. Najčešće, prostorni obuhvat turističke destinacije ovisi o udaljenosti emitivnog od receptivnog tržišta. Naime, što je emitivno tržište udaljenije, prostorni obuhvat destinacije je veći. Povijesni razvitak turizma inače, pa i u Hrvatskoj, pokazuje zapravo matrica razvoja turizma: promet – smještaj – turističko mjesto – turistička destinacija. Dakle, matricom razvoja turizma uviđamo da njegova zadaća nije bila samo da opskrbi tržište turističkim dobrima i uslugama, već i dugoročno osiguranim prostorom za odmor i rekreaciju.“<sup>2</sup>

Iz ove definicije jasno je da turistička destinacije označava lokalitet odnosno područje gdje se odvijaju aktivnosti vezane za turizam. Također je bitno napomenuti da je turistička destinacije područje koje predstavlja održivi razvoj te se sastoji od velikoga broja dionika koji sudjeluju u napretku cijele destinacije. Zbog toga menadžment turističke destinacije predstavlja kompleksan proces u kojem svaki sudionik mora jasno razumjeti svoju zadaću i ispuniti očekivanja gostiju kako bi cijela destinacija, lokalitet, regija imala dobre rezultate i prosperitet.

---

<sup>1</sup> Magaš, D.: Turistička destinacija, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997., str. 11.

<sup>2</sup> Avakumović, Čorak, Magaš, Razović, Telišman Košuta, Trezner, 2008:3

### 2.1.2. Pojam turističke destinacije

“Razvoj pojma turističke destinacije ima svoje logično ishodište u pojmu turističkog mjesta koja su svojim čimbenicima ponude stvarali intenzitet i kontinuitet posjeta, te na toj osnovi i egzistencijalna sredstva domicilnom stanovništvu” .<sup>3</sup>“Turistička povijest i evolucijski put turizma pokazuju da se počeci turizma, ali i njegov kasniji razvoj, temelje na razvoju onih mjesta koja su privlačila više od drugih, pa se tijekom vremena počinju nazivati turističkim. Osim nekog atraktivnog obilježja koje potiče dolazak turista, turistička se mjesta počinju razvijati kada postanu prometno dostupna i kada se razvijaju kapaciteti nužni za prihvata gostiju. Turističkim mjestima uobičajeno se smatraju ona mjesta koja turisti i dnevni posjetitelji posjećuju u većem broju, a svojom opremljenošću omogućuju prihvata i boravak gostiju”<sup>4</sup>

Dakle turistička mjesta moraju posjedovati određene atraktivnosti kako bi se isticala od ostalih. U Hrvatskoj se ta prekretnica kada je mjesto postalo turističko dogodila početkom 20.st. Kada su na teritoriju Austro Ugarske, Crikvenica, Opatija, Cavtat Dubrovnik i Lošinj 1906. godine temeljem Zakona o zdravstvu stekli status morskih lječilišta. Turistička mjesta su se brže razvijala, komunalni sustav, životni standard, uređenje i ostale lokalne karakteristike su bile na višoj razini od mjesta koja nisu bila turistička i gdje se uglavnom stanovništvo bavilo poljoprivredom. Afirmacija tih mjesta dovela je do toga da se turizam popularizirao te je sve više gradova na Primorju odlučilo uvrstiti turizam kao primarnu djelatnost.

Tijekom godina napuštanje poljoprivrede i okretanjem uslužnim djelatnostima dovelo je do toga da danas gotovo svako mjesto koje ima izlaz na more nudi bogatu turističku ponudu. Što je rezultiralo brojnim pogodnostima; podizanje životnog standarda, veliki broj javnih dobara, veća edukacija stanovništva, valorizacija prirodnih dobara, investicije u prometne putove i fondovi za razvitak. Republika Hrvatska donijela je poseban Pravilnik o proglašenju i razvrstavanju turističkih mjesta u veljači 1992. godine, koji je obuhvatio čak 530 mjesta u četiri razreda (A, B, C i D), ovisno o dostignutom stupnju turističke razvijenosti<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Magaš, D.: Turistička destinacija, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997., str. 11.

<sup>4</sup> Weber, S., Mikačić, V.: Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1994., str. 31.

<sup>5</sup> N.N. 6/1992.

### 2.1.3. Koncept turističke destinacije

Turistička destinacija je sustav koji sadrži raznovrsne elemente, te predstavlja fleksibilan, dinamičan prostor, čije granice određuje samo tržište, neovisno o administrativnim granicama (Dulčić, Petrić, 2001).<sup>6</sup> Evaluacija destinacijskog koncepta usko je vezana uz formiranje karakterističnog turističkog proizvoda, obogaćivanje ponude, kreiranje prepoznatljivog identiteta i imidža. Posebnu važnost imaju determinante atraktivnosti destinacije, odnosno privlačni faktori za dolazak potencijalnih turista.

Afirmacija turističke destinacije predstavlja novu turističku filozofiju sa svrhom potenciranja kvalitete boravka turista i zaštite resursne osnove, uz želju da se potencira: bolje korištenje prostora (namijenjenog turizmu), mogućnost da se ekonomski valoriziraju i manje kvalitetni turistički resursi, kompleksnija ponuda za potencijalne turiste, bolja mogućnost za stvaranje turističkog identiteta i prepoznatljivosti na turističkom tržištu, bolja mogućnost za prezentaciju i plasman na turističkom tržištu, mogućnost sadržajnijeg boravka za potencijalne turiste.<sup>7</sup>

Elementi atraktivnosti turističke destinacije su također ključni u afirmaciji i prosperitetu destinacije. Elementi su kulturna i društvena obilježja, prirodne ljepote, klima, kvaliteta usluge, tržišna konkurentnost, cijene, sadržaji za kupovinu, rekreaciju i obrazovanje 1998. Godine prof. Dr. Harald Peachlaner kaže da destinacija obuhvaća veliki broj čimbenika koji zajednički u različitim kombinacijama privlače posjetitelje da se odluče doći na odmor ili jednodnevni posjet. Te elemente čine primarna turistička ponuda, izvedena turistička ponuda, dodatne usluge i sadržaji te atmosfera. U ovim definicijama nazire se prevladavajući aspekt definiranja sadržaja turističke ponude koji predstavlja razlog posjete (dolaska) turista.

Znanost o turizmu pridaje veliko značenje destinaciji, bez obzira na njen obuhvat. Destinacija je bitan činitelj u turističkom razvoju, turističkim kretanjima i u ekonomiji turizma općenito. Značaj destinacije proizlazi iz činjenice da se u njoj stvaraju uvjeti za razvoj prijemnog turizma, a taj turizam, s ponudom koja mu služi, postaje pokretačem gospodarskog života i razvoja nekih prostornih jedinica<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Upravljanje razvojem turizma Ante Dulčić, Lidija Petrić. -. Impresum, Zagreb : Mate, 2001

<sup>7</sup> Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003, str. 35.

<sup>8</sup> Hitrec, T.: Turistička destinacija pojam, razvitak, koncept, Turizam, Institut za turizam Hrvatske, Zagreb, 1995., 3/4, str. 43.



## 2.2. Modeli upravljanja destinacijom

Upravljanje destinacijom je proces koji obuhvaća mnogobrojne čimbenike. Samim tim to predstavlja kompleksan proces i izazov za svakoga tko se time bavi. To je proces sastavljen iz faze planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole u kojem javni menadžment za ostvarivanje postavljenih ciljeva koristi sve resurse određene organizacije, to su ljudi, financijska sredstva, oprema i informacije.

Upravljanje je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci radeći zajedno i u skupinama efikasno ostvaruju odabrane ciljeve<sup>9</sup>. Upravljanje i planiranje su ključni činitelji svake aktivnosti u poslovanju, stoga i u turizmu ti procesi zahtijevaju posebnu pripremu, posjedovanje znanja i iskustva, financijska sredstva kako bi se realizirali projekti te puno vremena kako bi se realizirali bez propusta. Stoga planiranje i upravljanje zahtijevaju izdašne resurse, ali rezultati su dugoročni i vrijedni truda. U svijetu i Hrvatskoj postoje brojni primjeri dobrog upravljanja destinacijom. U svijetu, jedna od najbolje vođenih destinacija koja je zauzela svoje mjesto visoko na ljestvici posjećenosti je Beč, Austrija. Grad koji je od svoje tradicije napravio eurposku destinaciju, posebice u vrijeme Adventa je odličan primjer kako upravljati turističkom destinacijom i kako običaje i kulturu valorizirati na najbolji način i time ostvariti ne samo profitabilnost, već i ugled i prepoznatljivost destinacije. Republika Hrvatska je često kritizirana od strane domaćih i stranih stručnjaka, kako ne zna dovoljno iskoristiti svoje resurse. Međutim, grad Opatija je izuzetak u tome. Odlično upravljanje turističkom destinacijom grad Opatija je pravi primjer kako izgleda dobro uređeni sustav. Promocija i oglašavanje grada doveli su do produžetka turističke sezone. Također Opatija je zimi spremna za turiste te blagdanskim ugođajem privlači veliki broj gostiju u vrijeme Adventa i Nove godine. Stoga nije neobično što je upravo ona vrlo česti odabir domaćih i stranih turista za van sezonske posjete, i odličan primjer upravljanja turističkom destinacijom.

---

<sup>9</sup> Wehrich H., Koontz, H., Management, McGraw-Hill, 1993. Str 12

### **2.2.1. Opće karakteristike upravljanja destinacijom**

Upravljanje turističkom destinacijom je dugoročan proces koji bi trebao osigurati dosezanje visoke kvalitete života stanovništva i očuvanje kulturnog identiteta čitave turističke destinacije. Takav dugoročni cilj sadrži nekoliko komponenti, koje se ogledaju u optimalnom gospodarskom razvoju destinacije, visokoj razini životnog standarda stanovništva, očuvanju potrebne razine ekološke očuvanosti i čuvanju kulturno-povijesne baštine te njezinom stavljanju u funkciju gospodarskog i općeg razvitka. Turistička destinacija uvjetovana je željama, sklonostima, interesima i potrebama turista<sup>10</sup>

Chris Cooper početkom 21. Stoljeća analizira zajednička obilježja destinacije te navodi da su destinacije amalgami, odnosno kombinacije mnogobrojnih različitih elemenata. Također navodi da su destinacije kulturne potvrde vrijednosti, područja sa više korisnika gdje je potrošnja neodvojiva od proizvodnje.

Destinacijski menadžment mora imati jasnu viziju i misiju razvoja turističke destinacije. Također mora definirati opće i posebne ciljeve turističkog razvoja određene destinacije te razviti strategije i prihvatiti instrumentarij ocjene učinkovitosti tih strategija (BSC) kako bi rezultati bili mjerljivi i da primjenom relevantnih instrumenata osigura kontinuirano poboljšanje kvalitete (TQM). Osiguranje primjene eko-standarda u provođenju modela razvoja (EQDM) je također bitan faktor koji vodi do održivog razvoja kojem svaka destinacija teži. Prihvati učinkovit sustav kontrole i revizije poduzetih aktivnosti i ocjene kvalitete (indikatori) ostvarenog rezultata (npr. EMAS)

---

<sup>10</sup> Rudančić A., ZNAČAJ I ULOGA DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA 2018. <https://hrcak.srce.hr/201215>

### 2.2.2. Funkcije menadžmenta turističke destinacije

S teorijskog aspekta, menadžment se povezuje s potrebom povećanja učinkovitosti i produktivnosti. Sve snažnija spoznaja složenosti i ovisnosti funkcije menadžmenta dovele su do sustavnog pristupa načina upravljanja različitim sustavima bez obzira na to govori li se o profitnim, neprofitnim, manjim ili složenijim sustavima. Slijedom navedenog, destinacijski je menadžment moguće definirati kao poslovnu aktivnost koja spaja i koordinira rad različitih poslovnih i drugih subjekata u kreiranju i realizaciji turističkog proizvoda u cilju ostvarenja njegove optimalne kvalitete, konkurentnosti i postizanja optimalnih ekonomskih učinaka na turističkom tržištu.<sup>11</sup>

Iz ove tvrdnje vidimo da je destinacijski menadžment složeni proces koji po svojoj prirodi upravljanja možemo usporediti sa upravljanjem nekog poduzeća. Razlika između poduzeća i destinacije jest u broju dionika. Naime destinacija, ovisno o svojoj veličini i posjećenosti uključuje puno veći broj dionika nego neko poduzeće, stoga je cijeli proces teško pratiti i zahtijeva stalnu i kontinuiranu kontrolu. Međutim upravljanje destinacijom zbog svojih sličnosti sa upravljanjem poduzećem možemo usporediti. Stoga je upravljanje destinacijom podijeljeno na tri osnovne funkcije: poduzetničku funkciju, javno samoupravnu funkciju i funkciju u koju ne pripadaju prethodno navedene funkcije. Time potvrđujemo tezu da je turizam zapravo ekonomija i da je nemoguće dislocirati turizam od ekonomije u bilo kojem smislu.<sup>12</sup>

Poduzetnička funkcija obuhvaća nositelje ponude čija je osnovna svrha dobit. Javno samoupravna funkcija bavi se javno administrativnim poslovima i to kroz jedinice lokalne samouprave, u skladu sa zakonskim regulativama i to najčešće u području infrastrukturnih i suprastrukturnih komunalnih problema domicila ali i turista. Funkcije koje ne pripadaju ni u jednu navedenu funkciju su one funkcije koje u svojoj naravi omogućuju stvaranje sinergijskih efekata među mnogobrojnim nositeljima ponude, a nazivaju se javno koordinacijske funkcije (Blažević, Peršić, 2009:172). Imajući u vidu značajke turističkog proizvoda, Magaš (2008:10) navodi sljedeće javno koordinacijske funkcije: Izradu ideje vodilje i strategije konkurentnosti podrazumijeva sudjelovanje u donošenju odluka svih predstavnika značajnijih skupina nositelja ponude u destinaciji, izradu analize konkurentne situacije i provođenje konkurentne strategije

---

<sup>11</sup> Rudančić A., ZNAČAJ I ULOGA DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA 2018. <https://hrcak.srce.hr/201215>

<sup>12</sup> Magaš, D.: Turistička destinacija, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 2008. ..

Magaš također tvrdi kako razvoj i oblikovanje ponude podrazumijeva iniciranje i razvitak javnih ponuda, koordinaciju ponude u destinaciji i stvaranje paušalnih aranžmana te iniciranje novih ponuda i kontrolu kvalitete; kako bi se ona zadržala i dovela na višu razinu.

Marketing nalaže izradu marketinških strategija i stvaranje zaštitne marke, poboljšanje prodaje sustavom rezervacija i promidžbom, te informacije potencijalnim gostima.

Zastupanje interesa pod kojim podrazumijevamo senzibiliziranje stanovništva za turizam, koordinaciju interesa struke te lobiranje za turističke interese pred institucijama i javnosti.<sup>13</sup>

### **2.2.3. Ciljevi upravljanja**

Dugoročno osiguranje konkurentne sposobnosti destinacije treba smatrati glavnim ciljem menadžmenta turističke destinacije.

Čimbenici konkurentne sposobnosti su: potražnja, partneri, razvojni čimbenici i strategija

**POTRAŽNJA**, „Prije svega njena kvaliteta i struktura , određuju pritisak na nositelje turističke ponude.“ Diferenciranost turističke potražnje inicirat će kod ponuđača razne inovativne akcije i optimiranje kvalitete i troškova. Bilo kakvo sputavanje jačanja konkurentne sposobnosti unutar destinacije, negativno će se odraziti na ukupnu konkurentnu sposobnost.

**PARTNERI** često posežu za raznim dogovorima u određenim segmentima ili se udružuju radi određenih interesa što smanjuje inventivnost i konkurentnost.

**RAZVOJNI ČIMBENICI** ili povoljno raspoloživi čimbenici proizvodnje mogu kratkoročno povećati konkurentnu sposobnost. Olako prihvaćanje tih trenutnih momentalnih komparativnih prednosti, u pravilu uzrokuju uspavanost i izostanak raznih inovacija.

Zajednička strategija destinacije omogućava zajedničko djelovanje, omogućuje pravi know-how. Kvaliteta managementa omogućava uočavanje šansi u promjeni gospodarskih, ekoloških i društvenih kretanja.

Za procjenu razvoja destinacije najčešće se uzimaju dolasci i noćenja u destinaciji koji imaju određene nedostatke: Podatci o noćenjima ne govore o ostvarenoj vrijednosti koja je s njima dobivena, te ostvarena noćenja ne pružaju podatke o dnevnoj potražnji turista

---

<sup>13</sup> Rudančić A., ZNAČAJ I ULOGA DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA 2018. <https://hrcak.srce.hr/201215>

### 2.3. Modeli upravljanja destinacijom u RH

Turizam ne predstavlja posebnu gospodarsku djelatnost, već specifičnu podjelu rada između niza djelatnosti i subjekata koji sudjeluju u kreiranju turističke ponude. Na svakom turističkom prostoru aktivno djeluje više političko-administrativnih organa i organizacija. U turističkoj destinaciji turističku ponudu ne čine samo smještajni kapaciteti, već i drugi sektori osim sektora H (hoteli i restorani)

Aktivni sudionici ponude turističke destinacije su i drugi sektori gospodarstva, kao i razna udruženje i asocijacije kao što su putničke agencije, trgovine, promet, privatni smještaj, hoteli i restorani (H sektor), kulturno zabavne djelatnosti, zanati, sportske djelatnosti, komunalne i općinske djelatnosti i ostalo.

Funkciju upravljanja destinacijom obavljaju određena vladina tijela i državne organizacije, te društvene turističke organizacije - turističke zajednice –(lokalne, regionalne i državna TZ)

Uloga menadžmenta turističke organizacije je kvalitetna koordinacija kao ključnog činitelja efikasnosti i efektivnosti destinacije, a ne za naređivanje i kontrolu. Donošenje neophodne regulative i planskih dokumenata, promocija i plasiranja turističke ponude, financijska i tehnička pomoć u izgradnji turističke infra i suprastrukture, obrazovanje i obuka kadrova, istraživački rad i druge uloge koje vode dobiti određene destinacije

Na regionalnim i lokalnim razinama, formiraju se turističke organizacije , čija je kreativnost fokusirana na regionalne i lokalne probleme razvoja turizma.

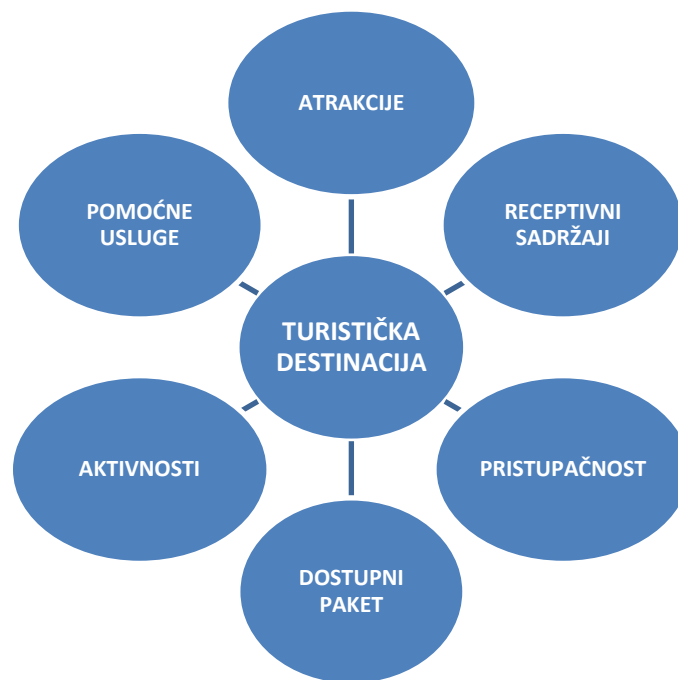
Opći modeli upravljanja su teorijski pojašnjeni načini upravljanja destinacijom. Najčešći su model 6A, model crne kutije i model piramide. Oni su pojašnjeni i razrađeni u sljedećim točkama.

#### a) Model 6A

Kombiniranjem komponenti turističke destinacije dolazi do stvaranja turističkog proizvoda. Bitno je istaknuti da turistički proizvod nije rezultat djelovanja jednog ili nekoliko elemenata već je on rezultat sinergične interakcije atrakcija, receptivnih sadržaja, pristupačnosti, pomoćnih usluga, mogućnosti slobodnog izbora, uključenosti potrošača te procesa „proizvodnje“ turističkog proizvoda

Model 6A poima turističku destinaciju kao sustav koji se sastoji od sljedećih elemenata:

- „Atrakcije; podrazumijevaju prirodne i društvene atraktivnosti značajne za osiguravanje inicijalne motiviranosti turista za dolazak u destinaciju,
- Receptivni sadržaji; obuhvaćaju smještajne i ugostiteljske objekte, trgovinu, zabavne sadržaje te ostale usluge,
- Pristupačnost; odnosi se na razvoj i održavanje efikasnih prometnih veza sa emitivnim tržištima,
- Dostupni paket- aranžmani; podrazumijevaju paket- aranžmane koje su posrednici u prodaji i njihovi zastupnici unaprijed pripremili,
- Aktivnosti; odnose se na sve dostupne aktivnosti u destinaciji i ono čime će se potrošač baviti tijekom boravka u destinaciji,
- Pomoćne usluge; uključuju marketinške, razvojne i koordinacijske aktivnosti koje provodi određena organizacija za upravljanje turističkom destinacijom za potrebe potrošača i industrije.“<sup>14</sup>



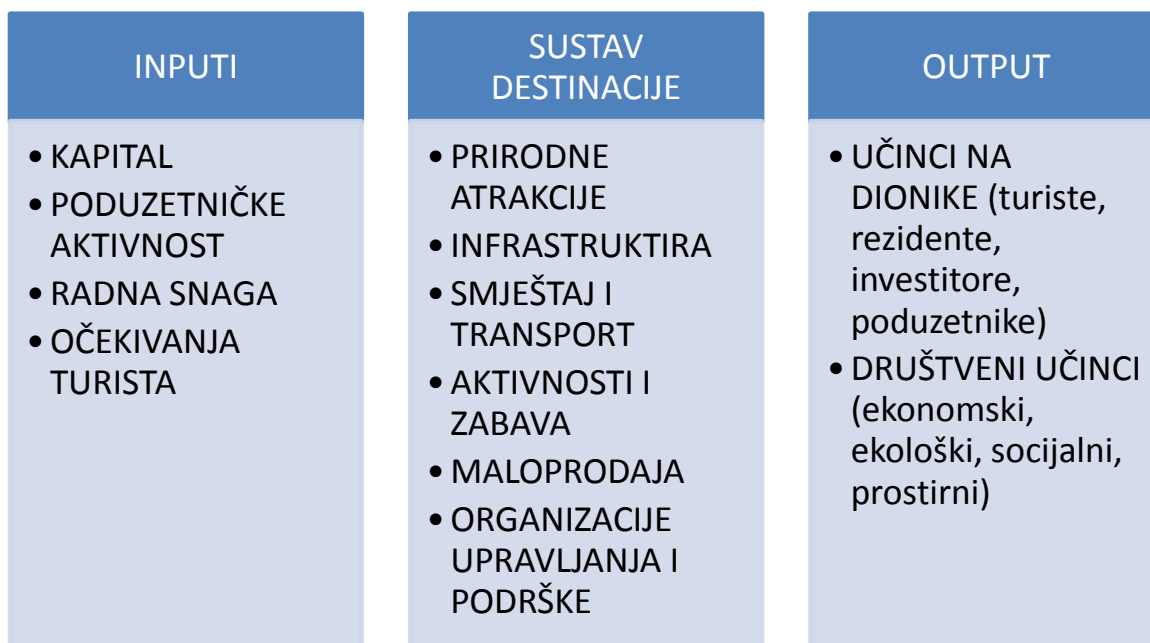
**Slika.1.** izrada autora prema Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*

<sup>14</sup> Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., *Tourism- Principles and Practice*, Harlow, Longman, 1998., str. 103 i Buhalis, D., *Marketing the competitive destination of the future*, *Tourism Management*, 2000., str. 98., prema: Križman Pavlović, D., *Marketing turističke destinacije*, OET Mijo Mirković, Mikrorad, Pula, 2008. Str. 61.

## b) Model crne kutije

Model crne kutije se temelji na činjenici da je cilj sustava transformacija različitih vrsta inputa u željeni izlaz. U sustav ulaze različiti inputi, a izlaze iz sustava kao jedan ili više transformiranih outputa, a u međuvremenu „unutar kutije“ dolazi do procesa preobrazbe navedenih inputa.<sup>15</sup>

Dakle turizam svojom karakteristikom multiplikacije i valoralizacije resursa ima sposobnost pretvoriti svaki input u kvalitetan krajnji proizvod. Inputi su: prirodni resursi, atrakcije, klima, reljef, zatim imamo dodatne resurse koji su rezultat postojećih turističkih aktivnosti kao što su : hoteli, restorani, ostali smještajni objekti koji su nužni da bi se lokalitet nazivao destinacijom. Uz navedeno inputi su također i menadžerske i tehničke vještine, investicije i projekti koji se odvijaju u određenoj destinaciji. Sve to dovodi do određene reakcije kod turista i učinka na destinaciju i lokalitet što nazivamo output.



**Tablica 1.** Prikazuje odnos i čimbenike inputa i outputa, djelo autora prema: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A298/datastream/PDF/view>

<sup>15</sup> Galičić, V., Šimunović, M., Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006., str. 26., prema: Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 6

### c) Model piramide

Da bi strateško upravljanje turističkom destinacijom bilo provedeno na najkvalitetniji način potrebno je istu sagledati kao sustav koji se sastoji od podsustava od kojih svaki podsustav djeluje na specifičan način i zahtjeva individualni pristup. Drugim riječima, svaki od podsustava destinacije djeluje na turističkom tržištu. S obzirom na mogućnost djelovanja u okruženju podsustavi se mogu podijeliti u dvije skupine: podsustavi s mogućnošću lokalnog internog turističkog djelovanja i podsustavi s mogućnošću lokalno eksternog turističkog djelovanja.<sup>16</sup>

- Lokalno interna mogućnost turističkog djelovanja je skup resursa, infrastrukture i upravljanje istima na određenom lokalitetu, ona uključuje interno djelovanje općina, gradova, udruga te poduzeća u destinaciji sa vođenjem računa o infrastrukturi i regulativama.
- Lokalno eksterna mogućnost turističkog upravljanja je funkcija mogućnosti djelovanja ostalih lokacija jedne prostorne razine, što bi značilo Npr. općina X može pridonijeti mogućnosti vanjskog djelovanja općine Y i onda kada se ista ne nalazi u istoj destinaciji.<sup>17</sup> . Ona je također ograničavajuća regulativa koja povezuje jedan lokalitet sa ostalima te čini regiju.

**Slika 2.** prikazuje turističku destinaciju koja se sastoji od različitih podsustava koji su hijerarhijski podijeljeni po razinama, a svaki od podsustava bazira svoj rad na strateškom planiranju i upravljanju te na analizi vlastitih mogućnosti i mogućnosti konkurencije. Nacionalna razina upravljanja se nalazi na samom vrhu piramide. To je podsustav koji je, uz regiju, širi pojam od turističke destinacije ali vrši konstantan utjecaj na istu. Po slici se vidi da se turistička destinacija tvori od slijedećih podsustava: turistička zajednica, ekološke udruge, kulturno- umjetničke udruge, udruga posrednika i organizatora putovanja, udruga trgovaca, udruga iznajmljivača, udruga ugostitelja, općina/grad te poduzeće kao temeljni podsustav turističke destinacije<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 170.- 171.

<sup>17</sup> prema: Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 171.

<sup>18</sup> Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 171.





Izvor: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A298/datastream/PDF/view> prema; Magaš, D., *Management turističke organizacije i destinacije*, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 171.

Svaki od navedenih modela je prisutan u hrvatskom turizmu. Te se koristi pri formiranju ponude destinacije. Također se kroz njih može jasno sagledati i analizirati situacija turističkih kretanja i klima poslovanja.

Model 6A jasno prikazuje kombinaciju faktora koji čine destinaciju. On se koristi pri opisu i formiranju same destinacije. Odnosi se na opća obilježja destinacije kao što su aktivnosti, dostupnost, dodatni paketi, atrakcije, receptivni sadržaji i pomoćne usluge. dakle ovaj model predstavlja sliku onoga sa čime raspolaže svaka destinacija.

Model crne kutije predstavlja proces pretvorbe INPUTA kroz sustav destinacije u OUTPUT odnosno krajnji učinak na dionike i društvo. Ovaj model je fokusiran na analizu i posljedice turističkih aktivnosti na nekoj destinaciji.

Model piramide je hijerarhijski sustav koji se odnosi na širok spektar dionika koji sudjeluju u turizmu. Poredani su od nacionalne razine, dakle najvišeg tijela do poduzeća, odnosno malih dionika koji sudjeluju u procesu turizma.

## **2.4. Problematika upravljanja destinacijom u RH**

Hrvatska se deklarira kao pomorska i turistička zemlja, bogata dragocjenim prirodnim i drugim resursima, koje treba čuvati i njima razumno gospodariti, no takve izjave u stvarnosti ne proizvode praktične, razvojne efekte (ili barem ne u dovoljnoj mjeri). Deklarirani resursi, od prirodnih do stvorenih, izgrađenih i ljudskih, često su zapušteni, neiskorišteni ili čak uništeni. Nužna je njihova kvalitetna valorizacija i zaštita, kako bi doista mogli biti u funkciji turističkih atrakcija, te razvoja turizma i upravljanja turističkim destinacijama.

Resursi kao potencijalne turističke atrakcije, od onih prirodnih do ljudskom rukom stvorenih, materijalnih i nematerijalnih, ukratko sve ono što turiste može privući u određenu destinaciju, temelj su njezina turističkoga razvoja. No, resursi (atrakcije) nisu neiscrpni, podložni su uništenju, razaranju, nestanku. Kakve bi bile posljedice uništenja, nestanka atrakcija i što bi to značilo za turističku destinaciju (i njezinu svakidašnjicu) nije potrebno obrazlagati. Bez atrakcija i bez prirodnih, stvorenih i ljudskih potencijala nema turizma. Stoga i njima treba upravljati, gospodariti.<sup>19</sup>

### **2.4.1. Ključni problemi u turizmu RH**

Republika Hrvatska se svake turističke sezone suočava sa mnogobrojnim kočnicama i preprekama u razvoju turizma. Svaka pojedina destinacija se susreće sa problemima. Zbog određenih nepravilnosti u upravljanju, destinacije trpe posljedice. Na kraju dolazi do smanjenja napretka, slabog interesa investitora i slabog razvoja RH kao atraktivne destinacije za turiste iz cijelog svijeta. Osim toga ministarstvo turizma je zbog loše gospodarske situacije u ostatku zemlje suočeno sa ostalim ministarstvima i financiranjem projekata koji nisu vezani za turizam te time usporava vlastiti progres. Zbog tog „krpanja rupa“ u proračunu mnogi projekti i investicije su obustavljeni ili nisu niti počeli s realizacijom što dovodi do ispaštanja ponude i cijelog sektora.

#### **a) zanemarivanje mišljenja stručnjaka u turizmu**

U upravljanju i donošenju odluka koje su vitalne za razvoj vrlo često se – nažalost, ne pita stručnjake u turizmu već te odluke donose ekonomisti i političari koji nemaju određena znanja i iskustva u tom području i zato svjedočimo velikom broju neuspješnih investicija. Zbog toga bi se glavne odluke trebale donositi uz savjetovanje velikog broja stručnjaka u

---

<sup>19</sup> V. Cetinski, V. Šugar, MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM TUR. DESTINACIJE, Fakultet za turistički i hotljski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, 2004. str.2.

turizmu . Također pretjerano miješanje politike u turizam, a premali aranžman iste da se isprave nepravilnosti dovodi do frustracije stručnjaka i nezadovoljstva što je za posljedicu dovelo do slabljenja razvoja turizma i ponude u državi.

“Dakle, od države treba imati visoka očekivanja i tražiti da se počne djelovati, u prvom redu kroz osiguravanje uvjeta za formiranje snažnog marketinga i promocije, definiranje suvremenog sustava upravljanja na regionalnoj i lokalnoj razini te osiguranje kvalitetnog obrazovanja u sektoru” Siniša Topalović, direktor Horwath HTL-a.

#### b) problem zemljišnih knjiga

Uz probleme koje stvaraju tijela vlasti tu su također zastarjeli problemi lokalnih jedinica, jedan od najvećih je neuređenost zemljišnih knjiga i čestica što je veliki minus za nove investicije. Naime nitko ne želi investirati u nešto što nije zakonski ispravno. Najbolji primjer toga jest da u RH postoje samo 2 kampa sa 5 zvjezdica, što je poražavajući podatak ako uzmemo u obzir svjetski trend rasta potražnje za luksuznim kampovima.

“Veliki broj kampova posluje na zemljištu koje nije upisano u poslovne knjige poduzeća pa u njima nije moguća legalna procedura investiranja. Čak bih rekla da nije bitna vrsta rješenja te problematike - hoće li se to napraviti kroz suvlasničku zajednicu, uvođenjem naknade za korištenje zemljišta ili omogućiti otkup turističkim poduzećima - već isključivo da se rješenje donese brzo jer turistička industrija za njime pati godinama S pomorskim dobrom situacija je jednako komplicirana te je potrebno donijeti novi Zakon o pomorskom dobru i lukama kojim bi se jasnije definirale njegove granice, ali dala i mogućnost izdavanja zatvorenih koncesija.“Sanja Čižmar, senior partnerica u tvrtki Horwath HTL

Moguće rješenje problema leži u ideji da se ministarstvo turizma pripoji nekom drugom ministarstvu, primjerice ministarstvu gospodarstva. Mnoge druge države su tim potezom uredile svoje sustave i pojednostavile postupak. “Ministarstvo turizma je za razvoj turizma napravilo mnogo, no mnoge razvijene europske turističke zemlje napustile su taj koncept jer su shvatile da je turizam dio šire, gospodarske slike. Za donošenje ključnih strateških odluka u tom slučaju dovoljna je brza koordinacija unutar ključnog ministarstva” Siniša Topalović, direktor Horwath HTL-a.

#### c) problem nedovoljnog interesa države za uređenje sustava

Drugim riječima za razvoj destinacije odgovorna je sama destinacija, država daje slab doprinos ali uzima danak u obliku poreza i nameta. U takvim uvjetima teško je očekivati iskorištenje punog potencijala i iskorištenje resursa do željene granice. Prvi i bitan potez je uređenje sustava i to je zadatak države, odnosno ministarstva. Ali pošto to nije primarni niti najveći problem trenutno nitko nema interesa niti vremena sada se time baviti.

#### d) nedostatak educirane radne snage

Uz već spomenute probleme tu je i novo nastali problem nedostatka radne snage zbog povećanog iseljavanja stanovništva. Poslodavci se slažu kako uz nedostatak radne snage postoji i nedostatak educirane i kvalificirane radne snage. Čak i kada je radna snaga osigurana poslodavci nailaze na mnoge prepreke kako bi omogućili dobre uvijete za rad svojim zaposlenima. Primjerice; učenici na praksi u hotelu koji su mlađi od 18 godina nakon 20 sati ne smiju raditi u hotelu. Na prvi pogled to i ne zvuči tako loše, ali uzevši u obzir da se radi o praktičnom radu i najvećoj potrebi za ispomoć u vremenoskom periodu od 20-23 sata poslodavac i učenik su u lošoj poziciji. Učenik je poslan u sobu u 20 sati i nema doticaj sa „relanom“ slikom hotela kada je veći promet, a poslodavac se suočava sa manjkom radne snage u udarnom terminu. Također poslodavci koji sezonskim radnicima osiguravaju hranu i smještaj, na taj iznos moraju plaćati porez jer se on ne smatra kao trošak nego „plaća u naravi”

#### e) problem zakona o radu

Problem zakona o radu. Čije rješenje predstavlja Sanja Čižmar „pojednostavljenje Zakona o radu u smislu uvođenja nekih fleksibilnijih oblika rada kao što su rad uz pomoć vrijednosnih kupona ili pak ugovor za povremeni rad kojim bi radnik, po potrebi, mogao raditi maksimalno 14 sati unutar jednog mjeseca. To bi bilo idealno za vikende i veće događaje, posebno u post i predsezoni, odnosno u prilikama kad je poslodavcu potreban rad zbog kratkoročno povećanog obujma posla”

#### f) previsoki porezi i nameti

Problem nameta i poreza „smanjenje poreznih opterećenja dohotka kroz intenzivniju primjenu mjere takozvanog “stalnog sezonca”, a onda i smanjivanje poreznih opterećenja na plaću u izvan sezonskom razdoblju kad dobar dio hotela ne radi.“

g) problem održivog razvoja

Posljednji slučaj s Plitvicama, gdje se zbog izuzetno velikog broja gostiju prijeti da će ovaj nacionalni park možda biti uklonjen s liste UNESCO-a, pokazuje kako bi država i njene institucije napokon trebale početi upravljati prirodnim resursima razmišljajući o održivosti.

“U našim nacionalnim parkovima nije bio primjenjivan takozvani visitor management što je malo-pomalo dovelo do potpunog zagušenja brojem posjetitelja u sezoni. Radi očuvanja resursa, nužno je u parkovima uspostaviti sustav upravljanja brojem i tokovima posjetitelja, što su sustavi kakvi se u inozemstvu redovito primjenjuju. Njihovo financiranje ne bi trebalo biti problem jer su u funkciji održivosti za što EU ima raspoloživa sredstva” Sanja Čižmar

h) zastarjeli modeli planiranja i nepouzdan zakonodavni sustav

“Brojni su slučajevi turističke zemlje koja je blokirana zbog sporova koji traju desetljećima, a tada investitorima na pada na pamet ponovno pokušati investirati u istu zemlju, ponoviti pogrešku dva puta. Također, često se investitori susreću i sa zastarjelim te vrlo krutim pristupom planiranja uporabe prostora, koji na primjer ne prepoznaje inovativne oblike turističkih projekata na velikoj površini ali s malim kapacitetom smještaja - što prema sadašnjoj regulativi predstavlja problem umjesto da bude smjerokaz za slične visokovrijedne projekte” Siniša Topalović, direktor Horwath HTL-a.

#### **2.4.2. Moguća rješenja navedenih problema**

Sanja Čižmar i Siniša Topalović su direktor i senior partner grupacije Horwath HTL-a. te su ponudili konkretna rješenja za probleme u hrvatskom turizmu u suradnji sa Ministarstvom turizma Republike Hrvatske. Analizom i dugogodišnjim proučavanjem problema s kojima se suočava turizam u našoj zemlji, koja obiluje raznim atrakcijama i svake godine privlači sve veći broj posjetitelja, razne birokratske i ostale prepreke koče taj razvoj i time narušavaju profit, ugled i uspjeh Hrvatske kao visoko kategorizirane turističke zemlje.

Prijedlozi rješenja nekih od temeljnih problema s kojima se suočava turizam u RH:

- a) donošenje izmjena i dopuna Zakona o turističkom zemljištu
- b) donošenje novog Zakona o pomorskom dobru i lukama
- c) pojednostavljenje Zakona o radu - smanjenje poreznih opterećenja na plaće izvan sezone, uvođenje vouchera i ugovora za povremeni rad na maksimalno 14 dana
- d) ukidanje zasebnog Ministarstva turizma i njegovo pripajanje Ministarstvu gospodarstva kao zasebni odjel
- e) smanjenje stope PDV-a na razinu mediteranskih zemalja, negdje između 3 i 10 posto
- f) uvođenje vertikalnog sustava upravljanja kojim bi se povezalo nacionalno, regionalno i lokalno upravljanje destinacijama
- g) uvođenje sustava za upravljanje tokovima i brojem posjetitelja u nacionalnim parkovima za što je novac moguće dobiti iz EU fondova
- h) uvesti financijske olakšice u vidu sufinanciranja smještaja za sezonske radnike izvan mjesta prebivališta kao i smanjenje poreza na smještaj i hranu zaposlenika<sup>20</sup>

Predložena rješenja bi trebala olakšati poslovanje i rad svih subjekata koji su dio sustava. Ovakav dugoročni pristup rješenjima problema se trebao provoditi od samog početka modernog turizma u RH. Rješenja su kvalitetna iako ne zadiru u srž problema koji turizam nosi, a to je cjelokupan pristup i percepcija stanovništva, koncentracija na profit, a ne na kvalitetu usluge. Ova rješenja nude pozitivnu perspektivu i kada bi se realizirala slika hrvatskog turizma bi se znatno poboljšala. Porastao bi interes stranih i domaćih investitora, te bi cjelokupna situacija bila bolja. Iako se nikad ne može uvesti potpuni poredak i kontrola u gospodarstvu, svaka država mora raditi na suzbijanju „sive ekonomije“ i ulagati napore kako bi došlo do podizanja kvalitete života stanovništva.

---

<sup>20</sup> Preuzeto <https://lider.media/fight-club/nije-gotovofight-club-hotelijeri-mogu-povecati-place-djelatnicima/>

## 2.5. Regionalna menadžment organizacija

Regionalna menadžment organizacija (RMO) je tijelo na koje se prenose prava i odgovornosti upravljanja svim aspektima turizmom regije odnosno turistički upravitelj regije. U tom smislu administrativna vlast regije na RMO spušta i većinu ili sve svoje ovlasti koje su u domeni turističkog upravljanja – strateško planiranje, međunarodne odnose, promociju itd. U idealnom slučaju, dalje djelovanje i ovlasti administrativnih vlasti u upravljanju turizmom mogu se nadalje ostvarivati samo kroz RMO. Iz tog razloga je neophodno da javni sektor zadrži značajan udio u skupštini RMO kako bi se javni interes mogao transparentno ostvariti.<sup>21</sup>

Regionalni i destinacijski menadžment iziskuje suradnju i povjerenje raznih organizacija i interesnih skupina te zajedničko koaliranje s ciljem ostvarivanja turističke vizije destinacije. U tom smislu, uloga upravljanja turizmom na regionalnoj i destinacijskoj razini je planiranje, vođenje i koordiniranje aktivnosti koje su u skladu sa strategijama višeg reda (nacionalna strategija turizma i sve ostale strategije). Pri tome regionalne i destinacijske organizacije ne kontroliraju i ne upravljaju aktivnostima svojih partnera (npr. hotelijeri, agencije, ugostitelji, DMC), ali ih okupljaju u smislu resursa i ekspertize.

### Regionalna turistička zajednica

- Aktualna krajem 20. stoljeća;
- Globalna konkurencija počinje jačati, regija polako postaje dominantna jedinica razmjene na turističkom tržištu (Toskana, Provansa, Baskija, Tirol, Bavarska, itd.);
- Pojavljuju se potreba za internim funkcijama upravljanja – prvenstveno planiranje, kontrola kvalitete i orijentacija na koncept konkurentnosti;
- Regionalne turističke zajednice jačaju i u regijama počinje jačati suradnja privatnog i javnog sektora, ali na još uvijek neformalnoj razini;
- Time slabi uloga centralnih nacionalnih ureda, ali i dalje sve razine organizacije pokrivaju sve zadatke<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup>Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije Za Glavni ured Hrvatske turističke zajednice pripremio Horwath HTL Zagreb prosinac 2013 str.6

<sup>22</sup> Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije Za Glavni ured Hrvatske turističke zajednice pripremio Horwath HTL Zagreb prosinac 2013 str. 5

Regionalne turističke zajednice se mogu definirati kao turističke zajednice regije, područja i otoka, a njihove su funkcije usmjerene ka koordinaciji i marketingu u određenoj regiji. od zadaća regionalnih turističkih zajednica su: promocija turističke destinacije na županijskoj razini, upravljanje javnom turističkom infrastrukturom, sudjelovanje u definiranju ciljeva i politike razvoja turizma na nivou županije, izrada strategije razvoja turizma na županijskom nivou, kreiranje novih turističkih proizvoda u regiji, pružanje stručne pomoći lokalnim turističkim zajednicama s područja županije, koordinacija i nadzor nad upravljanjem u županiji te sudjelovanje u izradi planova razvoja turizma i strateškog marketinškog plana, prikupljanje i obrada podataka o turističkom prometu, izrada izvješća, analiza i ocjena programa rada te donošenje strateškog marketinškog plana na području županije<sup>23</sup>

Turistički proizvod se formira prvenstveno na destinacijskoj, a dijelom i na regionalnoj, razini čime regije i (u novije vrijeme) destinacije postaju sredstvo razmjene, odnosno ono što se na turističkom tržištu prodaje. To sa strane ponude znači da se na te dvije razine odigrava većina internih aktivnosti vezanih za upravljanje koje su kritične kako s aspekta organizacije, tako i s aspekta utjecaja na iskustvo posjetitelja. Kako je ustroj centralnih ureda u većoj mjeri ovisan o specifičnom državnom ustroju, ponajviše o vrsti, zadacima i rasporedu snaga drugih s turizmom povezanih institucija (komore, agencije, ministarstva, itd.), tako su se iz navedenih razloga poslovna i akademska istraživanja koncentrirala na regionalnu i destinacijsku razinu. Njihov zajednički nazivnik u smislu identifikacije misije upravljanja na razini regija i destinacija svodi se na sljedeće:

- ekonomski zamašnjak koji podupire generiranje novih prihoda, zapošljavanja, poreznih prihoda od turizma i povezanih djelatnosti i generalno diverzificiranje gospodarskog sektora;
- promotor destinacije – bilo da govorimo o organizacijama nižeg ili višeg reda (lokalne, regionalne) – sve one komuniciraju određenim tržišnim skupinama specifični imidž destinacije;
- koordinator turističke industrije koji pruža jasan fokus i potiče suradnju unutar turističkog sektora (horizontalno unutar destinacije i vertikalno prema višim i nižim razinama turističkog sektora) čime se stvara jedinstvena zajednička slika željene budućnosti uz harmonizaciju interesa dionika;

---

<sup>23</sup> Zakon o turističkim zajednicama NN 152/08, Čl. 46



- Kreator „društvenog ponosa“ stvarajući spoznaju o atraktivnosti pojedine destinacije među njenim žiteljima i komunicirajući to svojim posjetiteljima i turistima;
- „Kvazi-javni predstavnik“ koji istovremeno stvara legitimitet industriji i pruža zaštitu i pomaže ostvariti želje i interese posjetitelja destinacije.<sup>24</sup>

**Tablica 2. TIPIČNA RAZDIOBA ZADATAKA MEĐU RAZINAMA UPRAVLJANJA U DESTINACIJSKOM SUSTAVU**

	Centralni ured	RMO	DMO
Strateško planiranje	■	■	■
Koordinacija dionika		■	■
Upravljanje sustavom i nadzor	■	■	■
Upravljanje kvalitetom		■	■
Trening i edukacija		■	■
Upravljanje turističkom infrastrukturom		■	■
Promocija destinacije, branding i imdiž	■	■	■
Marketinška infrastruktura	■	■	
Savjetovanje i kampanje orijentirane prema poslovnog sektoru	■	■	■
Rezervacijski i informacijski sustavi	■	■	
Upravljanje i informiranje posjetitelja			■
Razvoj proizvoda		■	■
Razvoj i upravljanje događajima		■	■
Statistika i baze podataka	■	■	■
Istraživanja i informacije	■	■	

Puna odgovornost  
 Djelomična odgovornost

Izvor: Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije Za Glavni ured Hrvatske turističke zajednice pripremio Horwath HTL Zagreb prosinac 2013. <https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf>

Tablica 2. Prikazuje raspodjelu zadataka između centralnog ureda, regionalne menadžment organizacije i destinacijske menadžment organizacije i iz slike je vidljivo da većinu zadataka kao što su planiranje, koordinacija, upravljanje i upravljanje kvalitetom vrši regionalna menadžment organizacija što ju čini odgovornom za krajnji rezultat i produktivnost.

<sup>24</sup>Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije Za Glavni ured Hrvatske turističke zajednice pripremio Horwath HTL Zagreb prosinac 2013, str.7

### **3. REGIONALNA DESTINACIJA SPLITSKO DALMATINSKA ŽUPANIJA**

Splitsko-dalmatinska županija se prostire na 14.106,40 km kvadratnih od čega na površinu mora otpada 9.576,40 km kvadratnih, a na površinu kopna 4.523,64 km kvadratnih (8% površine Hrvatske). Prema popisu iz 2001.god. ukupan broj stanovnika u Županiji iznosio je 463.676. Sjedište Županije je u Splitu. Županija obuhvaća 16 gradova i 39 općina. Županija graniči na sjeveru Republikom Bosnom i Hercegovinom, na istoku s Dubrovačko-neretvanskom županijom, na zapadu sa Šibensko-kninskom županijom, a na jugu seže do granice teritorijalnog mora Republike Hrvatske. Tri su područja Županije posebno zanimljiva i međusobno se razlikuju uslijed, geografskih, položajnih, razvojnih i ambijentalnih vrijednosti<sup>25</sup>

#### **3.1. Splitsko dalmatinska županija opće karakteristike**

U sljedećim točkama navode se i analiziraju opće karakteristike SDŽ. Pri tome se misli na stanovništvo, klimu i reljef, te na gospodarsku situaciju.

##### a) stanovništvo

Prema Popisu stanovništva 2011. godine u županiji Splitsko-dalmatinskoj (SDŽ), koja se prostire na 8% površine Hrvatske, živjelo je 454,798 stanovnika, odnosno 10,6% stanovništva Hrvatske. U odnosu na Popis stanovništva 2001.g. broj stanovnika se smanjio za 8.878 stanovnika (1,9%) dok se u odnosu na Popis stanovništva iz 1991.g. broj stanovnika smanjio za oko 4%. Promatrajući desetogodišnje razdoblje između posljednja dva popisa stanovništva Državnog zavoda za statistiku (DZS), može se primijetiti značajan opadajući trend broja stanovnika u zaobalju (pad od 7,7%) te blago rastući na otocima (rast od 0,9%), dok priobalje u tom razdoblju ima stabilan broj stanovnika.<sup>26</sup> Postoje razlike u demografskim kretanjima. Priobalni dio županije bilježi rast stanovništva te je općenito gušće naseljen dok otoci i zaobalje bilježe veći pad broja stanovništva te je stanovništvo obrazovnom i dobnom zaostatku u odnosu na priobalje. Većina stanovništva je starije životne dobi, te nije pogodno za rad, a stanovništvo koje može konkurirati na tržištu rada nema mogućnost stjecanja adekvatnog obrazovanja.

<sup>25</sup> STRATEGIJA GOSPODARSKOG RAZVITKA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE 2003. – 2015. Split, listopad 2003 godine dostupno na:

<https://www.dalmacija.hr/Portals/0/Glasnik/2004/02/0405.%20Strategija%20gospodarskog%20razvitka.pdf>

<sup>26</sup> ŽUPANIJSKA RAZVOJNA STRATEGIJA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE za razdoblje do 2020.dostupno na : <http://www.rera.hr/upload/stranice/2017/02/2017-02-09/34/nacrtupanijskerazvojnestrategije.pdf>

## b) klima i reljef

Temeljnu prirodnu odrednicu Županije čine more i vapnenački kraški reljef. Osnovne konture u reljefu Županije nastale su u tercijaru kada se formirao Dinarski planinski sistem. Najveći dio prostora sastavljen je od relativno čistih karbonatnih stijena. Pretežito su to vapnenci i dolomiti različite geološke starosti, čije su opće osobine podložnost kemijskom trošenju pod utjecajem aktivnih voda i što su vodo propusni.

Najveća su kraška polja: Cetinsko-paško, Hrvatačko, Sinjsko, Mučko-postinjsko, Konjsko, Dugopolje, Dicmansko i Imotsko polje te polja Rastok i Vrgorsko jezero. Površinski tokovi su vezani uz rijeku Cetinu i Jadro. Najznačajnija izvorišta pitke vode su: Kosinac, Ruda, Izvor Jadra, Cetina kraj Gata i Zadvarja, Opačac kod Imotskog. Podzemne vode ovoga područja su Vrela Cetine, Rumina, Rude i Jadra, što predstavlja izuzetno bogatstvo i vrijednost ovog prostora<sup>27</sup>

Glavna obilježja klime u Županiji važna su obzirom na utjecaj i značaj na karakter ukupnog življenja u Županiji, te posebno na razvitak poljoprivrede i turizma. S obzirom na smještaj na sjevernom rubnom dijelu Sredozemlja klimatska obilježja donekle odstupaju od obilježja mediteranske klime čije su osnovne osobine suha i vruća ljeta te blage i vlažne zime.

Za turizam i poljoprivredu trajanje sunčevog sijanja predstavlja važan čimbenik. SDŽ, poglavito njeni otoci, odlikuje se niskom oblačnošću, visokim brojem vedrih dana i velikim brojem sati sijanja sunca. Srednja godišnja suma globalnog zračenja sunca na horizontalnu površinu se kreće od 1450 do 1600 kWh/m<sup>2</sup>godini, odnosno od 3.55 do 4.35 kWh/m<sup>2</sup>dan. Prosječan broj sati sijanja sunca je između 2500 do 3000 sati. U zimskim mjesecima srednje dnevno apsolutno trajanje insolacije na otocima je 3 do 4 sata, a u ljetnim mjesecima i preko 10 sati.

Posebno značenje, poglavito u životu otoka i otočana imaju vjetrovi jer se njihovo djelovanje odražava na niz aktivnosti. Prevladavajući vjetrovi su bura i jugo čija učestalost godišnje iznosi 35 do 55%. Vjetar i sunce, kao obnovljivi izvori energije, izuzetno su važni i za uspostavu ekološki prihvatljivog energetskog sustava Županije. Temeljem mjesečn

---

<sup>27</sup>STRATEGIJA GOSPODARSKOG RAZVITKA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE 2003. – 2015. Split, listopad 2003 godine dostupno na:  
<https://www.dalmacija.hr/Portals/0/Glasnik/2004/02/040S.%20Strategija%20gospodarskog%20razvitka.pdf>

distribucije energije vjetra i sunca vidljivo je da zajedničko korištenja sunca i vjetra bolje odgovara potrebama nego ako se koristi samo sunce ili samo vjetar<sup>28</sup>

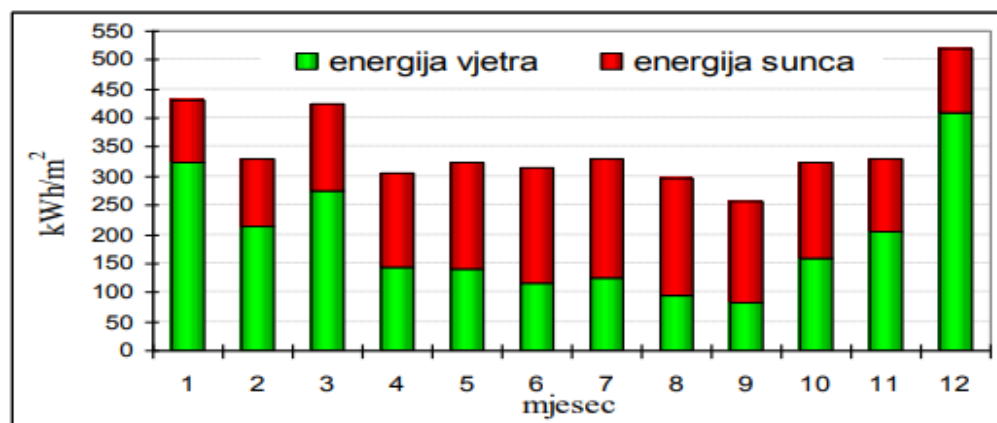
**Tablica 3.** Srednje temperature i oborine po godišnjim dobima i područjima Županije

područje		proljeće III – V	ljet VI – VIII	jesen IX – XI	zima XII – II	prosječno godišnje
otoci	srednja temperatura ( °C )	14.00	23.50	17.20	9.55	16.07
	oborine ( mm )	179.00	82.00	250.00	246.00	757.00
	oborine ( % )	23.70	10.80	33.00	32.50	
priobalje	srednja temperatura ( °C )	14.06	23.86	16.60	8.09	15.70
	oborine ( mm )	214.00	119.00	379.00	361.00	1073.00
	oborine ( % )	19.90	11.10	35.30	33.70	
zaobalje	srednja temperatura ( °C )	12.46	22.39	14.45	5.19	13.63
	oborine ( mm )	322	268.00	186.00	486.00	1262.00
	oborine ( % )	25.20	21.30	14.70	38.50	

Izvor: STRATEGIJA GOSPODARSKOG RAZVITKA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE 2003. – 2015. Split, listopad 2003 godine dostupno na:

<https://www.dalmacija.hr/Portals/0/Glasnik/2004/02/040S.%20Strategija%20gospodarskog%20razvitka.pdf>

**Tablica 4.** Distribucija energije vjetra i dozračene energije sunca



Izvor: STRATEGIJA GOSPODARSKOG RAZVITKA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE 2003. – 2015. Split, listopad 2003 godine dostupno na:

<https://www.dalmacija.hr/Portals/0/Glasnik/2004/02/040S.%20Strategija%20gospodarskog%20razvitka.pdf>

<sup>28</sup>STRATEGIJA GOSPODARSKOG RAZVITKA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE 2003. – 2015. Split, listopad 2003 godine dostupno na: <https://www.dalmacija.hr/Portals/0/Glasnik/2004/02/040S.%20Strategija%20gospodarskog%20razvitka.pdf>

### c) gospodarstvo

Gospodarska kretanja u Splitsko-dalmatinskoj županiji, kao i u Republici Hrvatskoj, u 2016. Godini karakterizirana su pozitivnim poslovnim aktivnostima. U odnosu na prethodnu godinu ostvaren je: povećanje ukupnih prihoda za 6,70%, povećanje ukupnih rashoda za 6,06%, pozitivni konsolidirani financijski rezultat u iznosu od 1,14 milijardi kuna (u 2015. Godini ostvaren je pozitivni konsolidirani iznos od 0,92 milijarde kuna)

U 2015 godini prema podacima Hrvatske gospodarske komore Splitsko-dalmatinska županija je ostvarila 28,3 milijarde kuna ukupnog BDP-a. BDP po stanovniku Splitsko-dalmatinska: 62.290 kuna, 12. u zemlji. Turizam, nekretnine i trgovina su primarne djelatnosti gospodarstva prema analizi HGK. 8 posto bruto dodane vrijednosti u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije čini turizam. Dok su nekad važne industrijske proizvodnje (prerađivačka i ostale industrije; rudarstvo i vađenje kamena) te poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo sve više od sekundarnog značenja. Poslovanje s nekretninama također je jedna od značajnijih dalmatinskih gospodarskih djelatnosti, u SDŽ čini 15,2 posto bruto dodane vrijednosti.<sup>29</sup>

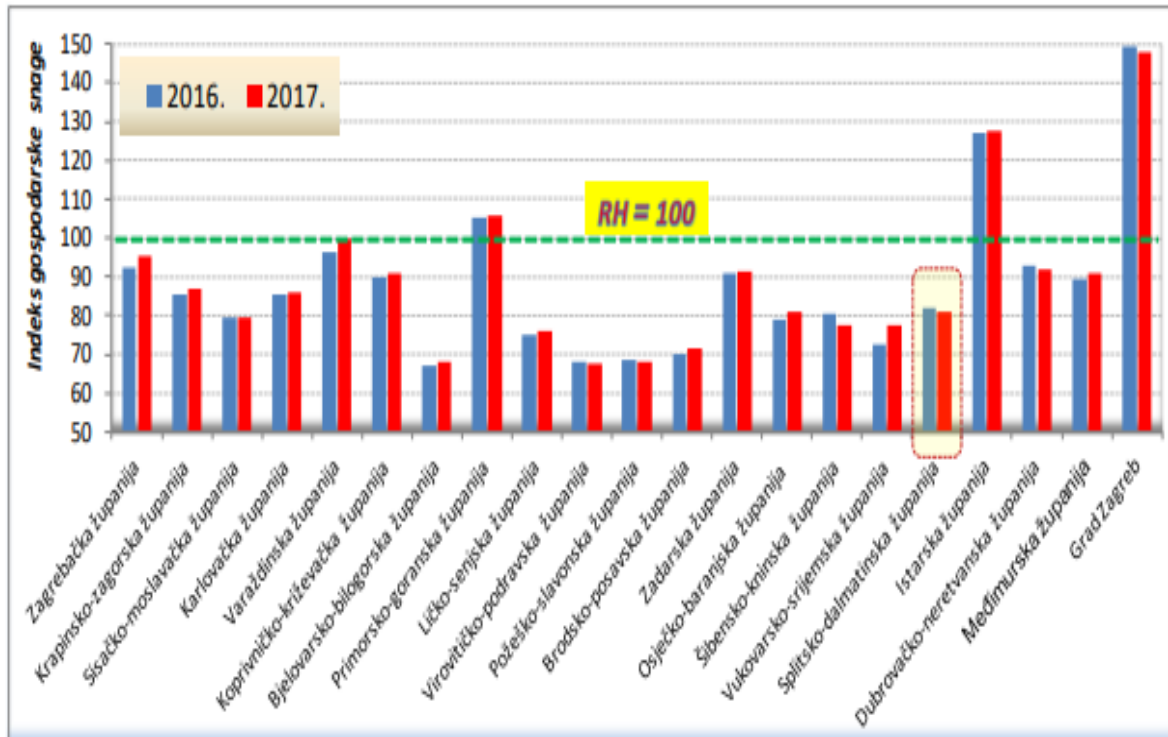
Prema indeksu gospodarske snage, izrađenom od strane Hrvatske gospodarske komore, Splitsko-dalmatinska županija je u 2016 godini bila rangirana na 12 mjestu, a u 2017. godini na 13 mjestu. Na prvom mjestu je grad Zagreb a potom slijedi Istarska županija. HGK indeks izračunat je po 6 osnovnih pokazatelja ((BDP po stanovniku; ukupni prihodi poduzetnika po zaposlenom; prosječne neto plaće po zaposlenom; neto dobit poduzetnika po zaposlenom; prihod na inozemnom tržištu poduzetnika po zaposlenom; stopa nezaposlenosti). Prosječan HGK indeks je 100 te je prikazan na grafu i vidljivo je da je Splitsko- dalmatinska županija ispod prosjeka u odnosu na ostale županije u RH.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Interpretacija podataka sa službene web stranice HGK. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/bdp-po-zupanijama-u-2015-godini-final25ad8955342dfa.pdf>

<sup>30</sup> STRATEGIJA GOSPODARSKOG RAZVITKA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE 2003. – 2015. Split, listopad 2003 godine dostupno na: <https://www.dalmacija.hr/Portals/0/Glasnik/2004/02/040S.%20Strategija%20gospodarskog%20razvitka.pdf>

**Slika 3:** Indeks gospodarske snage županija u 2016. i 2017. godini



Izvor: Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2016. godini, s prijedlogom Zaključka o prihvaćanju str. 20.

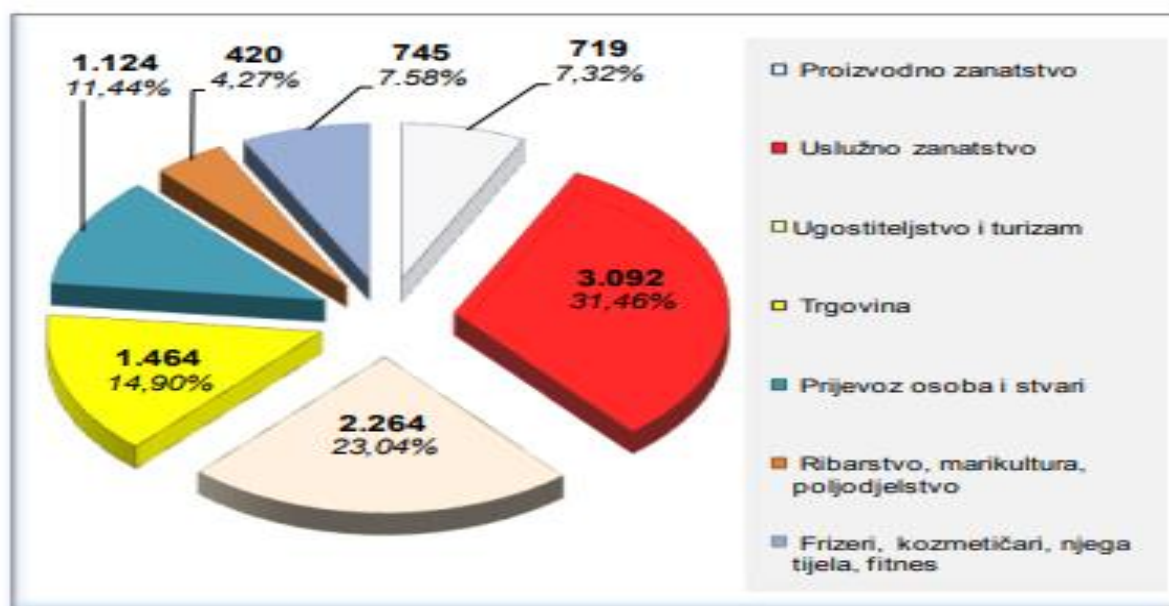
Iz promatranih podataka jasno je kako Splitsko dalmatinska županija bilježi gospodarski napredak svake godine zahvaljujući pozitivnim učincima turizma. Iako je SDŽ jedna od najpoznatijih županija u RH te je grad Split (središte županije) drugi najveći grad u RH stanje u gospodarstvu je ispod prosjeka u odnosu na ostale županije. SDŽ je zauzela 12. Mjesto, što je jasan pokazatelj da osim turizma, drugih obiljnih gospodarskih aktivnosti ima u jako malom broju. To je negativan trend koji prati i Dubrovačko-neretvanska, Zadarska i Šibensko-kninska županija. Osnovni prihodi tih županija, kao i stanovništva koje tamo živi su uglavnom od turizma i posljedica turizma. To je neodrživo i riskantno, jer je u tim županijama izražena velika sezonalnost, stoga izvan sezone se bilježi veliki broj nezaposlenih, slabljenje potrošnje, te cijelo gospodarstvo „miruje“ u iščekivanju sljedeće sezone.

#### Slika 4. Struktura obrtništva Županije u 2016. Godini

U strukturi aktivnih pravnih subjekata Županije po djelatnosti uočava se visok udjel broja subjekata u djelatnosti rudarstva i vađenja (18,01%), te djelatnosti N - Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti poslovanja nekretninama od 15,60% u ukupnom broju aktivnih pravnih subjekata Republike Hrvatske, obzirom na strukturu gospodarstva Županije udjel broja aktivnih pravnih subjekata od 14,61% u djelatnosti turizma je očekivan.

Prezentirani podaci se temelje na evidenciji koju vodi Obrtnička komora, Instituta za javne financije (Statističko izvješće o obradi godišnjih prijava poreza na dohodak od obrta i slobodnih zanimanja od 2005. do 2015. godine), podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS) i Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje (HZMO).

Ukupan broj aktivnih obrtnika u bazi podataka je 9.828 (u prethodnoj godini bilo ih je aktivno 9.735). Prema podacima HZMO-a već desetu godinu za redom bilježi se smanjenje broja obrtnika osiguranika.<sup>31</sup>



**Slika 4.** Izvor: *Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2016. godini, s prijedlogom Zaključka o prihvaćanju str. 24.*

<sup>31</sup> STRATEGIJA GOSPODARSKOG RAZVITKA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE 2003. – 2015. Split, listopad 2003 godine dostupno na: <https://www.dalmacija.hr/Portals/0/Glasnik/2004/02/0405.%20Strategija%20gospodarskog%20razvitka.pdf>

### 3.2. Atrakcijska osnova županije

Turističke atrakcije mogu se definirati kao ona obilježja turističke destinacije koja svojim karakteristikama privlače i motiviraju turiste da posjete neko turistički receptivno područje. Sama riječ atraktivnost dolazi od latinskog glagola "attrahere" što znači privlačiti ili povući. Više različitih turističkih atrakcija, koje su po svojoj prirodi srodne i koje karakterizira visok stupanj međusobne homogenosti, tj. koje se prema svojim atrakcijskim obilježjima mogu svesti pod jedan zajednički nazivnik, nazivamo faktorima atraktivnosti turističke destinacije. Potreba za objedinjenjem većeg broja turističkih atrakcija u pojedine faktore atraktivnosti nastaje zbog potrebe za pojednostavljenjem izuzetno složenog turističkog sustava koji se sastoji od velikog broja različitih vrsta turističkih atrakcija koje su po svojim obilježjima izrazito heterogene (raspon turističkih atrakcija može varirati od atrakcija iz skupine prirodno klimatskih obilježja pa sve do obiteljskih i prijateljskih veza s receptivnom destinacijom).<sup>32</sup>

Autori se bave također sistematizacijom i klasifikacijom. Jedna od najvažnijih je klasifikacija UNWTO-a (Mcintyre, Hetherington, & Inskeep, 1993) koja sve faktore destinacijske atraktivnosti dijeli na:

- prirodne turističke resurse
- kulturno-povijesnu baštinu u turizmu
- klimatske uvjete
- infrastrukturu
- turističke usluge i sadržaje.

Postoje zajednički elementi koji se odnose na faktore atraktivnosti destinacije, bez obzira o kojoj se destinaciji radi i koji je glavni tip turističkog proizvoda koji promatrana destinacija nudi. Ta obilježja su sljedeća:

- Destinacija mora posjedovati određena obilježja koja su zanimljiva potencijalnim turistima
- Skupine obilježja (atrakcije) koja su zanimljive turistima, a koja su po svojoj prirodi srodna tj. homogena nazivamo faktorima atraktivnosti turističke destinacije

---

<sup>32</sup> FAKTORI ATRAKTIVNOSTI TURISTIČKIH DESTINACIJA U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI Damir Krešić ; Institut za turizam, Zagreb, Hrvatska Acta turistica, Lipanj 2007. Str.47 dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=113354](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113354)



- Postojanje i definiranje (prepoznavanje) faktora atraktivnosti predstavlja preduvjet za odvijanje organizirane turističke djelatnosti na nekom prostoru (destinaciji)
- Atrakcije po svojim obilježjima i privlačnom intenzitetu mogu biti značajno raziičite od destinacije do deslinacije
- Od prirode i intenziteta faktora atraktivnosti u najvećoj mjeri zavisi i smjer i intenzitet razvoja turizma na nekom prostoru (destinaciji)
- Percepcije potencijalnih turista o pojedinim atrakcijama ključne su za odabir određene destinacije među mnoštvom destinacija supstituta koje su na tržištu, pa stoga direktno utječu i na tržišnu uspješnost i stupanj konkurentnosti turističke destinacije
- Turističke atrakcije kao i faktori atraktivnosti koje oni sačinjavaju izrazito su prostorno obilježene, bez obzira jeli riječ o umjetnim ili prirodno nastalim atrakcijama.<sup>33</sup>

Splitsko- dalmatinska županija posjeduje sve elemente koji su potrebni za faktore atraktivnosti. Dakle atrakcijska osnova je velika. Pogodna mediteranska klima koja je savršena za ljetni turizam koji je najzastupljeniji. Ponuda „Sunce i more“ koja je uglavnom prisutna za masovni turizam nažalost nije dugoročno održiva. Splitsko- dalmatinska županija također ima ponudu velikog broja kulturno povijesnog sadržaja zbog svoje bogate povijesti. Tu su i razno razne manifestacije i sajmovi koji pomažu za produljenje sezone i jačanje podsezone i predsezone. Ali kada se sve to zbroji ima još puno prostora za napredak i obogaćenje ponude.

#### Atraktivnosti u SDŽ

Plaže- Dubovica (Hvar), Tučepi plaža (Tučepi), Kamp Labadusa(Okrug Gornji), Zlatni Rat (Bol), Žnjan gradska plaža (Split), Trstenik plaža (Split), Brela plaža (Brela), Milna plaža(Hvar)

Aktivnosti na otvorenom Pirate Rafting(Omiš), penjanje po stijenama (Split), izleti brodom, izleti motornim vozilima, Zipline, vožnja paraglajderom, izleti u prirodu, vožnja kajaka, vožnje biciklom, skakanje padobranom

---

<sup>33</sup> FAKTORI ATRAKTIVNOSTI TURISTIČKIH DESTINACUA U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI Damír Krešić ; Institut za turizam, Zagreb, Hrvatska Acta turistica,Lipanj 2007. Str.52 dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=113354](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113354)

Znamenitosti i interesantne lokacije: Stari grad Omiš, Peristil Dioklecijanove palače (Split), Glavni trg Trogira, tržnica na Trgu braće Radić (Split), poluotok sv. Petra (Makarska), hvarska luka. Splitska sinagoga, podzemlje Dioklecijanove palače

Spomenici kulture- kip Grgura Ninskog, Franjevačka crkva i samostan Sv. Ante, Crkva Sv. Trojice, Marijanske crkvice, Prokurative

Dakle Splitsko-dalmatinska županija ima mnogobrojne atrakcije te je izrazito širok spektar aktivnosti u kojima se može svaki turist pronaći. Nedostatak je slaba promocija tih atrakcija i slaba informiranost turista.

### **3.3. Model upravljanja u destinaciji**

Upravljačka struktura u Republici Hrvatskoj je organizirana hijerarhijski, a na samom vrhu piramide se nalazi Hrvatska turistička zajednica. Na srednjoj razini su turističke zajednice županija, a na najnižoj temeljnoj razini se nalaze turističke zajednice mjesta, grada ili općine.

Cilj cjelokupnog sustava turističkih zajednica je razvitak tržišno prepoznatljivog i konkurentnog turističkog područja te promocija istog i razvijanje svijesti o važnosti gospodarskih, društvenih i drugih učinaka turizma.

Hrvatska turistička zajednica ima ulogu nacionalne turističke organizacije, a cilj joj je stvaranje zajedničke strategije i koncepcija promocije turizma, vršenje promotivnih aktivnosti u zemlji i inozemstvu te upravljanje kvalitetom cjelokupne turističke ponude u Republici Hrvatskoj.

Regionalne turističke zajednice koje se odnose na cijelo područje u RH trenutno ima 10 regionalnih turističkih zajednica. Prema toj podjeli Hrvatska je podijeljena na 10 regija: Središnju Hrvatsku, Slavoniju, grad Zagreb, Liku i Karlovac, Kvarner, Istru, Zadar, Šibenik, Split i Dubrovnik.

Lokalne turističke zajednice se smatraju temeljnim elementom upravljačkog sustava. Razlog tome je njihova brojnost i činjenica da na toj razini dolazi do najintenzivnije interakcije između javnog i privatnog sektora.

Osim turističkih zajednica u sustavu turizma postoje mnoge druge organizacije koje su na temelju određenog zajedničkog interesa osnovane u strukovne organizacije te je njihov cilj

zastupanje i promocija interesa svojih članova. One su po svojoj naravi poslovne i često se bave promocijom svojih djelatnosti na nekom području. Neke od tih organizacija su državnoj a neke na regionalnoj ili lokalnoj razini. To su najčešće udruženja putničkih agencija, ugostitelja, restoratera, hotelijera, asocijacije znanstvenika i novinara u turizmu.

Cilj i svrha takvih organizacija je promicanje vlastitih interesa, unaprjeđenje svoje ponude, stvaranje suradnje sa ostalim članovima organizacije te tako profitirati i lakše rješavati moguće nastale probleme u poslovanju. Dobar primjer toga bi bilo hotelijerstvo zbog prakse usmjeravanja gostiju. Kada su svi hotelski kapaciteti popunjeni u nekom razdoblju i dolazi „walk-in“ gost, recepcija može kontaktirati neki partnerski hotel kako bi preusmjerila gosta. To je česta praksa kada su hotelski kapaciteti potpuno popunjeni. Gost se ne osjeća zakinutim, hotel sa popunjenim kapacitetima nije izgubio na reputaciji, te je hotel sa nepopunjenim kapacitetima ostvarilo prihod.

Takve organizacije su, uz svoju aktivnost na određenom području rada, često uključene u još neke veće sustave organizacija kao što su regionalne gospodarske komore, odnosno komorske organizacije. One predstavljaju javne organizacije i mogu biti ustrojene kao odbori, sekcije ili odjeli. Glavni cilj gospodarskih komora je unaprjeđenje gospodarstva na određenom području rada, to može biti ugostiteljstvo, turizam, obrt, trgovina i sl. Takav sustav organizacije se naziva organizacijska nadogradnja u turizmu te joj je glavna zadaća horizontalna i vertikalna povezanost u turizmu i međusobna koordiniranost. Oblici turističke nadogradnje su: savezi društvenih organizacija (npr. HTZ, WTO), udruženje gospodarskih organizama (npr. Hrvatsko udruženje hotelijera), gospodarske komore, obrtničke komore, organi vlasti (npr. Ministarstvo turizma, odbori za turizam, tijela lokalne uprave i samouprave), međunarodne asocijacije (regionalne i svijetske npr. WTO, ATA, AIH)

### **3.3.1. DMO u Splitsko dalmatinskoj županiji**

Može se reći da je glavna zadaća lokalnih turističkih zajednica definiranje i profiliranje turističkog proizvoda turističke destinacije i njegovo predstavljanje na tržištu. Među ostale zadaće spada: upravljanje javnom turističkom infrastrukturom, definiranje ciljeva, politika razvoja i strateških planova turizma na lokalnoj razini, prikupljanje podataka o smještajnim, ugostiteljskim i ostalim kapacitetima, prikupljanje boravišne pristojbe, vođenje evidencije boravaka gostiju te njihovo analiziranje.

Turističke zajednice u Republici Hrvatskoj se financiraju iz slijedećih izvora:<sup>34</sup>

- boravišne pristojbe i članarine,
- prihodi od obavljanja gospodarskih djelatnosti,
- proračun jedinica lokalne i regionalne samouprave te državni proračun,
- dragovoljni prilozi i darovi,
- imovina u vlasništvu.

Turističke zajednice u Splitsko- dalmatinskoj županiji

Baška Voda, Bol, Brela, Drvenik, Dugi Rat, Gradac, Hvar, Igrane, Imotski, Jelsa, Kaštela, Klis, Komiža, Makarska, Marina, Milna, Okrug, Omiš, Podgora, Podstrana, Postira, Pučišća, Seget, Selca, Sinj, Solin, Split, Stari Grad, Supetar, Sutivan, Sućuraj, Šolta, Trilj, Trogir, Tučepi, Vis, Vrboska, Vrgorac, Vrlika, Živogošće

DMO sustavi se bitno razlikuju u svijetu. Svaka država njeguje svoj pristup turizmu, koji ovisi o važnosti turizma za gospodarstvo te države i njegovoj rasprostranjenosti. Tako se u različitim državama taj sustav razlikuje po odnosu prema vladi, veličini proračuna, turističkoj politici i ciljevima. Društvene organizacije su najzastupljeniji oblik turističkih zajednica, one su u većini zemalja državno vlasništvo, ali u praksi je njihov rad jedinstven ovisno o pristupu same države u kojoj se nalazi.

Financiranje DMO u različitim državama ovisi o povijesnom ustroju organizacije, važnosti turizma za gospodarstvo i lokalnu zajednicu. Načini financiranja su uglavnom iz poreza i ostalih nameta, te se većina DMO-a financira iz državnih proračuna, dobrovoljni prilozi i sponzorstva, prihod od prodaje, ministarstva, nepovratna vladina sredstva za napredak. To je uobičajna praksa europskih i ostalih razvijenih zemalja gdje je dominantni vlasnik turističkih organizacija država te politika ima jak utjecaj u turizmu. Takav europski model je prihvatila i RH u svojoj praksi financiranja i upravljanja turističkim organizacijama. Izuzetak u tome je SAD koji koristi 50% prihoda iz državnog proračuna a 50% iz privatnog. Isto tako je i omogućeno upravljane turističkim zajednicama. SAD je jedna od najjačih turističkih sila na

---

<sup>34</sup> Cukon, A., Vrste organizacija za upravljanje turističkom destinacijom i njihove zadaće, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2003., str. 53.

receptivnom i emitivnom tržištu. Mišljenja stručnjaka o takvom modelu su različita, ali ne može se osporiti uspjeh koji SAD ostvaruje u turizmu dugi niz godina.

Generalno gledano destinacija je prihvatila opći europski model upravljanja, koji je u praksi prihvaćen na svim područjima RH. Dakle taj model omogućava državi da ima dominantnu kontrolu nad turizmom i uvid u sve što se odvija na tržištu. Takav model je pogodan za upravljanje, jer se turizam sastoji od velikog broja čimbenika koji zahtijeva opsežnu kontrolu i samo na razini države je moguće upravljati tako velikim sustavom. U teoriji taj pristup djeluje održivo i pogodno, te funkcionira za mnoge druge turističke zemlje kao što su Španjolska, Austrija i Francuska. Međutim, u RH svjedočimo kako država ne daje značajan doprinos turizmu. Zbog gospodarske nestabilnosti, političkih neslaganja, zanemarivanja mišljenja stručnjaka i čestih mijenjanja zakona hrvatski turizam je „klimavim nogama“. Iako je turizam jedina gospodarska grana koja bilježi rast u RH, on je po svojoj prirodi „industrija na staklenim nogama“ stoga zahtijeva ozbiljan i stručan pristup. Najbolji pristup bi bio utemeljiti dugoročni plan razvoja, ipak, promjenom vlasti nakon svakog mandata dolazi do izmjena u sustavu i zakonima. Stoga je jasno zašto investitorima i ostalim poduzetnicima to predstavlja problem i ulijeva nesigurnost.

### **3.3.2. Model i ciljevi upravljanja destinacijom**

#### Strateško upravljanje

Donošenje kvalitetne destinacijske strategije predstavlja glavni izazov destinacijskom menadžmentu zbog prirode turističkog proizvoda i kompleksnosti okruženja u kojemu se turizam javlja.

Kada se govori o svrsi strateškog upravljanja turističkom destinacijom može se reći da je glavna svrha stvoriti prikladno okruženje za razvoj turizma, privlačenje posjetitelja te podizanje kvalitete doživljaja posjetitelja u destinaciji.

Stvaranje prikladnog okruženja za razvoj turizma u turističkoj destinaciji se postiže kroz:

- planiranje razvoja u prostoru,
- razvoj potrebnih ljudskih resursa odnosno kadrova,
- razvoj turističkih proizvoda destinacije,
- ulaganja u tehnološki razvoj,

- iskazivanje podrške razvoju srodnih industrija.

Da bi se privuklo posjetitelje u turističku destinaciju potrebno je koristiti marketinške metode kao što su: promocija, stvaranja imidža i brenda, privlačenje poduzetnika, razvojem informacijskih službi, olakšavanje bukinga te upravljanje odnosima s kupcima.

Kvaliteta doživljaja posjetitelja u destinaciji se postiže poboljšanjem kvalitete turističkog proizvoda, stvaranjem novog proizvoda, razvojem atrakcija, obukom i edukacijom kako turističkih djelatnika tako i dionika, poslovnim savjetovanjem te istraživanjem.

TZ Splitsko – dalmatinske županije usvojila je u 2018. godini novi Glavni plan turizma Splitsko-dalmatinske županije (2017.2027.) sa strateškim i operativnim planom marketinga turizma Splitsko-dalmatinske županije. Glavni plan razvoja turizma SDŽ-a sa strateškim i operativnim planom marketing izrađen je za razdoblje od sljedećih desetak godina, s 2017-om kao ciljnom godinom koju dokument obuhvaća. Ključni ciljevi ovog projekta su planirati razvoj turizma u narednom desetogodišnjem razdoblju na principima društvene, ekonomske i okolišne održivosti koji će doprinijeti unapređenju kvalitete života i blagostanja stanovnika Županije, kroz uspostavljanje ravnoteže između ekonomskih koristi, uvažavanja i poštovanja lokalnog načina života, kulture i tradicije te očuvanja prirodnih i kulturnih resursa Županije. Plan obuhvaća:

- analizu postojećeg stanja kao polazište za planiranje daljnjeg razvoja
- strateški okvir koji obuhvaća načela, viziju, ciljeve i koncept turističkog Razvoja
- strategiju razvoja proizvoda
- strateški i operativni marketing plan.

Osnovni cilj Glavnog plana turizma SDŽ-a (2017. – 2027.) sa strateškim i operativnim planom marketinga je definirati strateški i operativni koncept razvoja turizma zbog postizanja privlačnosti Županije kao turističke destinacije i poboljšavanje njezine konkurentske sposobnosti na međunarodnom turističkom tržištu, omogućavajući kontinuirani rast standarda stanovnika i korištenje resursne osnove na načelima održivog razvoja.

Dakle možemo zaključiti da je model planiranja SDŽ strateški te da je fokusiran na marketinške aktivnosti i povećanje investicija u županiji. Jedan od glavnih ciljeva je uređenje sustava lokalnih turističkih zajednica i koordinacija različitih razina kako bi se poboljšala komunikacija i suradnja između lokalnih, regionalnih i nacionalne turističke zajednice. Također strategija SDŽ je iskoristiti mogućnosti financiranja projekata iz EU fondova, sa

fokusom na održivi razvoj. „Ideja je održivi razvoj turizma sa maksimalnim zadovoljstvom lokalnog stanovništva, a cilj studije je uvidjeti ograničenja turizma sa svih aspekata. Dalmacija nije dosegla gornju granicu te još ima prostora za razvoj, naravno puno više prostora ima u lipnju i rujnu nego li u srpnju i kolovozu.“<sup>35</sup> Izjavio je Joško Stella direktor regionalne turističke zajednice SDŽ. Strategija upravljanja regijom je ustvari ujednačiti rast na komunikacijskoj razini između turističkih zajednica međusobno i sa RMO te produžiti sezonu promotivnim aktivnostima i kontrolom kvalitete.

### **3.4. Atraktivnosti regionalne menadžment destinacije u Splitsko dalmatinskoj županiji**

RMO ima određene funkcije i zadatke koje obavlja u svrhu unapređenja i održavanja destinacije. Zadatci koje provodi i obavlja svaka turistička zajednica su:<sup>36</sup>

Strateško planiranje koje obuhvaća koordinaciju dionika i vanjskih partnera te procesa izrade, komuniciranja i nadzora provedbe svih strateških i razvojnih dokumenata. SDŽ je predstavila strateški i razvojni plan za 2019. godinu u kojem se navode sve buduće aktivnosti županije i planirani projekti. Također je detaljno objašnjena vizija i misija svakog elementa i oblika turizma koji se provodi u županiji.

Koordinacija dionika koja obuhvaća vođenje popisa ključnih dionika, komunikaciju, koordiniranje redovnih i izvanrednih sastanaka. 27. ožujka 2018. godine u prostorijama „Hotela Atrium“ u Splitu održana je sjednica Skupštine Turističke zajednice Splitsko dalmatinske županije. To je redovan postupak koji se održava jednom godišnje. Na sjednici se raspravlja o financiranju i provođenju budućih projekata. Sjednice i ostali sastanci ovog tipa ključni su za koordinaciju županije jer je to mogućnost predstavljanja novih ideja i planova i usmjeravanje već započetih.

Upravljanje sustavom i nadzor koje obuhvaća praćenje rada svih organizacijskih jedinica koje su u sklopu ili na neki način povezani s jedinicom na koju se to odnosi (pravila osnivanja/formiranja, ispunjavanje uvjeta poslovanja, financijski izvještaji, indikatori

---

<sup>35</sup> Intervju, Joško Stella, Direktor RMO SDŽ, dostupno na <http://hrturizam.hr/josko-stella-tz-sdz-jedino-odrzivi-razvoj-turizma-moze-osigurati-dugorocnu-konkurentnost-turizma/>

<sup>36</sup> Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije Za Glavni ured Hrvatske turističke zajednice pripremio Horwath HTL Zagreb prosinac 2013

uspješnosti, itd.); SDŽ je zakonski obvezna transparentno objavljivati projekte i financiranje istih. tu su još i razna istraživanja tržišta, zadovoljstva kupaca i mnogobrojni drugi izvještaji o radu i upravljanju destinacijom. Najvažniji od tih izvještaja je godišnji financijski izvještaj koji je dostupan na službenim web stranicama regionalne menadžment organizacije.

Upravljanje kvalitetom koje obuhvaća uvođenje i upravljanje standarda i oznaka kvalitete za smještajne objekte, objekte hrane i pića, specifične elemente turističke infrastrukture i sl. RMO županije ima komunikaciju sa turističkim zajednicama u regiji i bilježi podatke svih aktivnosti, prihoda, i stanje u ugostiteljskim i ostalim djelatnostima koje pružaju ulogu. Također tu je kontrola kvalitete i rada svih dionika u turizmu koja se provodi kroz inspekcije.

Trening i edukacija koje se odnosi prije svega na edukaciju djelatnika sustava kroz interne komponente (prezentacija strateških ciljeva, normi, standarda kvalitete i ostalih rješenja) i eksternih obrazovnih rješenja (vanjski obrazovni programi, studiji, seminari te raspoložive stipendije). SDŽ je u sklopu EU fondova omogućila dionicima da se prijave na razne natječaje kako bi unaprijedili svoje trenutno obrazovanje ili proveli prekvalifikaciju. U suradnji sa ministarstvom i sponzorima nude se stipendije. Na službenim stranicama RMO mogu se pronaći podatci o javnim natjecajima za stipendije.

Upravljanje turističkom infrastrukturom odnosi se prvenstveno na objekte turističke infrastrukture koji su u javnom vlasništvu ili jurisdikciji kao npr. plaže, spomenici kulture, interpretacijski centri, muzeji, eventualno kongresni centri, itd. SDŽ kontrolira investitore na području županije te njihov rad. Neki od projekata se vode direktno iz RMO a za neke projekte su angažirane privatne tvrtke. Također javni natječaji i podatci su dostupni na stranicama RMO:

Promocija destinacije, branding i imidž uključuju sve aktivnosti marketinga poput nastupa na sajmovima, oglašavanja, studijskih putovanja, publiciranja brošura i ostalih imidž publikacija, web marketing, kooperativne programe, izravnu e-poštu, izravnu prodaju, promociju događanja i festivala. U ovom zadatku neizostavno sudjeluju sve razine sustava, a razvojem u posljednjih 10-15 godina se diferencirala podjela u kojoj niže jedinice pripremaju i ažuriraju materijale te ih distribuiraju na terenu, dok se tisak i ostala infrastruktura te promotivne aktivnosti izvan destinacija više koncentriraju prema regionalnim i središnjim nacionalnim uredima zbog racionalizacije i smanjenja troškova. Promocija i marketinški plan je detaljno opisan u planu razvoja SDŽ za 2019. Godinu.



Marketinška infrastruktura podrazumijeva produkciju svih multimedijalnih materijala (brošure, filmovi, video, spotovi, vinjete, DVD loopovi, prezentacije kratkih filmova, tv oglasi, struktura Internet stranica), baza fotografija i slično . Jedan inovativni potez koji je u svrhu marketinga napravila SDŽ je „Volim svoju županiju“ to je FOTO natječaj za 2018. godinu. Inovativan potez uzrokovan velikom popularnošću društvenih mreža je vrlo zanimljiv i interaktivan te budi dodatni interes kod posjetitelja.

Savjetovanje i kampanje orijentirane prema poslovnom sektoru uključuju prezentacije strateških planova i s njima povezanih poslovnih prilika privatnom sektoru, ustupanje informacija i nalaza istraživanja te po potrebi druge informacije. Kampanje se odnose na koordinaciju marketinških aktivnosti i koordiniranje zajedničkog marketinga. Ovaj element je također obrađen na Sjednici SDŽ. Komunikacija između svih dionika u turizmu je jedan od temeljnih elemenata za uspješno vođenje destinacije.

Rezervacijski i informacijski sustavi je postao združeni zadatak iako u svojoj osnovi informacijski sustav pripada marketinškoj infrastrukturi, a rezervacijski sustavi prodaji. Njihovo združivanje je rezultat zajedničke tehnološke infrastrukture na kojoj funkcioniraju. SDŽ je u svom planu predstavila nekoliko elemenata na kojima treba porediti to su : E-marketing aktivnosti, unapređenje internetskog portala, udruženo oglašavanje, promotivni materijali , vizualni identitet i mnoge druge komponente u kojima ima prostora za napredak..

Razvoj proizvoda je najvažniji i najsloženiji interni zadatak turističkog upravljanja koji se pojednostavljeno svodi na provedbu razvojnih opredjeljenja iz strateških dokumenata u djelo. Ovdje RMO i DMO imaju ulogu poticatelja i koordinatora koji u razvoju imaju na raspolaganju tek javnu imovinu, a moraju organizirati i informirati druge subjekte privatnog i javnog sektora. SDŽ aktivno radi na razvoju proizvoda i imidža.

Razvoj i upravljanje događanjima je komponenta razvoja proizvoda koja se zbog specifičnog procesa i povećanog interesa dionika može organizacijski izdvojiti. Regija SDŽ je prostorno velika i sastoji se od velikog broja gradova i mjesta stoga ne čudi šta je broj manifestacija zavidan u odnosu na ostale županije u RH. Jedan od najpoznatijih događaja su Splitski glazbeni festival, tu su također i bogati noćni život i razni sajmovi i manifestacije koje privlače veliki broj turista i domaćih gostiju. Zadnjih nekoliko godina Advent u Splitu je također postao vrlo popularan, što je odličan faktor za produljenje sezone.

Statistika i baze podataka odnosi se na interne analize svake jedinice u sustavu obzirom na ostvareni turistički promet i njegova obilježja (sezonalnost, tržišta, eventualne ankete o zadovoljstvu i potrošnji) te ažuriranje elemenata ponude. Baze podataka se sastoje od svih dionika i prijavljenih ugostitelja i iznajmljivača to je ključni element za vođenje statistika o profitu i uspješnosti destinacije.

Istraživanja i informacije odnosi se na istraživanje i informacije van destinacija i regija kao što su analize ključnih tržišta, stanja konkurenata i razvoja projekata u okruženju, ekonomske analize i sl. Strateški plan SDŽ je detaljno fokusiran na istraživanje stranih destinacija i tržišta. U njemu su predstavljeni glavni konkurenti i segmentacija tržišta i gostiju koji dolaze. Vodeća tržišta koja su sklona SDŽ su Njemačka, Poljska, Češka i domaći gosti.

Iz navedenog jasno je da regionalna menadžment organizacija obavlja širok spektar djelatnosti koje su direktno povezane sa poslovanjem i profitom destinacije. RMO ima veliku odgovornost prema državi, odnosno Hrvatskoj turističkoj zajednici. Mora ispuniti uvijete, koji su zakonski zadani. Također mora ispuniti svoje obaveze prema turističkim zajednicama gradova i mjesta u granicama regije. Stoga predstavlja „posrednika“ između manjih subjekata (TZ) i vrhovne organizacije (HTZ).

#### 4. PERSPEKTIVA UPRAVLJANJA DESTINACIJOM U BUDUĆNOSTI

Prema podacima sustava eVisitor u 2018. godini u Splitsko – dalmatinskoj županiji bilo je na raspolaganju oko 244 tisuća turističkih ležajeva (bez pomoćnih), od čega je oko 33 tisuće u hotelskim objektima, 174 tisuća u objektima u domaćinstvu, oko 14 tisuća u kampovima, 120 ležaja u objektima u seljačkom domaćinstvu (OPG) i oko 22 tisuće ležajeva u ostalim objektima za smještaj. Njihova trenutna iskorištenost u Splitsko-dalmatinskoj županiji je oko 66 dana. U ukupnom turističkom prometu Hrvatske Splitsko–dalmatinska županija participira sa 19,2 posto. Broj ostvarenih dolazaka u županiji u 2017. Godini dosegao je 3,2 milijuna, a ostvareno je 16,9 milijuna turističkih noćenja, od čega su strani turisti ostvarili učešće u dolascima 92 posto, a u noćenjima 93 posto. Prosječna duljina boravka turista na području Splitsko-dalmatinske županije je oko 5,5 dana. Od lipnja do listopada ostvaruje se gotovo 90 posto ukupnog broja turističkih noćenja u županiji, što približno odgovara prosjeku svih obalnih županija. Prevladavaju inozemni turisti (92 posto), od kojih su najbrojniji oni iz Poljske, Njemačke, Češke i Skandinavije. U strukturi hotelskog smještaja prevladavaju hoteli sa četiri (36 posto) i tri zvjezdice (35 posto), dok je broj postelja u hotelima s dvije zvjezdice znatno manji (15 posto). Broj postelja u hotelima s pet zvjezdica je svega 5 posto. Prosječna godišnja stopa iskorištenosti smještajnih kapaciteta iznosi 17 posto, pri čemu je najviša u hotelskom smještaju (33 posto).<sup>37</sup>

Iz navedenih podataka može se zaključiti da Splitsko- dalmatinska županija uglavnom ovisi o ljetnoj sezoni (90% ukupnog broja noćenja) što pokazuje visoku sezonalnost. Tu se javlja također problem masovnosti turizma koji sam po sebi nije održiv jer stvara velike nematerijalne i materijalne gubitke. Dolazi do opterećenja infrastrukture i kulturne baštine. Također destinacija zbog velikog broja turista gubi autentični doživljaj i imidž koji je bitan zbog pozitivnog iskustva gostiju. Većina smještajnih kapaciteta je privatno vlasništvo iznajmljivača, što je negativno iskorištavanje prostora i dugoročno ekonomski nema pozitivnih učinaka na destinaciju, kao što bi bilo da su većina smještajnih objekata hoteli. Nizak broj ležajeva u seljačkom domaćinstvu (samo 120 ležajeva) je jasan pokazatelj da usprkos svjetskom trendu rasta ruralnih oblika turizma u SDŽ kao i većini priobalnih destinacija RH takvi oblici turizma imaju slabe uvijete za razvoj. Iako ima dovoljno prirodnih resursa za razvoj potražnja za odmorišnim turizmom na obali je neusporedivo veća.

---

<sup>37</sup> PROGRAMA RADA TZ SPLITSKO – DALMATINSKE ŽUPANIJE ZA 2019. GODINU S FINACIJSKIM PLANOM ZA 2019.GODINU Split,2018 dostupno na: <https://www.dalmatia.hr/hr/priopcenja>

#### **4.1. Glavni plan turizma SDŽ sa strateškim i operativnim planom marketinga turizma SDŽ (2017.-2027.god. )**

2018. godine usvojen je Glavni plan turizma za Splitsko dalmatinsku županiju za razdoblje 2017-2027. Usvojila ga je turistička zajednica SDŽ. Glavni plan se sadrži od strateških i operativnih ciljeva marketinga. Cilj plana je poboljšanje i praćenje napretka u SDŽ kako bi se razvila kao destinacija i povećanje prihoda i zadovoljstva turista i domicilnog stanovništva.

Plan obuhvaća: analizu postojećeg stanja kao polazište za planiranje daljnjeg razvoja, strateški okvir koji obuhvaća načela, viziju, ciljeve i koncept turističkog razvoja, operativne razvojne strategije kojima će se definirati prioritetni projekti, mjere i aktivnosti strategiju razvoja proizvoda, strateški i operativni marketing plan.

Osnovni cilj plana je definirati strateški i operativni koncept razvoja SDŽ kao privlačne destinacije koja se razvija u skladu sa održivim razvojem. Povećati konkurentnost županije na domaćem i međunarodnom tržištu. Povećanje ekonomičnog korištenja resursa i povećanje standarda i kvalitete života domicilnog stanovništva te smanjiti iseljavanje istog. U suradnji sa vladinim organima stvoriti pogodnu poduzetničku klimu koja će potaknuti nove domaće i strane investitore.

Strateški ciljevi se fokusiraju na stvaranje reputacije SDŽ kao na destinaciju koja nudi više od opće prihvaćene ponude „Sunce i more“ koja prevladava na cijeloj obali RH. Obogaćenje ponude i promocije ostalih vrsta turizma, ne samo forsiranje klasičnog odmorišnog (masovnog) turizma bi trebala proširiti ciljane tržišta i ponudu same destinacije. Dosadašnji projekti proširenja i obogaćenja ponude su bili opravdani. SDŽ bilježi sve veći broj međunarodnih dolazaka, veliki broj noćenja i dobru potrošnju turista u destinaciji. Prilagodbom i praćenjem trendova SDŽ može parirati brojem drugim atraktivnim destinacijama na Mediteranu. Stoga se smatra suficitnom i profitabilnom. Iako ima još puno prostora za napredak i usavršavanje ponude. Glavni plan turizma SDŽ je projekat i dokument koji se detaljno bavi napretkom destinacije i radi na problemima koji usporavaju njezin rast.

Negativni faktori koji utječu na razvoj destinacije.<sup>38</sup>

a) geografska i vremenska koncentracija turističke potražnje

---

<sup>38</sup> PROGRAMA RADA TZ SPLITSKO – DALMATINSKE ŽUPANIJE ZA 2019. GODINU S FINANCIJSKIM PLANOM ZA 2019.GODINU Split, 2018 dostupno na: <https://www.dalmatia.hr/hr/priopcenja>

Izrazita geografska koncentracija potražnje u uskom priobalnom pojasu te njezina koncentracija u ljetnim mjesecima dovodi, do niske stope iskorištenosti smještajnih kapaciteta te nedovoljno razvijene palete proizvoda i usluga, uglavnom usmjerenih na odmor sunca i mora

b) prekomjerna izgradnja obalnog pojasa

Uslijed koncentracije turističke aktivnosti u priobalnom prostoru, sve su izraženije tendencije neprimjerenog korištenja ovog prostora. Iako se, deklarativno, svi slažu da prostor treba zaštititi od prekomjernog i neprikladnog korištenja zagovarajući održivi razvoj i unatoč relativno strogim pravilima koja nalažu prostorni planovi u stvarnosti se županijske obalne destinacije susreću s problemom prekomjerne izgradnje.

c) turistički nerazvijeno zaleđe

Nasuprot uskom obalnom pojasu, zaleđe se suočava se s gubitkom tradicionalnih djelatnosti te ekonomskom stagnacijom uslijed čega dolazi do iseljavanja, osobito mladih i obrazovanih stanovnika, što u značajnoj mjeri koči razvoj zaleđa, a koje ima izraziti turistički potencijal.

d) inovativnost turističke ponude

Postoji niz planova razvoja turizma i turističkih proizvoda SDŽ-a te sustav turističkih zajednica županije ulaže napore u razvoj inovativne turističke ponude te na podizanje razine znanja i vještina dionika. Međutim, još je potrebno uložiti napore kako bi ta ponuda dosegla svoj maksimalni potencijal, kao i voditi računa o kontinuiranom lansiranju novih proizvoda.

e) struktura i iskorištenost smještajnih kapaciteta

Smještajni kapaciteti u Županiji bilježe nisku stopu iskorištenosti. Niska stopa iskorištenosti osobiti je problem u hotelima, gdje je prosječno ostvareni prihod po smještajnoj jedinici značajno ispod onih ostvarenih u konkurentskim sredozemnim destinacijama

f) uvođenje novih proizvoda na tržište i njihova distribucija

Iako se često ističe vrijednost županijske turističke atrakcijske osnove (osobito prirodne i kulturne baštine) na temelju koje se može razvijati cijeli niz turističkih proizvoda, ponuda ovih proizvoda nešto je bogatija u zadnjih nekoliko godina, ali se turističke agencije i turoperatora suočavaju s problemom plasiranja novih proizvoda jer potencijalni turistički proizvodi variraju u kvaliteti i raspoloživosti.

#### g) dinamika promjena prirode turističke potražnje

Uz naslijeđene probleme, valja imati na umu one nastale uslijed globalnih promjena. Tu su, prije svega, stalne i brze promjene na turističkom tržištu, gdje je potrebno ne samo promišljati kako se prilagoditi trenutnoj potražnji, nego dobro predviđati buduću potražnju te postaviti mehanizme koji će osigurati prepoznavanje novih trendova te brzu prilagodbu tim trendovima.

Negativni faktori koji utječu na razvoj turizma u SDŽ su djelomični produkt neodgovornog vođenja i razvijanja destinacije u prošlosti. Iako je tek nedavno u svjetskoj literaturi prihvaćen pojam održivog razvoj u RH se takav razvoj u svim poljima ekonomske djelatnosti tek prije 20 godina počeo prakticirati, i to do danas nije na svjetskoj niti na europskoj razini.

Prirodna i kulturna osnova županije je bogata resursima i ima odlične temelje za kreiranje ponude. Ipak, ne promišljeno upravljanje projektima je dovelo do loših posljedica koje sada stvaraju problem u daljnjem razvoju. Kada se počeo razvijati moderni turizam na području županije nije postojala jasna vizija niti lokacijski plan područja, ekonomske iskoristivosti, većina lokacija je pripala gradu te su ih odgovorne osobe ovisno o mandatu koristile za različite potrebe. Tako je bez složenog infrastrukturnog plana nastalo više gradove uz obalu, te je došlo do pretjerane izgradnje i naseljavanja obalnog pojasa, što je rezultiralo napuštanjem područja udaljenih od obale (dalmatinsko zaleđe). Vođeni samo profitom postoji niz ne završenih projekata diljem RH koji su zbog zakonskih neusklađenosti obustavljeni. Negativne posljedice svakog nezavršenog projekta je financijski gubitak za županiju jer ne postoji mogućnost prenamjene tog prostora ako je sudski spor u tijeku. Također treba razraditi ponudu destinacije. Neki gradovi u SDŽ kao što su Makarska, Hvar i Brač imaju trend visokih cijena. Naime cijene na tim područjima su veće od prosjeka SDŽ. Mora se odrediti je li ponuda dovoljno atraktivna i je li omjer cijene i kvalitete opravdan. Iako je slobodna volja svakog ugostitelja, poduzetnika nametnuti cijenu koju on opravdava, često svjedočimo ne zadovoljstvu gostiju na području kvalitete usluge. Kontrola kvalitete usluge mora se provoditi kako bi došlo do trajnog zadovoljstva gosta, a ne razmišljati o kratkoročnom profitu.

## 4.2. Plan marketinških i ostalih aktivnosti

Plan aktivnosti turističke zajednice Splitsko dalmatinske županije za 2019. godinu<sup>39</sup>

Turistički sajmovi - Planirana sredstva: 900.000 kn- nastupi na sajmovima kao način promidžbe destinacije i dalje ostaju kao oblik komunikacije s

Studijska putovanja (novinari, agenti, blogeri) planirana sredstva: 1.200.000 kn.

Prezentacije Planirana sredstva: 100.000 kn- aktivnosti prezentacija organiziraju se na domaćem i stranim tržištima

Edukacija (sustav TZ + turistička industrija) Planirana sredstva: 250.000 kn planirani edukacijski programi

Koordinacija i nadzor sustava TZ na razini Županije planirana sredstva: 120.000 kn

Nagrade i priznanja Planirana sredstva: 50.000 kn- cilj daljnje poticanje konkurentnosti

U kategoriji „Destinacija godine“ biraju se sljedeće destinacije:

- Najuspješnija destinacija ruralnog turizma
- Najuspješnija destinacija turizma zdravlja
- Najuspješnija City break destinacija
- Autentična primorska destinacija „Naše malo misto“
- Najuspješnija destinacija za ljetni odmorišni turizam

Predstavnici turističkih klastera nominiraju kandidate - turističke destinacije sa svojih područja.

Nagrada „Održivi turizam“ dodjeljuje se pojedincu, udruzi, tvrtci ili lokalnoj zajednici koja pokazuje iznimnu uključenost na području brige za okoliš.

E – newsletter Planirana sredstva: 55.000 kn

---

<sup>39</sup> PROGRAMA RADA TZ SPLITSKO – DALMATINSKE ŽUPANIJE ZA 2019. GODINU S FINANCIJSKIM PLANOM ZA 2019.GODINU Split,2018 dostupno na: <https://www.dalmatia.hr/hr/priopcenja>

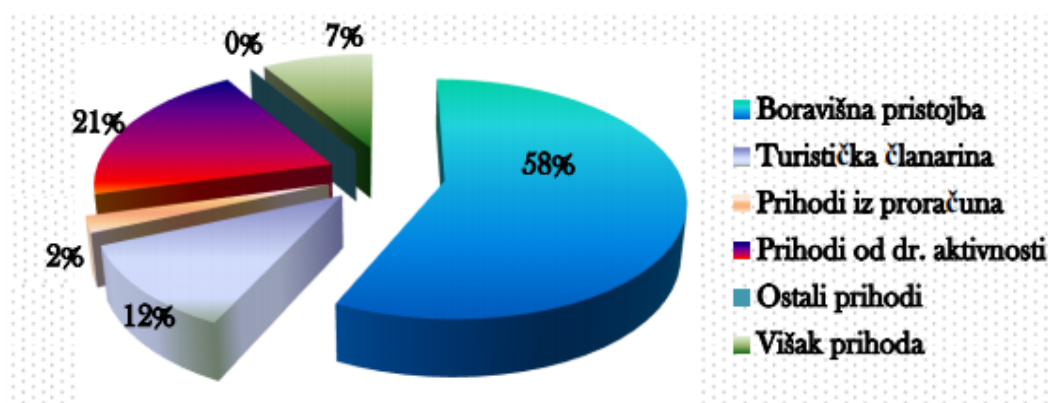
### 4.3. Financiranje realizacije plana aktivosti

Financiranje realizacije se prvodi iz nekoliko izvora, a ključne stavke su prihodi i rashodi. U sljedećim točkama grafički je prikazan plan realizacije prihoda i rashoda.

#### A) Prihodi<sup>40</sup>

Financijski plan TZ Splitsko – dalmatinske županije za 2019. godinu temelji se na ukupnim prihodima od 19.954.000 kuna. Ukupni planirani prihodi u za 25% su veći u odnosu na ukupne prihode planirane temeljem izmjena i dopuna financijskog plana za 2018. godinu i to prvenstveno zbog očekivanog većeg prihoda od boravišne pristojbe i prihoda od drugih aktivnosti (refundacije). Najveće učešće u strukturi izvora prihoda pripada prihodima od boravišne pristojbe, turističke članarine i prihoda od drugih aktivnosti koji zajednički čine 90% planiranih prihoda turističke zajednice.

Slika 5. Struktura plana prihoda



Izvor: Program rada Turističke zajednice Splitsko-dalmatinske županije za 2019. Godinu dostupno na: <https://www.dalmatia.hr/hr/priopcenja>

Slika 5. Analizom podataka iz financijskog plana je jasno vidljivo da većinu prihoda SDŽ ostvaruje iz boravišne pristojbe 11.550.000. kn. Takav je slučaj sa većinom županija u RH. Turistička članarina je također bitan izvor financijskih sredstava je turistička članarina ona iznosi 2.300.000 kn. Prihodi od drugih aktivnosti (refundacije) su prihodi od udruženog oglašavanja i zajedničkih promotivnih aktivnosti i iznose 4.150.000 kn. Prijenos viška prihoda od prethodne godine iznosi 1.500.000 kn.

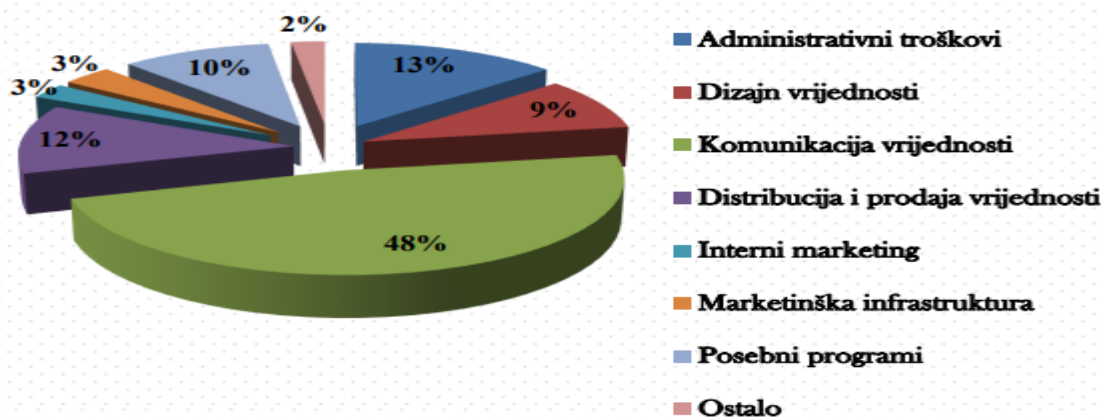
<sup>40</sup> Analiza i interpretacija podataka iz Programa rada Turističke zajednice Splitsko-dalmatinske županije za 2019. Godinu dostupno na: <https://www.dalmatia.hr/hr/priopcenja>



## B) Rashodi<sup>41</sup>

Ukupni planirani rashodi za 2019. godinu iznose 18.524.500. Program rada za 2019. godinu, u operativnom pogledu predstavlja kontinuitet provedbe aktivnosti usmjerenih prema daljnjem izgrađivanju turizma regije Srednje Dalmacije te njenog boljeg pozicioniranja na međunarodnom tržištu kao poželjne i privlačne turističke destinacije..

**Slika 6. Aktivnosti marketinškog mix-a po vrstama za 2019. godinu**



Izvor: Program rada Turističke zajednice Splitsko-dalmatinske županije za 2019. Godinu dostupno na: <https://www.dalmatia.hr/hr/priopcenja>

Slika 6. Analizom podataka jasno je da među vrstama marketing mixa, najveći udio ima realizacija aktivnosti komunikacija vrijednosti od čak 48% (8.875.500n kn). Pod tu aktivnost se ubrajaju online i offline komunikacije. Ostali značajni troškovi su administrativni troškovi 13% (2.484.000), dizajn vrijednosti 9% (1.670.000), distribucija i prodaja vrijednosti 12% (2.200.000), te posebni programi 10% (1.800.000) pod tim se smatra razvoj specifičnih vrsta turizma i nerazvijenih područja.

Analizom prihoda i rashoda jasno je da se RMO Splitsko- dalmatinske županije nosi sa velikim financijskim izazovima. Iako je planirani prihod veći od planiranih rashoda, uvijek postoje mogući neočekivani događaji koju ovu zasad pozitivnu bilancu mogu opovrgnuti. Zbog nestabilne situacije u gospodarstvu RH i kontinuiranog deficita u državnom proračunu, destinacije ne raspolažu financijskim sredstvima koja garantiraju veliki napredak. Njihove mogućnosti su uglavnom pokrivanje fiksnih troškova te promotivne aktivnosti.

<sup>41</sup> Analiza i interpretacija podataka iz Programa rada Turističke zajednice Splitsko-dalmatinske županije za 2019. Godinu dostupno na: <https://www.dalmatia.hr/hr/priopcenja>

## 5. ZAKLJUČAK

Analizom upravljanja Splitsko- dalmatinskom županijom dolazimo do zaključka da je menadžment destinacije ključni čimbenik u razvitku. On ne uključuje samo nadležne institucije koje ga provode (TZ) već i sve koji na direktan ili indirektan način sudjeluju u turizmu. Dakle veliki broj dionika koji imaju različite interese a djeluju na istom području te moraju pronaći zajednički jezik kako bi došlo do obostranog zadovoljstva.

Splitsko dalmatinska županija obiluje brojnim prirodnim, kulturno povijesnim i socijalnim resursima i multiplicira njihovu vrijednost kroz turizam. Iako se godinu za godinom bilježe odlični rezultati, SDŽ kao i ostatak turističkih regija RH ima puno prostora za napredak. Neki od problema koji koče razvoj županije su kompleksni te zahtijevaju adekvatan pristup i angažman politike. Zbog postojećih „rupa“ u zakonu i dalje je prisutna „siva ekonomija“te se zbog birokratskih prepreka mnogi investitori okreću područjima koja imaju uređen sustav pogodan za nove investicije.

Na kratkoročnom planu Splitsko-dalmatinska županija provodi marketinške aktivnosti, organizira manifestacije i glavni cilj destinacije je preoblikovanje imidža iz „Sunce i more“ u destinaciju koja ima za ponuditi svojim gostima mnoštvo zabavnih, kulturnih i rekreativnih sadržaja.

Za razvoj destinacije od velike je važnosti pratiti trendove i tendencije na tržištu. Prvenstveno usavršiti model upravljanja destinacijom .strateški se opredijeliti za razvitak vrste turizma na pojedinoj destinaciji. Kao što je odmorišni turizam u SDŽ ali dugoročno tu ponudu treba kontinuirano unaprjeđivati jer su promjene na tržištu učestale i dinamične. Nove generacije posjetitelja preferiraju doživljaj iznad materijalnog i svaka destinacija se mora potruditi to ponuditi u rang svojih mogućnosti. Svrha menadžmenta destinacije jest uskladiti potrebe i želje gostiju, zadovoljstvo domicilnog stanovništva, te osigurati profitabilnost destinacije.

## 6. POPIS LITERATURE

### KNJIGE

1. Avakumović, B., Čorak, S., Magaš D., Razović, M., Telišman Košuta, N., Trezner, Ž. (2008.) Destinacijske menadžment kompanije, UHPA, Zagreb
2. Cetinski, V., Šugar, V., MODELI UPRAVLJANJA KVALITETOM TUR. DESTINACIJE, Fakultet za turistički i hotljski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, 2004.
3. Galičić, V., Šimunović, M., Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006
4. Hitrec, T.: Turistička destinacija pojam, razvitak, koncept, Turizam, Institut za turizam Hrvatske, Zagreb, 1995.,
5. Križman, Pavlović D.: Marketing turističke destinacije OET Mijo Mirković Pula, Mikorad d.o.o. 2008.
6. Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003
7. Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije Za Glavni ured Hrvatske turističke zajednice pripremio Horwath HTL Zagreb prosinac 2013
8. Petrić, L., Upravljanje turističkom destinacijom, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011
- 9.. Upravljanje razvojem turizma Dulčić, A., Petrić, L., -. Impresum, Zagreb : Mate, 2001.
10. Weber, S., Mikačić, V.: Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1994..
11. (Wehrich) Wehrich, H, Koontz, H.: Menedžment. - Zagreb: Mate, 1998

### ZNANSTVENI ČLANCI

1. FAKTORI ATRAKTIVNOSTI TURISTIČKIH DESTINACIJA U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI Damir Krešić Institut za turizam, Zagreb, Hrvatska Acta turistica, Lipanj 2007. dostupno na:  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=113354](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113354)

2. Rudančić A., ZNAČAJ I ULOGA DESTINACIJSKOG MENADŽMENTA, Acta Economica Et Turistica, Vol. 4 No. 1, 2018.. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/201215>

#### INTERNET IZVORI:

1. Intervju, Joško Stella, Direktor RMO SDŽ, dostupno na <http://hrturizam.hr/josko-stella-tz-sdz-jedino-odrzivi-razvoj-turizma-moze-osigurati-dugorocnu-konkurentnost-turizma/>

(Pristupano 12. prosinca 2018.)

2. Lider Media, Sanja Čižmar <https://lider.media/fight-club/nije-gotovofight-club-hotelijeri-mogu-povecati-place-djelatnicima/> (Pristupano 24. studenog 2018.)

3. Podatci o BDP-u po županijama RH, službena WEB stranica Hrvatske gospodarske komore dostupno na : <https://www.hgk.hr/documents/bdp-po-zupanijama-u-2015-godini-final25ad8955342dfa.pdf> (Pristupano 4. siječnja 2019. )

4. PROGRAMA RADA TZ SPLITSKO – DALMATINSKE ŽUPANIJE ZA 2019. GODINU S FINANCIJSKIM PLANOM ZA 2019.GODINU Split,2018 dostupno na: <https://www.dalmatia.hr/hr/priopcenja> (Pristupano 5. siječnja 2019.)

5. STRATEGIJA GOSPODARSKOG RAZVITKA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE 2003. – 2015. Split, listopad 2003 godine dostupno na: <https://www.dalmacija.hr/Portals/0/Glasnik/2004/02/040S.%20Strategija%20gospodarskog%20razvitka.pdf> (Pristupano 7. prosinca 2018. )

6. Vrste organizacija za upravljanje turističkom destinacijom i njihove zadaće, diplomski rad, Cukon, A., Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2003. [http://eknjiznica.unipu.hr/2129/1/2013\\_27.pdf](http://eknjiznica.unipu.hr/2129/1/2013_27.pdf) (Pristupano 17. studenog 2018. )

7. Zakon o turističkim zajednicama NN 152/08, Čl. 46 (Pristupano 12. studenog. 2018. )

8. ŽUPANIJSKA RAZVOJNA STRATEGIJA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE za razdoblje do 2020.dostupno na : <http://www.rera.hr/upload/stranice/2017/02/2017-02-09/34/nacrtupanijskerazvojnestrategije.pdf> (Pristupano 17. siječnja 2019. )

## 6. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika.1. MODEL 6A izrada autora prema Križman Pavlović, D., Marketing turističke destinacije str. 12

Slika 2 MODEL PIRAMIDE Izvor: prema; Magaš, D., Management turističke organizacije i destinacije, Adamić, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 15

Slika 3:(29str) Indeks gospodarske snage županija u 2016. i 2017. godini Izvor: Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2016. godini, s prijedlogom Zaključka o prihvaćanju str. 20.

Slika 4.(30.str) Izvor: Izvješće o stanju u gospodarstvu Splitsko-dalmatinske županije s prikazom financijskih kretanja u 2016. godini, s prijedlogom Zaključka o prihvaćanju str. 24.

Slika 5. Struktura plana prihoda -Analiza i interpretacija podataka iz Programa rada Turističke zajednice Splitsko-dalmatinske županije za 2019. Godinu dostupno na:

<https://www.dalmatia.hr/hr/priopcenja>

Slika 6. Aktivnosti marketinškog mix-a po vrstama za 2019. godinu - Analiza i interpretacija podataka iz Programa rada Turističke zajednice Splitsko-dalmatinske županije za 2019.

Godinu dostupno na: <https://www.dalmatia.hr/hr/priopcenja>

Tablica 1. Prikazuje odnos i čimbenike inputa i outputa, djelo autora prema;

<https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A298/datastream/PDF/view> str. 13.

Tablica 2. Prikazuje raspodjelu zadataka među razinama DM Izvor:Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije Za Glavni ured Hrvatske turističke zajednice pripremio Horwath HTL Zagreb prosinac 2013.

<https://www.htz.hr/sites/default/files/2015-06/DMO-operativni-prirucnik-3217.pdf> str.23

Tablica 3. Srednje temperature i oborine po godišnjim dobima i područjima Županije Izvor: STRATEGIJA GOSPODARSKOG RAZVITKA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE 2003. – 2015. Split, listopad 2003 godine dostupno na:

<https://www.dalmacija.hr/Portals/0/Glasnik/2004/02/040S.%20Strategija%20gospodarskog%20razvitka.pdf> 27. str

Tablica 4. Distribucija energije vjetra i dozračene energije sunca Izvor: STRATEGIJA  
GOSPODARSKOG RAZVITKA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE 2003. – 2015.

Split, listopad 2003 godine dostupno na:

[https://www.dalmacija.hr/Portals/0/Glasnik/2004/02/040S.%20Strategija%20gospodarskog%  
20razvitka.pdf](https://www.dalmacija.hr/Portals/0/Glasnik/2004/02/040S.%20Strategija%20gospodarskog%20razvitka.pdf) 27.str.